



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

102153

İŞGÖREN TATMİNİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER VE İŞGÖREN TATMİNİ
İLE İŞGÖREN DAVRANIŞI İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Barış EGE'nin tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20.07.2000.....tarih ve ..2000.18. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN



ÜYE

: Prof. Dr. Erol EREN



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Gökhan Özer



ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...05./...09./2000 tarih ve 2000/..21.....sayılı kararı.



ÖZET

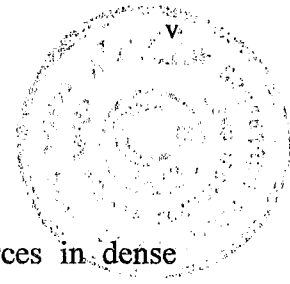
Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında şirketlerin en büyük değerleri şüphesizki insan kaynaklarıdır. Günümüzde toplam kalite felsefesine inanmış ve toplam kaliteye ulaşmayı hedef edinmiş ve de yoğun rekabetin ortasında ayakta kalıp başarı sağlamayı ve kalıcı olmayı amaçlayan firmaların bu hedeflerini ancak işlerinden tatmin kişilerle sağlayabilecekleri açıktır.

İşgörenlerin işlerinden tatmin duyabilmeleri yani işlerine karşı olumlu duygular besleyebilmeleri bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörler bireysel faktörler (kişilik,yaş,cinsiyet,eğitim düzeyi,tecrübe) olduğu gibi iş ve iş ortamına bağlı faktörlerde (işin yapısı,ücret,terfi,statü,çalışma koşulları,ödüllendirme,çalışma grubu) olabilir. Bu noktada işletmeye düşen özellikle işgörenin tatmin seviyesini etkileyen iş ve iş ortamına bağlı faktörleri tespit ederek olumluya çevirme gereğidir. İşgören davranışlarına (performans, devamsızlık, işgücü devri, kaza, şikayet) işgören tatmin seviyesinin olumlu yada olumsuz etkileri olmaktadır.

Bu noktadan hareketle tez konusu olarak işgören tatminini etkileyen faktörler ve işgören tatmininin işgören davranışları ile ilişkisi seçilmiştir. Tez çalışmasının gayesi, iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve işgören tatminiyle işgören davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkartılmasıdır.

Araştırmada genel olarak, işgörenlerin iş tatmin durumlarının tespiti, işgörenlerin tatmin seviyelerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve işgörenlerin tatmin durumuyla davranışları arasındaki ilişkilerin saptanmasına çalışılmıştır.

SUMMARY



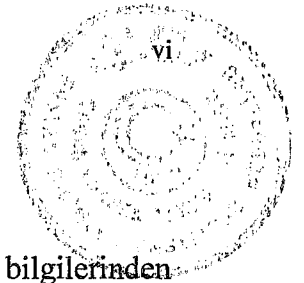
The most important value of the companies is human resources in dense competition environment. Companies can maintain their target by satisfying all their workers at their jobs. These companies are the ones that believe in total quality management and aim to reach total quality management, and try to stay strong in the middle of competition.

There are some factors for workers to be satisfied and to have positive attitudes towards their jobs. These factors can be either individual (personality, age, sex, education level, experience) or affected by work and environment (type of the work, salary, promotion, status, working conditions, awarding, work team). At this point, the duty of the organization is to define the factors affected by work and environment and try to turn the condition to positive. There are positive or negative effects (performance, absenteeism, turnover, accident, grievances) of employee satisfaction level on employee behaviour.

For this reason, for the subject of this thesis, the interrelation of employer satisfaction with employer behaviour is examined. The aim of this thesis is to determine the factors affecting job satisfaction and define the relation between job satisfaction and employee behaviours.

In general, during research, it is tried to be studied on determination of the circumstances of job satisfaction and determination of the factors affecting on the level of satisfaction and also defining the relation between job satisfaction and employee behaviours.

TEŞEKKÜR



Bu tez çalışmasını hazırlamamda değerli işletmecilik bilgilerinden faydalandığım ve her türlü desteği aldığım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a, bilgilerini ve tecrübelerini benden esirgemeyen Araştırma Görevlisi hocam Selim AREN'e, gerek anket uygulamasında gerekse personel davranışları hakkında çok değerli yardımlarını gördüğüm Assan Alüminyum İnsan Kaynakları Şefi Yiğit Oğuz DUMAN'a, yardımlarından dolayı tüm Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve Assan Alüminyum personeline çok teşekkür ederim.

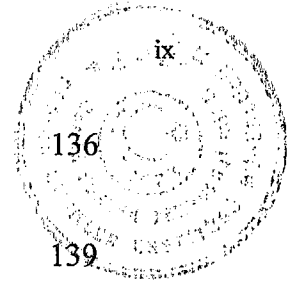
Barış EGE

Temmuz 2000

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
ÇİZELGELER DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1
1. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ	3
1.1. İş Tatmini Kavramı	3
1.2. İş Tatmininin Önemi	6
1.3. İş Tatmini Moral Ve Tutum İlişkisi	10
1.4. İş Tatmini Motivasyon İlişkisi	11
1.4.1. Başlıca Motivasyon Teorileri	16
1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	16
1.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı	18
1.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü	20
1.4.1.4. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	20
1.4.1.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı	23
1.4.1.6. Lawler ve Porter Bekleyiş Kuramı	24
1.4.2. Verimlilik Yaklaşımında Motivasyon (Tatmin) - Yetenek İlişkisi	25
2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE BİR İŞ TATMİNİ MODELİ	28
2.1. İş Tatmini Modeli	29
2.2. İş Tatminini Oluşturan Bireysel Faktörler	30
2.2.1. Kişilik, Değer Yargıları, İnançlar, Beklentiler ve Sosyo Kültürel Çevre	32
2.2.2. Tecrübe, Yaş Ve Aynı İşte Kalma Süresi	38

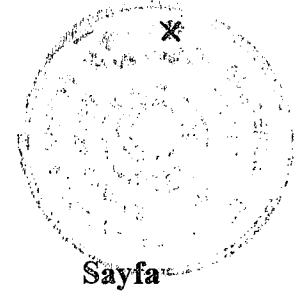
2.2.3. Cinsiyet,Eğitim Düzeyi Ve Zeka	41
2.3. İş Tatminini Oluşturan İş Ve İş Ortamına Bağlı Nedenler	43
2.3.1. İşin Toplum İçindeki Genel Algılanması, İşin Yapısı ve Zorluk Derecesi	44
2.3.2. Ücret,Terfi İmkânı Ve Statü	48
2.3.3. Ödüllendirme,Sosyal İmkanlar,Örgütsel Ortam ve Çalışma Koşulları	52
2.3.4. Çalışma Grubu,Yönetici-Ast İlişkisi,İletişim ve İşgüvenliği	56
3. İŞGÖREN TATMİNİ İLE İŞGÖREN DAVRANIŞI İLİŞKİSİ	63
3.1. İş Tatmini,Verimlilik ve Başarım	64
3.2. İş Tatmini,Devamsızlık ve İş Gücü Devri	68
3.3. İş Tatmini,İşe İlgisizlik ve İş Kazaları	75
3.4. İş Tatmini,Çatışmalar	75
3.5. İş Tatmini,Psikolojik Sorun ve Şikayetler	76
4. ARAŞTIRMA; ASSAN ALÜMİNYUM A.Ş.'DEKİ İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİN ORANLARI İLE İŞGÖREN DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ	79
4.1. Araştırmanın Amacı	79
4.2. Araştırmanın Kapsam Ve Sınırlamaları	79
4.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem Ve Teknikler	80
4.4. Araştırma Bulguları	81
4.4.1. Beyaz Yakalılarla (Memurlarla) İlgili Bulgular	81
4.4.2. Mavi Yakalılarla (İşçilerle) İlgili Bulgular	116
4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	130
4.5.1. İşgörenlerin İş Tatminlerine Etki Eden Faktörlerden Duydukları Tatmin Derecesinin Tespit Edilmesi	130
4.5.1.1. Beyaz Yakalıların (Memurların) İş Tatminlerine Etki Eden Faktörlerden Duydukları Tatmin Derecesinin Tespit Edilmesi	130
4.5.1.2. Mavi Yakalıların (İşçilerin) İş Tatminlerine Etki Eden Faktörlerden Duydukları Tatmin Derecesinin Tespit Edilmesi	134
4.5.2 İşgörenlerin İş Tatminlerine Etki Eden Faktörlerle İş Tatmini	



Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	
4.5.3. İşgörenlerin İş Tatmin Oranları İle İşgören Davranışları	
Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	136
4.5.3.1. Beyaz Yakalıların (Memurların) İş Tatmin Oranları	
İle Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	139
4.5.3.2. Mavi Yakalıların (İşçilerin) İş Tatmin Oranları İle	
Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	140
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	143
KAYNAKLAR	145
ÖZGEÇMİŞ	149
EKLER	152
EK-1	
EK-2	



ŞEKİLLER DİZİNİ

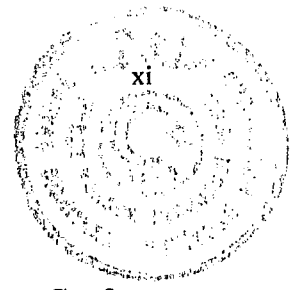


Şekil

Sayfa

1.1. Motivasyon Süreci	12
1.2. İhtiyaç-İstek-Tatmin-Zinciri	14
1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	17
1.4. Herzberg'in Tatmin Sağlayan ve Tatminsizlik Sağlayan Faktörleri	19
1.5. Porter ve Lawler'in Modeli	24
1.6. Performans Derecesinin Doğrudan Veri Yetenekler ve Sonradan Kazanılmış Yetenekler'in Doğrusal Bir Fonksiyonu Olarak Belirlenmesi	26
1.7. Performans Derecesinin Yetenek Ve Motivasyon'un Bir Fonksiyonu Olarak Belirlenmesi	26
2.1. Bir İş Tatmin Modeli	29
2.2. Değişen Örgüt Şekli	55
3.1. Performans-Tatmin İlişkisi	66
3.2. İş Tatmini İle Verimlilik Arasındaki İlişki	68
3.3. İşgörenin Devamlılığında Etkili Olan Temel Faktörler	71
3.4. Personel Devir Sürecindeki Bağlar	72
3.5. İş Tatminsizliğini Yansıtırma Biçimleri	75

ÇİZELGELER DİZİNİ

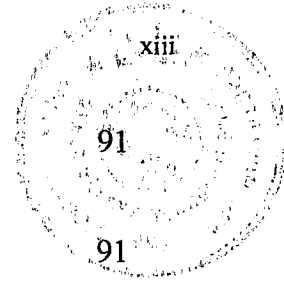


Çizelge

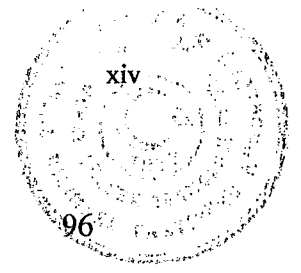
Sayfa

1.1. Vroom'un İlk Boyutta Yer Alan Sonuçsal Değerleri Vj ve İkinci Boyutta Yer Alan Sonuçsal Değerleri Vk'nın Gösterilmesi	22
1.2. Vroom'un Yaklaşımının Matematik İfadesi	22
1.3. Vroom'un Yaklaşımının Matematik Yorumu	22
2.1. İşleri Hakkında İyi Duygular İfade Eden İşgörenler	39
2.2. Meslekler Arasında İş Tatmini Farklılıkları	48
4.1. Yaş Dağılımı	81
4.2. Assan Alüminyum'da Çalışma Süresi Dağılımı	81
4.3. Öğrenim Durumu Dağılımı	81
4.4. Cinsiyet Dağılımı	81
4.5. Şirketteki Statü Dağılımı	82
4.6. Şirketin Uzun Vadede Varmak İstediği Noktayı Bilenlerin Dağılımı	82
4.7. Şirketin Hedeflerini Gerçekleştirebilir Bulanların Dağılımı	82
4.8. Şirketin Değerlerini Bilme İle İlgili Görüşler	82
4.9. Şirket Yönetiminin Topyekün Mükemmelleşme Felsefesine Bağlı Olduğu İle İlgili Görüşler	83
4.10. Şirket Yönetiminin İki Yönlü İletişimi Gerçekleştirdiğine Dair Görüşler	83
4.11. Şirket Yönetiminin Planlı Olduğuna Dair Eğilimler	83
4.12. Şirket Yönetimini Yenilikçi, Cesur ve Atak Bulma Eğilimi	83
4.13. Şirket Yönetiminin Yüksek Yetki Devri Sağladığına Dair Görüşler	84
4.14. Şirket Yönetiminin Yüksek Bir Moral Düzeyi Olduğuna Dair Görüşler	84
4.15. Şirket Yönetiminin Etkin, Hızlı Ve Bilgiye Dayalı Kararlar Verebildiğine Dair Eğilimler	84
4.16. Şirket Yönetimini Güvenilir Bulma İle İlgili Fikirler	84
4.17. Şirket Yönetimini Adil Bulma Dağılımı	85
4.18. Şirket Yönetiminin Kendilerini Koruduğuna Dair Görüşler	85
4.19. Yöneticisini Kolaylıkla Erişilebilen Bulanların Dağılımı	85
4.20. Yöneticisini Bilgili Bulanların Dağılımı	85

4.21. Yöneticisini İnsan İlişkilerinde Duyarlı Görenlerin Dağılımı	86
4.22. Yöneticisinin Aldığı Kararlarda Kendi Görüşlerini De Dikkate Aldığını Düşünenlerin Dağılımı	86
4.23. Yöneticisini Adil Bulanların Dağılımı	86
4.24. Yöneticilerinin Kendilerini Takım Çalışmasına Teşvik Ettiğini Düşünenlerin Dağılımı	86
4.25. Yöneticilerinin Kendilerini Eğittiği Ve Eğitimlere Katılmalarını Teşvik Ettiği İle İlgili Eğilimler	87
4.26. Yöneticileri Güvenilir Bulma Dağılımı	87
4.27. Yöneticilerinin Kendilerini Koruduğuna Dair Eğilimler	87
4.28. Yaptığı İşin Şirket İçin Önemli Olduğunu Düşünenlerin Eğilimi	87
4.29. Yaptığı İş Zevkli Bulma Dağılımı	87
4.30. İşiyile İlgili Kendinden Beklenenleri Bilme İle İlgili Eğilimler	88
4.31. İşini Yapmak İçin Gerekli Yetkiye Sahip Olma İle İlgili Eğilimler	88
4.32. Yapılan İşin Şirketin Bütününe Olan Etkisini Bilme İle İlgili Eğilimler	88
4.33. İşini Yapmak İçin Gerekli Bilgilere Kolaylıkla Ulaşma Eğilimleri	88
4.34. İşini Yapmak İçin Yeterli Bilgi ve Beceriye Sahip Olma İle İlgili Görüşler	89
4.35. Yaptığı İşin Kendisini Geliştirdiğini Düşünenlerin Dağılımı	89
4.36. İşin Kendisini Olumsuz Yönde Etkileyecek Kadar Stresli Olmadığını Düşünenlerin Dağılımı	89
4.37. Ekip Çalışmalarını Faydalı Bulma Dağılımı	89
4.38. Ekip Çalışmalarında Yer Almayı İsteme İle İlgili Görüşler	90
4.39. Performans Hedeflerinin Şirket ve Bölüm Hedeflerine Göre Belirlendiğini Düşünenlerin Dağılımı	90
4.40. Performans Hedeflerinin Belirlenmesinde Kendi Katkısının Da Olduğunu Düşünenlerin Dağılımı	90
4.41. Performans Hedeflerini Nasıl Gerçekleştireceğini Bilenlerin Dağılımı	90
4.42. Yöneticisinin Performansını Sık Sık Bildirdiğini Düşünenlerin Dağılımı	91
4.43. Yüksek Performansın Takdir Edildiği İle İlgili Eğilimler	91



4.44. Yöneticisinin Yaklaşımını Yapıcı Bulma İle İlgili Eğilimler	91
4.45. Şirket İçi Gelişmelerin Zamanında Duyurulması İle İlgili Düşünceler	91
4.46. Şirkette Herkesin Düşüncesini Açıkça Söyleyebilmesi İle İlgili Görüşler	92
4.47. Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımını Dostça Bulma İle İlgili Görüşler	92
4.48. Üst Yöneticisiyle Çeşitli Ortamlarda Biraraya Geldiklerini Düşünenlerin Dağılımı	92
4.49. Meslek Gelişiminden Memnun Olma Dağılımı	92
4.50. Kariyer Gelişimi İle İlgili Planlı Bir Yaklaşım Olduğuna Dair Görüşler	93
4.51. İlerlemesinin Kendi İsteğine Paralel Geliştiğini Düşünenlerin Dağılımı	93
4.52. Diğer Kibar Holding Şirketlerinde De İlerleme Olanığı Olduğunu Düşünenlerin Dağılımı	93
4.53. Kariyer Hedeflerinin Gerektirdiği Bilgi ve Beceri Düzeyini Bilme İle İlgili Eğilimler	93
4.54. Kariyer Eksiklerini Kapatma Fırsatı Tanındığını Düşünenlerin Dağılımı	94
4.55. İş Güvencesinin Olduğuna İnananların Dağılımı	94
4.56. Çalışma Arkadaşlarının İş Güvencesinin Olduğuna İnananların Dağılımı	94
4.57. Şirkette Planlı Bir Eğitim Yaklaşımı Olduğuna İlişkin Görüşler	94
4.58. İşini Yapmak İçin Yeterli Eğitimi Aldığına İnananların Dağılımı	95
4.59. Kariyer Olanaklarına Paralel Eğitim Sağlandığına Dair Görüşler	95
4.60. Eğitim Taleplerinin Değerlendirildiğini Düşünenlerin Dağılımı	95
4.61. Eğitimde Öğrendiklerini Uygulama İmkânı Bulabildiğini Düşünenlerin Dağılımı	95
4.62. Şirketin Ücret Yönetimi Esaslarını Bilme İle İlgili Eğilimler	96
4.63. Ücret Sistemini Adil Ve Tutarlı Bulma İle İlgili Görüşler	96
4.64. Performansın Ücret Paketinde Gözönüne Alındığını Düşünenlerin Dağılımı	96

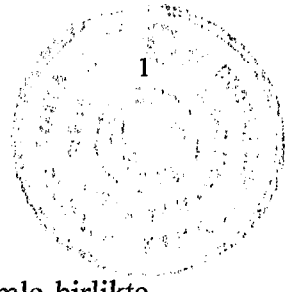


4.65. Ücretini Yetki ve Sorumluluklarına Uygun Bulma İle İlgili Eğilimler	
4.66. Eğitim, Bilgi Ve Yeteneklerine Uygun Ücret Alma İle İlgili Eğilimler	97
4.67. Ücretini Diğer Şirketlerle Kıyasladığında Dengeli Bulma Dağılımı	97
4.68. Ödüllendirme Yönteminin Esaslarını Bilme Dağılımı	97
4.69. Yaratıcılık ve Yeni Fikirlerin Takdir Edilip Uygulandığını Düşünenlerin Dağılımı	97
4.70. Tüm Başarıların Şirket Genelinde Duyurulduğuna Dair Görüşler	98
4.71. Hangi Davranışın Takdir Edileceğini Kestirebilme İle İlgili Eğilimler	98
4.72. Çalışma Ortamını Beğenme İle İlgili Görüşler	98
4.73. Çalışma Ortamını Sağlıklı ve Güvenli Bulma Dağılımı	98
4.74. Yemek Hizmetini Yeterli Bulma İle İlgili Görüşler	98
4.75. Servis Ulaşım Hizmetlerini Yeterli Bulma İle İlgili Eğilimler	99
4.76. Spor Yapma Olanaklarını Yeterli Bulma İle İlgili Görüşler	99
4.77. Çalıştığı Şirketle Gurur Duyma Dağılımı	99
4.78. Arkadaşlarının Her Konuda Kendisine Yardımcı Olduğunu Düşünenlerin Dağılımı	99
4.79. Problemi Olduğunda İlk Arkadaşlarına Danışma Eğilimi	100
4.80. Diğer Bölümlerle İlişkilerinin Çok İyi Olduğunu Düşünenlerin Dağılımı	100
4.81. Diğer Bölümlerin İhtiyaçları Olduğunda Kendilerine Yardım Edeceğini Düşünenlerin Dağılımı	100
4.82. Şirketteki Dostluk, Dayanışma, Kardeşliğin Önemli Olduğunu Düşünenlerin Dağılımı	100
4.83. Beyaz Yakalıların Memnuniyet Dağılımı	101
4.84. Yaşın Memnuniyet ile İlişkisi	101
4.85. Çalışma Süresinin Memnuniyet ile İlişkisi	101
4.86. Öğrenim Durumunun Memnuniyet ile İlişkisi	102
4.87. Cinsiyetin Memnuniyet ile İlişkisi	102
4.88. Statünün Memnuniyet ile İlişkisi	103
4.89. Şirketin Değerlerini Bilmenin Memnuniyet ile İlişkisi	103

4.90. Yönetimin İki Yönlü İletişime Açık, Gelişmelerden Haberdar Etmesinin Memnuniyet ile İlişkisi	104
4.91. Yönetimin Adil Olmasının Memnuniyet ile İlişkisi	104
4.92. Yönetimin İnsan İlişkilerinde Duyarlılığının Memnuniyet ile İlişkisi	105
4.93. Yönetimin Aldığı Kararlarda İşgörenlerinin Görüşlerini De Dikkate Almasının Memnuniyet ile İlişkisi	105
4.94. Yöneticinin Adil Olmasının Memnuniyet ile İlişkisi	106
4.95. Yapılan İş Zevkli Bulmanın Memnuniyet ile İlişkisi	106
4.96. İşini Yapmak İçin Gerekli Yetkiye Sahip Olmanın Memnuniyet ile İlişkisi	107
4.97. Yapılan İşin Geliştiriciliğinin Memnuniyet ile İlişkisi	107
4.98. Yüksek Performansın Takdir Edilmesinin Memnuniyet ile İlişkisi	108
4.99. Herkesin Düşündüğünü Açıkça Söyleyebilmesinin Memnuniyet ile İlişkisi	108
4.100. Şirketteki İlerlemesinin İşgörenin Kendi İsteğine Paralel Gelişmesinin Memnuniyet ile İlişkisi	109
4.101. İş Güvencesi Olduğuna İnanmanın Memnuniyet ile İlişkisi	109
4.102. Çalışma Arkadaşlarının İş Güvencesi Olduğuna İnanmanın Memnuniyet ile İlişkisi	109
4.103. Kariyer Olanaklarına Paralel Eğitim Sağlanmasının Memnuniyet ile İlişkisi	110
4.104. Ücret Sistemini Adil ve Tutarlı Bulmanın Memnuniyet ile İlişkisi	110
4.105. Performansın Ücret Paketinde Gözönüne Alınmasının Memnuniyet ile İlişkisi	111
4.106. Ödüllendirme Yönteminin Esaslarını Bilmenin Memnuniyet ile İlişkisi	111
4.107. Yaratıcılık ve Yeni Fikirlerin Takdir Edilmesinin Memnuniyet ile İlişkisi	112
4.108. Çalışma Ortamını Beğenmenin Memnuniyet ile İlişkisi	113
4.109. Yemek Hizmetini Yeterli Bulmanın Memnuniyet ile İlişkisi	113
4.110. Servis Ulaşım Hizmetlerini Yeterli Bulmanın Memnuniyet ile İlişkisi	114
4.111. Şirketle Gurur Duymanın Memnuniyet ile İlişkisi	114

4.112. Arkadaşlarının Her Konuda İşgörene Yardımcı Olmasının Memnuniyet ile İlişkisi	115
4.113. Diğer Bölümlerle İlişkilerin Çok İyi Olmasının Memnuniyet ile İlişkisi	115
4.114. Yaş Dağılımı	116
4.115. Assan Alüminyum'daki Kıdem Dağılımı	116
4.116. Öğrenim Durumu Dağılımı	116
4.117. Cinsiyet Dağılımı	116
4.118. Bu Şirkette Çalışmakla İlgili Eğilimler	116
4.119. Şirket Yönetimiyle İlgili Görüşler	117
4.120. Şirketteki Kalite Bilinciyle İlgili Düşünceler	117
4.121. Yapılan İşle İlgili Eğilimler	117
4.122. Yöneticiyle İlgili Görüşler	117
4.123. Eğitimlerle İlgili Düşünceler	117
4.124. İşin Geliştirme Seviyesiyle İlgili Eğilimler	118
4.125. Ödüllendirme Sistemiyle İlgili Görüşler	118
4.126. Şirketiçi Haberleşme İle İlgili Görüşler	118
4.127. Çalışma Arkadaşları İle İlgili Düşünceler	118
4.128. Sosyal Faaliyetlerle İlgili Eğilimler	118
4.129. Personel Taşıma Servisi İle İlgili Görüşler	119
4.130. Sağlık Hizmetleriyle İlgili Görüşler	119
4.131. İş Emniyeti İle İlgili Düşünceler	119
4.132. Yemek Hizmeti İle İlgili Görüşler	119
4.133. Ortamın Temizliği İle İlgili Eğilimler	119
4.134. Aydınlatma İle İlgili Düşünceler	120
4.135. Gürültü Seviyesi İle İlgili Görüşler	120
4.136. Çalışma Ortamının Isısı İle İlgili Eğilimler	120
4.137. Ücret İle İlgili Görüşler	120
4.138. İş Güvencesi İle İlgili Eğilimler	120
4.139. Mavi Yakalıların Memnuniyet Dağılımı	121
4.140. Yaşın Memnuniyet ile İlişkisi	121
4.141. Kıdemin Memnuniyet ile İlişkisi	121
4.142. Öğrenim Durumunun Memnuniyet ile İlişkisi	122

4.143. Cinsiyetin Memnuniyet ile İlişkisi	122
4.144. Bu Şirkette Çalışmanın Memnuniyet ile İlişkisi	122
4.145. Şirket Yönetiminin Memnuniyet ile İlişkisi	123
4.146. Yapılan İşin Memnuniyet ile İlişkisi	123
4.147. Yöneticinin Memnuniyet ile İlişkisi	124
4.148. İşin Geliştirme Seviyesinin Memnuniyet ile İlişkisi	124
4.149. Ödüllendirme Sisteminin Memnuniyet ile İlişkisi	125
4.150. Çalışma Arkadaşlarının Memnuniyet ile İlişkisi	125
4.151. Personel Taşıma Servisinin Memnuniyet ile İlişkisi	126
4.152. Sağlık Hizmetlerinin Memnuniyet ile İlişkisi	126
4.153. İş Emniyetinin Memnuniyet ile İlişkisi	127
4.154. Yemek Hizmetinin Memnuniyet ile İlişkisi	127
4.155. Gürültü Seviyesinin Memnuniyet ile İlişkisi	128
4.156. Ücretin Memnuniyet ile İlişkisi	128
4.157. İş Güvencesinin Memnuniyet ile İlişkisi	129
4.158. Beyaz Yakalıların Yaş Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi	140
4.159. Beyaz Yakalıların Çalışma Süresi Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi	141
4.160. Beyaz Yakalıların Öğrenim Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi	141
4.161. Beyaz Yakalıların Cinsiyet Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi	142
4.162. Beyaz Yakalıların Statü Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi	142
4.163. Mavi Yakalıların Yaş Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi	143
4.164. Mavi Yakalıların Çalışma Süresi Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi	143
4.165. Mavi Yakalıların Öğrenim Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi	144



GİRİŞ

İşgörenlerin iş tatmini son yıllarda insan kaynaklarına verilen önemle birlikte gündeme gelen bir konudur. Özellikle işletmelerin en üst düzeyde başarıyı işgören hedefleri ile işletme hedeflerinin uyuştugu noktada yakalayabileceğine olan inanç işgörenlerin iş tatminini gündeme taşımıştır. İşgörenlerin hedeflerini en üst düzeyde sağlayabilmeleri işlerinden en üst düzeyde tatmin olduklarının göstergesidir. İşgörenler işlerinden en üst düzeyde tatmin duyarsa çalıştıkları işletmenin de en üst düzeyde başarıyı yakalayacağı genel bir kanıdır.

İşgörenlerin işlerinden en üst düzeyde tatmin sağlayabilmeleri işletmelerin onlara sağlayacağı cazip, ilginç ve zevkli işler vasıtasıyla olacaktır. Bunu sağlamak başarılı olmak isteyen işletmelerin birinci zorunluluğudur. Bunun için işletme işgörenlerinin tatmin düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli iş tatminlerini arttıran etmenleri sağlayabilmeli tatminsizlik veren etmenleri de ortadan kaldırmalıdır. Bu sayede pek çok davranışsal faktörün (devamsızlık, personel devri) azaltılacağı gibi pek çok davranışsal faktörün de (performans) artırılabilceği ortadadır.

Araştırmanın amacı, işgörenlerin iş tatmin seviyelerinin tespit edilmesi, iş tatminlerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve işgören tatminiyle işgören davranışları arasındaki ilişkinin saptanmasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde, iş tatminiyle ilgili genel bilgilere yer verilirken, iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi, iş tatmini moral tutum ilişkisi, iş tatmini motivasyon ilişkisi işlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, bir iş tatmini modeli, iş tatminini oluşturan bireysel faktörler; kişilik, değer yargıları, inançlar ve beklentiler, tecrübe, yaş ve aynı işte kalma süresi, sosyo kültürel çevre, cinsiyet, eğitim düzeyi ve zeka, iş tatminini oluşturan iş ve iş ortamına bağlı nedenler; işin toplum içindeki genel algılanması, işin yapısı ve zorluk derecesi, ücret, terfi imkanı ve statü, ödüllendirme, sosyal imkanlar,

örgütsel ortam ve çalışma koşulları, çalışma grubu, yönetici-ast ilişkisi, iletişim ve iş güvenliği gibi konulara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, iş tatmini ile işgören davranışı ilişkisi; iş tatmini verimlik ve başarımlar, iş tatmini devamsızlık ve iş gücü devri, iş tatmini işe ilgisizlik ve iş kazaları, iş tatmini çatışmalar, iş tatmini psikolojik sorun ve şikayetler incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırma; araştırmanın amacı, araştırmanın kapsam ve sınırlamaları, araştırmada kullanılan yöntem ve teknikler, araştırmanın bulguları, araştırma bulgularının değerlendirilmesi anlatılmıştır.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde, bu araştırmadan elde edilen sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

1. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

1.1. İş Tatmini Kavramı

İşgörenler çalışma hayatı süresince yaptığı işe, çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. İşgörenlerin çalışma hayatı süresince gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda işgörenlerin yaptığı işe yada çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş tatmini tutumların genel sonucudur. İş tatminini, işgörenin yaptığı işe genel tutumu olarak belirtmek uygundur. Bireylerin işlerine gösterdikleri tutum olumlu yada olumsuz olabileceğinden, iş tatminini bireylerin iş tecrübeleri sonunda elde ettiği olumlu ruh hali olarak tanımlamak, işgörenin işine göstermiş olduğu olumsuz tutumunu da iş tatminsizliği olarak tanımlamak gerçekçi olacaktır (Erdoğan,1996,S.231).

İş tatmini, işgörenlerin yaptığı işe karşı beslediği olumlu duyguların bütünüdür. Bir işgörenin iş tatmininin yüksekliğinden sözedildiğinde, o işgörenin işinden mutlu olduğu, yaptığı işe karşı olumlu duygular beslediği belirtilmektedir (Ceylan, S.78).

İş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işe karşı hissettikleri hoşnutluk veya hoşnutluksuzdur. İş tatmini, işin kazandırdıklarıyla işgörenlerin beklentileri birbirine uyduğu zaman oluşmaktadır (Bingöl, S.200) .

İş tatmini, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları ile, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir işaretidir. İş tatmini deyince, işten sağlanan maddi çıkarların yanında beraber çalışmaktan mutluluk duyduğu çalışma grubu ve birşeyler üretmenin sağlamış olduğu mutluluk akla gelmektedir. İşgören sarfetmiş olduğu enerji ve vermiş olduğu emeği karşısında birşeyler üretebiliyorsa ve bunu farkedebiliyorsa, bunun sonucunda duyacağı işçilik gururu onun için çok büyük bir tatmin kaynağı oluşturmaktadır. Teknoloji ve iş paylaşımının meydana getirdiği otomasyon ve seri halinde üretime yönelinmesi işgöreni ürettiği eseri farkına varma, kendisi ile iftihar etme ve gurur duyma hazzından yoksun hale getirmektedir (Bingöl, S.201).

İş tatmini işgörenlerin iş ve iş çevresine dair hissettiği olumlu veya olumsuz duygularının bütünüdür. Bireyin işten bekledikleri ile, işin kazanımları yani ortaya çıkardığı ödüller karşılaştırılan beklemeyle karşılaşırsa iş tatmini sağlanmış olmaktadır. Diğer bir ifadeyle; işten sağlanan maddi faydalar ile iş çevresi ve işin özellikleri birbiriyle uyum içindeyse, işçinin hissettiği mutluluk, yani iş tatmini artacaktır (Şencan ve Erkmén, S.143).

İş tatmini bir işletmedeki çalışanların yaptıkları işe karşı besledikleri tutumların alt kümesi olarak düşünülmektedir. Duygusal reaksiyonlar insan tabiatından gelmektedir. Bu sebeple Robert Vecchio elde edilen iş tecrübelerine karşı duygusal tepkilerin ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmekte ve iş tatminini bireyin yaptığı işe karşı beslediği hisler, düşünce ve davranış biçimi olarak belirtmektedir. Locke ise iş tatminini bireyin iş tecrübelerinden kazandığı zevkli ve pozitif duygu durumu olarak göstermektedir (Bozkurt ve Turgut, S.59).

İş tatmini bireysel veya gruba ilişkin olabilmektedir. Bir yönetici Ali'nin iş tatmini yüksektir ya da B departmanının iş tatmini yüksektir diyebilmektedir. Buna ilaveten, iş tatmini bireyin yaptığı işin çeşitli bölümlerinde kaynaklanabilmektedir. Örneğin, Ali'nin genel iş tatmini yüksek olmakla birlikte, Ali tatil planından tatminsizlik hissedebilmektedir (Davis, S.96).

İş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı takındıkları tutumların bütünüdür. İş tatmini ikiye ayrılabilir. Bunlardan ilki "boyutsal tatmin" dir. Çalışan bireyin işin değişik boyutlarından tatmin olma veya olmama eğilimidir. Çalışanların düşüncelerini en çok belirttikleri konuların şu başlıklar altında toplandığını göstermektedir: İşin kendisi, terfi olanakları, ödemeler, çalışma koşulları, yönetim, şirket politikası ve çalışma arkadaşları. Boyutsal tatmine ek olarak bir de "kapsamlı tatmin" den söz edilebilmektedir. Bir bakıma kapsamlı tatmin işin çeşitli boyutlarına karşı takınılan tavırların ortalaması veya toplamıdır (Spector, S.2)

İş tatmini iş ve işletme beklentilerinden, ödül yönetmeliklerine hatta çatışma yönetim metodlarına kadar iş çevresinde mevcut olan bir çok faktörden işgörenlerin mutluluk duyup duymadıkları ile ilgilidir. Bu yönden iş tatmini değerlendirici niteliktedir (Erkmén ve Şencan, S.144).



Adams'ın bir yazısında (1963) tatmin bireyin algıladığı girdi-çıkartı dengesi olarak belirtilmektedir. Adams, kişinin, ücret, mevki, beğenilme gibi faydalar sağlayabilmek için zeka, eğitim, tecrübe ve performansdan oluşan kişisel katkısını işletmesine sunduğunu, sonuçta aldıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik hisseden işgörenin tatminsizliğe düştüğünü belirtmektedir. Benzer tatmin tanımını Barnard ve Simon örgütsel denge kuramlarında belirtmektedir. İşgörenin işletmesine kazandırdıklarını "katkı", işletmenin, kişiye sağlamış olduğu faydaları da "karşılık" olarak belirten kuramcılar, karşılıklar, katkılardan ne kadar fazla ise tatminin o kadar fazla olacağını, bu tatmin hissinin aynı işletmede çalışmayı etkileyeceğini ve tatminsizlik arttıkça yeni çareler arama isteğinin artacağını savunmaktadır. Örgüt kuramlarında, tatmin, genellikle, katkı-karşılık dengesi olarak belirtilmektedir; işin kazandırdıklarıyla kişinin beklentileri ne kadar uyumlu ise tatmin seviyesinin o kadar yüksek olacağı, tatminsizliğin, gerçek ile kişinin beklentileri arasındaki uyumsuzluktan çıktığı kabul edilir ve uyumsuzluk arttıkça bu durumdan kurtulma isteğinin artacağı düşünülmektedir (İncir, S.50).

İşgörenler, ihtiyaçlarını gidermek, iş ve iş çevresinin de beklentilerini karşılama arzusu etmektedir. Eğer bireyin ihtiyaçları ve değer yargıları işi ile uyum içindeyse iş tatmini ortaya çıkacaktır. İş tatmini, işin farklı farklı yönlerine karşı beslenen tutumların bileşimidir. Sonuçta işgörenin genel tutumu olumlu ise iş tatmininden, tersi durumda tatminsizlikten bahsedilmektedir. İş tatmini, işgörenin yaptığı işe karşı genel tutumudur. Herhangi bir örgütte işgören kendisine verilen işi yapacak, çalışma grubu ile iletişimde bulunacak, onlarla paylaşım gerektirir. Yöneticileri ile de ilişki kuran işgören, örgütsel politika ve kurallara uymak zorundadır. Her işgörenden işletme tarafından istenen başarı düzeyi mevcuttur, yetenek ve becerileri vasıtasıyla bu başarı düzeyine ulaşması gerekmektedir. Çalışma yaşamındaki işgörenler, eğitimi, kişiliği, değer yargıları doğrultusunda çalışacağı işletmenin fiziksel olanakları hakkında beklentiler oluşturmakta ve yaptığı işin bu beklentilerini karşılama istemektedir. Bütün bireysel beklentiler ve yapılan işin özelliklerinin karmaşık etkileşimi sonucunda işgörenin iş tatmini ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1996, S.231).

İşgören bir işi gerçekleştirip başarılı olduğunda, ücret dahil bir çok beklentisinin karşılanmasını istemektedir. Her işgörenin işinden beklentileri kendine

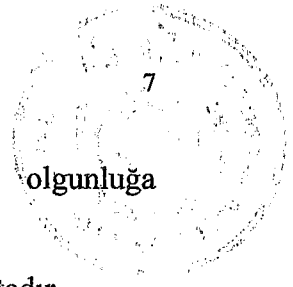
göre önemliler ve daha az önemliler olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde incelendiğinde iş tatmini, işgörenin önemli olarak nitelendirdiği gereksinimlerini işinin ne miktarda karşıladığı ile ilişkilidir ve üç boyutu mevcuttur. İş tatmini işe karşı hissedilen duygusal tepkidir. Bu yüzden iş tatmini açıkça gözlemlenememektedir. Diğer yünden iş tatmini işin kazandırdıklarının ihtiyaçları ne derece karşıladığı ile ilişkilidir. İhtiyaçları sadece maddi gereksinimler olarak yada verilen ücret olarak düşünmek kesinlikle gerçekçi olmayacaktır. İş tatminini oluşturan faktörler arasında ücret tabiki vardır, ancak hemen ardından eşit ücret gelmektedir. Tatmini etkileyen diğer faktörleri etkisiz olarak düşündüğümüzde, yaptığı işin karşılığı umduğu ücreti alan işgören iş tatmini duymaktadır. Ama aynı işgörenin, yaptığı işin karşılığı olarak umduğu parayı almasına rağmen diğer iş arkadaşlarının kendisi kadar çalışmadığı ama daha fazla yada aynı miktarda ücret aldığını bilirse ortaya iş tatminsizliği çıkmaktadır. Anlaşıldığı gibi tatmin sadece kişisel beklentilerden oluşmamakta, çevresel etkilerle de desteklenmektedir (Erdoğan, 1996, s.232).

1.2. İş Tatmininin Önemi

Genellikle yöneticiler, iş yaşamında işgörenleri hangi iş olursa olsun o işi yerine getirmekle yükümlü olarak görmektedir. Bunun sebebi, her işgörene, tam olarak hitap edebilecek, ihtiyaçlarını ve isteklerini tam olarak giderebilecek bir iş bulmak imkansızlığıdır. Çağdaş iş yaşamının getirdiği ve ortaya koyduğu koşullar buna imkan vermemektedir. İş tatmini'nin önemli yada önemsiz olduğu konusunda yapılan tartışmalar aslında olması gereken ile var olan arasındaki çekişmeyi ortaya dökmektedir. Başka bir ifadeyle; ilerici ile tutucu, yaratıcı ile uyuşuk, akılcı ile fatalist arasındaki niteliksel farklılıkların soyut bir biçimlenmesidir. Bu tartışmayı değerlendirebilmek için iş tatmininin öğelerini yani temelinde bireyin fizyolojik, psikolojik, sosyal ihtiyaçlarının yattığı öğeleri belirtmek gerekmektedir. Birinci olarak belirlenmesi gereken iş tatmini, yalnızca işten, işgörenden veya iş ortamından oluşmamaktadır. İş tatmini tüm bu faktörlerin bir bileşkesi olarak ortaya çıkabilmektedir (Kaynak, S.112).

İş tatmininin işgörenler için önemli olduğunu belirten görüşler;

1-) İnsanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir.



2-) İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişmemektedir.

3-) İş tatminini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratmaktadır.

4-) İş, insan hayatının odak noktasıdır.

5-) İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zamanlar bile çalışmak istemektedir.

6-) Birey açısından “uğraşmalı-challenging” bir işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasını neden olmaktadır.

7-) İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.

8-) İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır.

İş tatmininin işgörenler için önemsiz olduğunu belirten görüşler;

1-) Hepsi değil. Bazı kimseler uğraşmasız işi yeğlemektedir. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilmektedir.

2-) Kişilik, daha insan çalışmaya başlamadan oluşmaktadır. Birey olgun değilse, bunun nedeni işte aranmamalıdır.

3-) Çoğu kimseleri zaten rutin işler beklemektedir. İş tatminine olan arzu kişilerde değişik düzeylerde oluşacaktır.

4-) Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Birçok kişi aile ve çevreyi odak noktası yapmışlardır.

5-) İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen, bu, bireyin mutlaka tatmin duyacağı, uğraşmalı nitelikte bir işi olmasını gerektirmemektedir. Kaldı ki, insanlar bazen çalışmamayı, aylak zamanı istemektedir.

6-) Psikolojik sağlığın zayıf olması belki düşük gelirin sonuçlarına, ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildir.

7-) İşe bazen fazla önem vermemek, işteki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yaramaktadır.

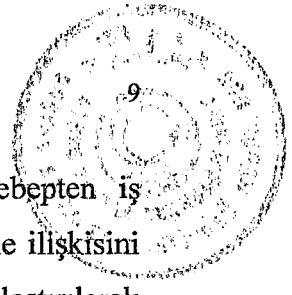
8-) Herkese uğraşmalı iş sağlamak “kitle üretimi-mass production” teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirebilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam tarzına ulaşmış toplum, bu bedeli ödemek istememektedir.

Günümüzde yöneticiler bir işletmenin performansının sadece Pazar Payı ve Kar ile ölçülemeyeceğini kavramışlardır. İşletmedeki insan kaynakları faktörü yani işgörenlerin işletme başarısındaki etkisi gözardı edilememektedir. Artık işgörelere yalnızca iş vermek kesinlikle yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden yöneticiler ve işverenler geliştirici ve tatminkar işler sağlamak zorundadır(Bozkurt ve Turgut, 1999, S.59).

Yöneticilerin, kendilerini çalışanların yaptıkları işlerden tatmin duymaları konusunda sorumlu hissetmelerinden dolayı işgörenlerin yaptıkları işden tatmin olmaları veya hayal kırıklığına uğramaları, işin zevkli yada sıkıcı olup olmaması yöneticiler için çok önem arzeden bir konu olmaktadır (Ceylan, S.78).

İşgörenlerin tatminine önem verilmesinin birkaç sebebi göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi ahlaki nedendir. İnsanlar kazandıkları para ile geçimlerini sağlar ve bunun için hayatlarının büyük bir kısmında çalışmak zorundadır. Bu yüzden işverenler işgörelere sağladığı işleri olabildiğince zevkli ve ilginç hale getirmek mecburiyetindedir. İkinci neden tıbbidir. İşgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığı iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir. Özellikle iş tatminsizliği ülser, damar ve kalp gibi problemlili rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. Üçüncü neden işletmenin kalifiye eleman sağlayabilmesi ve koruyabilmesi ile ilişkilidir. Eğer bir işletme çalışanlarına iyi davranmıyorsa ve bu herkes tarafından biliniyorsa, iş arayan nitelikli elemanlar bu işletmeye girmeyi ve çalışmayı düşünmeyecektir. Dördüncü neden işletmenin performansı ile ilişkilidir. Çok sayıda araştırma sonucunda işten çıkma, işe geç gelme ve devamsızlık gösterme gibi her işletme için problem olan davranışların düşük iş tatmini ile ortaya çıktığı savunulmuştur. Bütün bu nedenler incelendiğinde işletmelerin ve yöneticilerin işgörenlerinin iş tatmin seviyesini önemsememeleri söz konusu olamamaktadır(Bozkurt ve Turgut, S.59).

Sağlık, nasıl insanın genel fiziksel durumunu gösteriyorsa ve de önemliyse, iş tatmini de işgörenin genel durumunu yansıtmaması açısından önemlidir. İş tatmini de, tıpkı sağlık gibi, önem, teşhis ve tedavi arz etmektedir. İş tatmini, işgörenlerin genel duygusal durumunu gösterebilmektedir. Örneğin, bazı işgörenler, aile ve toplum yaşamlarından tatmin duyabilmektedir, fakat işlerinden tatmin duymamaktadır. Bu durumda iş tatminleri oransal olarak düşüktür, çünkü iş tatmini, diğer tatminlerin altındadır. Bazı işgörenler de bunun aksine aile ve toplum yaşamlarından tatmin



duymamaktadır, fakat onlarda işlerinden tatmin duymaktadır. Bu sebepten iş tatminleri oransal olarak yüksektir. Genel duygusal durumun iş tatminiyle ilişkisini görebilmek için işletmelerde hem iş tatmini, hem de yaşam tatmini karşılaştırılarak araştırılmak zorundadır. İş tatminiyle yaşam tatmini arasında yakından ilişki göze çarpmaktadır. Buna saçılma etkisi denmektedir. Birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması manasına gelmektedir. Bununla birlikte daha az rastlanılan diğeri bir ilişki ise düşük iş tatmini olan işgörenlerin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye uğraşarak ortadan kaldırmaya çalışmalarıdır. Buna da giderme etkisi denilmektedir (Davis, S.96).

İş tatmininin düşmesi ile işgörenlerde işten ayrılma, işi yavaşlatma, devamsızlıklar görülmekte işgücü devri de yükselmektedir. Bu davranışlar düşük performans, kalitede bozukluklar, işçi transferi, disiplin sorunları ve daha birçok farklı problemlere sebep olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmininin azalması örgütte koşulların kötüye gittiğinin en önemli belirtisi olmakta ve firmaya maliyeti de çok yüksek olmaktadır (Schein, 1990). İş tatmininin artmasıyla olumsuz davranışlar ve işgücü devri azalmakta, işlerinden tatmin olan işgörenler de uzun süre çalıştıkları işte kalma arzusunu taşımakta ve diğeri çalışanlarla beraber olmaktan mutluluk duymaktadır. Bu olumlu duygular örgütte işgörenler arasında birbirlerini destekleyici bir süreçte başlatmaktadır (Erkmen ve Şencan, S.143).

Bir işletmede çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesi olarak görülmektedir. İş tatminsizliği, gizli olarak, grevler, iş yavaşlatma, düşük performans, disiplin sorunları ve diğeri davranışsal problemler olarak görülmektedir. "İş tatmininin düştüğü bir işletmede dört yıl içinde personel sorunu endekslerinde önemli artışlar gözlenmiş, devamsızlık yüzde 5, iş gücü devri yüzde 70 artmış; yakınmalar yüzde 38; disiplin cezaları yüzde 44 yükselmiştir". Bütün bu problemlere işgörenlerin yaptıkları işten tatminsizlik duymaları sebep olarak göze çarpmaktadır. İş tatmini, yöneticileri mutlu kılar; çünkü istedikleri çalışma koşullarını sağlamanın verdiği mutluluk söz konusu olmaktadır. İş tatmini, işletmelerin iyi yönetildiğini göstermektedir. Fakat kolay sağlanamamakta ve satın alınamamaktadır ve ancak etkin davranışsal yönetim uygulamaları sergileyebilmek elde edilebilmektedir. İş tatmini, işletmede iyi bir örgütsel ortam oluşturulduğunun göstergesi olmaktadır. (Davis. S.95).

İş tatmini'nin önemli mi yoksa önemsiz mi olduğu konusundaki düşünceler incelendiğinde, faktörler; iş seçimi, işin kendisi, çalışma çevresi koşulları, istenen bilgi ve birikim düzeyi, ücret, ilişkiler, güvenlik vb. faktörler olarak görülmektedir. Bu faktörlerden hangilerinin işgörenlerin ihtiyaçlarını giderdiği birincil önemi teşkil etmektedir. Bu durumda, iş tatmininde ana faktörleri bireysel ihtiyaçlar oluşturmaktadır. İş tatmini, iş ortamında, işgörenlerin tatmin edilebilecek ihtiyaçlarının hangi dereceye kadar tatmin edildiği ile ilişkilidir ve işgörenlerin tatmin seviyeleri de buna göre farklılıklar gösterebilmektedir. Yönetimin iş tatmini konusundaki hedefi tüm işgörenlerin en üst düzeyde tatmin sağlaması değildir ve zaten bu mümkün olmamaktadır. Çünkü, bireysel ihtiyaçlar ve sosyal çevrenin optimum bileşimi ve sonuçta işgörenlerin bu bileşimden aynı oranda tatmin sağlayabilmeleri mümkün değildir. Amaç, çoğunluğun tatminini sağlayabilmek ve bu bakış açısını işletmede kazandırabilmektir. Bu durum işletmenin sağlıklı bir yapıya sahip olabilmesi ve başarısı anlamına geleceğinden yönetim açısından çok önemli bir konu olmaktadır.(Kaynak, S.114).

1.3. İş Tatmini Moral ve Tutum İlişkisi

Moral, iş tatmini, tutum ve güdüleme birbiriyle ilişkili kavramlardır. Hatta bazı kuramcılar bu kavramlar arasında fark gözetmemektedir (Tosun, S.452).

İnsanların duygu ve düşünceleri yaptıkları davranışları etkilemektedir. Duygu ve düşünceler insanların bilişsel halidir ve uyarıcılara vereceği tepkiler konusunda insanları etkilemektedir. Davranışları inceleyen bilim adamları bu bilişsel durumları değer ve tavır olarak adlandırmaktadır. Değerler olaylar karşısında nasıl davranılması gerektiği hakkındaki genel inançları ya da nelerin yanlış nelerin doğru olduğu ile ilişkili kanıları temsil etmektedir. Tutumlar ise bir grup, olay ya da kişiye karşı sabit hissi eğilimleri oluşturmaktadır. Yani tutum, herhangi bir şeye karşı belirli bir şekilde hissetmek ve davranmak olarak tanımlanmaktadır. Değerler ve tutumlar belirticeğimiz yönlerden farklılık göstermektedir. Değerler genel inançları, tutumlar ise belli bir obje hakkında düşünceleri oluşturmaktadır (Bozkurt ve Turgut, S.59).

Tutum herhangi bir olay, yer veya kişi hakkında olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Buna psikoloji biliminde “ kurgu”

denilmektedir. Tutumda iki faktör söz konusudur: eğilim ve eğilimin yönü (Tosun, S.431).

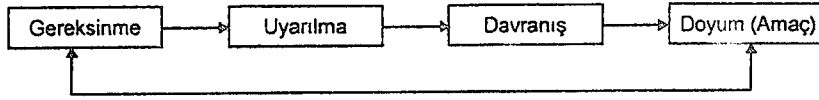
Tutum, bireyin genel psikolojisinin yansıması olarak, belirli inanışlarına ve değer yargılarına bağlı olarak beliren çöşku ve tanıma süreci olarak tanımlanmaktadır. Tutumlar kaynaklandıkları inanç ve değer yargıları varlıklarını sürdürdüğü sürece, devamlılığını sürdürmektedir(Eren, S.139).

İş tatmini , iş tutumlarına benzer ancak daha ayrıntılı bir terimdir ve iş tatmini işin işgörenin beklentilerine ne derece uyduğunu göstermektedir. İş dışı tatminler iş tatminine dahil olmamaktadır, fakat iş dışı tatminler işgörenin iş rolü, beklentileri, diğer işgörenlerin beklentileri, ve kültürel yoldan elde ettiği değerler sistemini nasıl etkilediğini anlamasında bir katkı sağlarsa, iş tatmini kavramı içine iş dışı tatminler dahil olabilmektedir. Örneğin bir makinist işinin maddi imkanlarına karşı olumlu bir tutum içinde olabilir; fakat bu usta makinistliğin kötü bir iş olarak kabul edildiği bir çevreden geliyorsa, işte bu iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bu durumda işten tatminsizlik duyulması son derece olağandır. Tam tersi bu işgören makinistliğin onur verici bir iş olduğunu düşünen bir aileden geliyorsa iş tatmini duyması olağandır. İş tatmini ihtiyaçlar, duygular ve beklentilerden etkilenmektedir. Moral ise grupsal kavramdır. Grubu teşkil eden üyelerin tutumlarının bütününe moral denmektedir. Grubun görevine karşı üyelerin tutumları çoğunlukla olumlu ise moral yüksek; tam tersi olarak tutumların olumsuz olduğu durumda ise moral düşüktür. Viteles (1953) morali şöyle tanımlamıştır: “ belli bir grubun hedefleri için mücadele etmeye gönüllü olmak” . Bu durumda, kişisel mordan bahsetmek mümkün değildir. Moral bir grubun tutumlarını göstermektedir. Araştırmacılar moral ve iş tatmini kavramlarını aynı manada kullanmışlardır ve bununla ilgili deneysel kanıtlar elde etmişlerdir. Moral hakkında yapılan araştırmalarda iş tatmini ve moral üzerinde etkili olan faktörlerin genelde benzer olduğu görülmüştür. Neticede fark tanımsal olarak farklıdır. Moral gruba ilişkindir (özellikle ortak hedefler) ; ama iş tatmini bireyseldir (Tosun, S.453).

1.4. İş Tatmini Motivasyon İlişkisi

Her işgörenin tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları mevcuttur. Motivasyon, bireylerin davranışları üzerinde etkili olan güç ve faktörlerin bireyin davranışlarına

yön vermesi olarak tanımlanmaktadır. İnsanların hayatlarına özellik katan ve yön veren birçok ihtiyaçları mevcuttur. İhtiyaçlar fizyolojik yada psikolojik olsun, bireylerin belirli davranışları gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Davranışlar amaçlara odaklanır ve bu yönde gelişir ve doyum noktasına ulaşıldığında ihtiyaç ortadan kalkar bu anlamda, motivasyon dört aşamadan oluşmaktadır. Şekil 1.1'de bu aşamalar şematik olarak görülmektedir (Birdal ve Aydemir, S.83).



Şekil 1.1. Motivasyon Süreci.

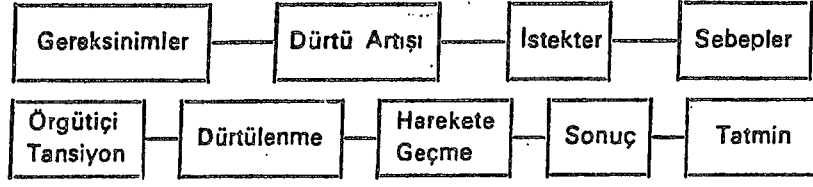
Motivasyon, bireylerde bazı şeylere karşı duyulan gereksinimlerle ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle motivasyonun kaynağını ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu giderme isteği belirmektedir. Bu durumda birey çok güçlü bir şekilde uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinimlerin giderilmesi amaçlandıktan ve bireyin iç ve dış etkilerle uyarılmasından sonra çeşitli şekillerde ve yönde davranışlara geçmektedir. Bireyin hedefi, kendi gereksinimlerini karşılama isteğini doyurmaktır. Birey doyuma ya da hedefine ulaşamadığı sürece kendisinde bir boşluk hissetmektedir. Bu da bireyde aşırı bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak, gereksinimlerin karşılanması ile bu dengesizlik ortadan kaldırılmakta ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlamaktadır. Ayrıca bireyi sürekli mutlu kılacak bir doyum noktası yoktur. Bir ihtiyacın giderildiği noktada bir başka gereksinim başlamakta ve motivasyon süreci her karesinde aynı süreci izlemektedir. Ama her bireyin umut, beklenti, istek ve arzuları kendi durumuna göre devamlı değişim göstermektedir. Bu sebepten motivasyonun en son aşamasında yani doyum noktasında bireyi devamlı sürece tutmak mümkün değildir. Mutluluk ancak, birey doyum noktasında ya da çizgisinde olduğu sürece varlığını korumaktadır. Lakin bireylerin istek ve gereksinimlerini karşılayıp doyum noktasına ulaşamaması bireyleri ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklediği toplumda sık sık karşılaşılan vakalardır. İhtiyaçlar ile doyuma ulaşamama arasındaki denge bozukluğunun giderilmesi, sinirsel gerilimleri azaltmakta, bireyi hayata ve çalışma mutluluğuna yöneltmektedir (Sabuncuoğlu, S.99).

Bireylerin nitelikleri, ihtiyaçları ve arzuları birbirlerinden farklılık gösterse de, belirli gereksinim ve istekler ortak doyum sağlayabilecek organizasyonlar kurabilmelerine imkan sağlayabilecek ölçüde birbirine benzemektedir. Tüm bireyler için ortak olan gereksinimleri belirten bir çok kuram mevcuttur. İşgörenler bireysel gereksinimleri yönünden birbirlerinden farklıdır. İşgörenlerin işletmelerine faydalı olmalarını sağlayabilmek için onları motive etmek gerekmektedir. Bireylerin gereksinimlerinin bazı yönlerden aynı olduğu görüşünün kabul edilmesi tüm bireylerin işletme içinde ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine olanak vermektedir. Gereksinimlerin karşılanabilmesi hem işletmeye hem de işgörelere yarar sağlayabilmektedir (Hicks and Gullett, S.213).

Motivasyon, yöneticiler açısından büyük önem arzetmektedir. Başarılı bir yönetim motivasyonsuz sağlanamaz. Örgüt belirlenmiş amaçları başarmak için biraraya gelmiş bireylerden oluştuğuna göre örgütü oluşturan bireylerin belirlenmiş hedefleri gerçekleştirebilmesi için örgütte etkili bir motivasyon sistemi kurulması zorunluluğ u vardır (Ertürk, S.125).

Motivasyon görüldüğü gibi çeşitli bireylerin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin işgörenlerinin ihtiyaçlarını bilmesi, davranışları anlayabilmesi ve bireylerin aynı olamayacağının bilincinde olması gerekmektedir. Yöneticilerin bilmesi gereken temel özellik, her davranışın bir sebebi olduğudur. Anlamsız gibi görünen hareketlerin bile göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Örneğin durup dururken önündeki sandalyeye vuran birisinin davranış ı aptalca, delice yada anlamsız gelebilmektedir. Ama bu davranış ın altında psikolojide “savunma mekanizmaları” adı verilen sebepler yatabilmektedir. Yöneticilerin, davranış ları ortaya çıkaran güçleri bilmesi gerekmektedir. Yöneticinin en önemli görevlerinden biri, kişileri harekete geçirecek örgüt iklimini oluşturmastır. Bu sayede yöneticiler işgörenlerini motive ettiklerinde onların verimli ve örgütsel amaçlar çerçevesinde hareket eden bireyler olabilecekleri iş ortamını da yaratmış olacaklardır (Can, S164).

İşgörenlerin güdülenmesinde en önemli durum, işgöreni harekete geçirecek doğru motive edicilerin saptanmasıdır. Yanlış gereksinimlerin giderilmesi bireylerde olumsuz tepkiler ortaya çıkarabilmektedir. Şekil 1.2'de gereksinim istek ve tatmin zinciri görülmektedir.



Şekil 1.2. İhtiyaç-İstek-Tatmin-Zinciri

İşgörenlerde giderilmesi gereken ihtiyaçlar söz konusudur. Bu ihtiyaçlar tüm işgörenlerde işletme içindeki ya da dışındaki konumuna göre farklılıklar göstermektedir. Zamanla bireyde bu ihtiyaçların giderilmesine dair istekler belirmektedir. Gereksinimlerin giderilip giderilemeyeceğine göre işletmede yada işgörende bir gerilim, bir tansiyon ortaya çıkmaktadır. İhtiyacın doğru ya da yanlış güdülenmesine bağlı olarak birey ya da grup davranışları istenen hedefe doğru harekete geçmektedir. Sonuçta bireyde bir tatmin meydana gelmişse verimli ve olumlu bir durumdan, bireyde tatminsizlik var ise verimsiz ve olumsuz bir durumdan söz edilmektedir (Aşıkoğlu, S.98).

İş tatmini ve motivasyon kavramlarını birbirinden ayırmak gerekmektedir. İşgörenlerin, yaptıkları işin çeşitli yönleri ile (yapılan ödeme, yönetim, terfi olanakları...) ilgili bazı düşünceleri vardır. Bu düşüncelerin bütününe 'tutumlar' denmektedir. Tutumlar ; duygusal tepkiler (duygular), bilişsel tepkiler (inançlar ve düşünceler) ve davranışsal tepkilerdir. Fakat en çok duygusal tepkiler vermek yani duygulara karşılık gelmektedir. Tatmin, amaca ulaşmanın doğurduğu son durumdur . Bireyin, yaptığı işin tüm boyutlarına verdiği duygusal tepkilerdir. Ama motivasyon, bireyin istekleriyle ve bu isteklerini iş ortamında nasıl giderebileceğiyle ilişkilidir. Motivasyon ve iş tatmini arasındaki temel fark, birinin diğeri neden olmasıdır. Şirket yönetimi, ortaya konan hedefe ulaşmayı amaçlamakta ve çalışanları bu yönde motive etmektedir. Ortaya konan hedefe ulaşmış olmak ise hem çalışanları hem de yönetimi tatmin etmektedir. İş tatmini, işgörenin işinin değişik yönlerine karşı beslediği hisler bütünüdür (Hellriegel and Slocum, S.391).

Motivasyon programları hazırlanırken, iş tatmini veya tatminsizliğini etkileyen faktörler ve bunların birbirleriyle ilişkileri tartılmalı ve hesaba katılmalıdır.

Bir yönetici tatmini yükseltmeyi amaçlamaktaysa, işgörenler için farklı derecede önem arz eden bu faktörler üzerinde çalışmalıdır (Carroll and Tosi, S.121).

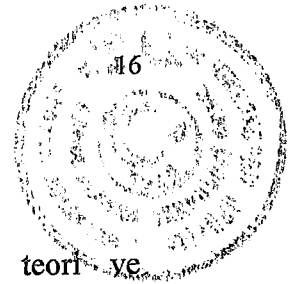
Artık çağdaş yönetim sürecinde amaç ve fonksiyonu belirlemek mümkün görünmektedir. Amaç ve fonksiyon, işgörenleri işletme hedefleri doğrultusunda motive etmek, maksimum performansa ya da verimliliğe kendiliğinden yönelmelerine imkan sağlamak ve buna uygun iş ortamını sağlamaktır. İşgörenlerin ihtiyaç, dürtü ve istek bileşimlerini işletme amaçları doğrultusunda gerçekleştirmektir. Birey nasıl ki, yaşamını devam ettirebilmek için çeşitli ihtiyaçlarını gidermek zorunluluğundadır, aynı durum yönetim açısından da geçerlidir. Yani varlığını devam ettirebilmek için bazı gereksinimlerinin giderilmesi gerekmektedir (Kaynak, S.155).

Sıralamak istersek;

1.Olarak verimli olma hali gelmektedir. Yönetim, ister mal ister hizmet sağlayan bir işletme olsun, işletmede verimliliği sağlamakla görevlidir. Bunu sağlamak öncelikle üstün teknoloji ve rasyonalizasyonla ilişkilidir.

2.Olarak üstün teknoloji ve rasyonalizasyonun yanında, mevcut işgücünün de etkin olarak kullanılması gerekmektedir. İşgücünün etkin kullanılması için onu teşkil eden bireylerin işe uyumunu ve iş tatminini sağlamak temel koşuldur. Dolayısıyla işgören açısından işe uyum ve iş tatmininin gerçekleşmesi, yönetimin varlığını sürdürebilmesi için gidermek zorunda olduğu ikinci gereksinmesidir.

3.Gereksinme önceki iki gereksinimlerin giderilmesinde süreklilik sağlamak gereğidir. Benzetme olarak, hücrelerini yenileyen bir organizma gibi yönetimin de, gündemdeki gereksinimleri doyum buldukça yeniden aynı gereksinimlerle motive ederek süreci devam ettirmesidir. Burada gözden uzak tutulamayacak bir nokta vardır. Teknoloji para gerektirmektedir. Geliştirilebilinmekte yada satın alınabilmektedir. Rasyonalizasyon ise bilgi ve metod problemidir. Koşullar sağlandığında ulaşıla bilinmektedir. Bununla birlikte, işgücünün etkin kullanımı, işsel tatmine ve iş uyumuna bağlı öznel bir durumdur. Psiko-sosyal gerçeklere ve yorumlara dayanmaktadır. Soyuttur. Yönetim açısından ulaşılması güçtür. Verimlilik yaklaşımında araç olarak kullanılma olasılığı büyük zorluk ve beceri gerektirmektedir. Neticede, söz konusu araçtan yararlanma imkanı araştırıldığında, kendine özgü psiko-sosyal bir yaklaşım uygulamak gerekecektir.



1.4.1. Başlıca Motivasyon Teorileri

Motivasyon hakkındada yöneticilerin yararlanabileceği birçok teori ve modeller sözkonusudur. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive edici faktörleri tespit etmeleri ve motivasyonu sürdürme konularında yardımcı olma iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan faktörlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere önem verirken, diğer teoriler ise teşviklere yani bireyin dışında olan ve bireye dışarıdan verilen faktörlere önem vermektedir (Koçel, S.436).

Bireyi fizyolojik ve psikolojik yönlerden sürekli olarak gelişen varlıklar olarak düşünen görüşler, bireyin gelişmesinde etkili olan, içsel kabiliyet ve kapasite, tutum, algı, duygu, arzu ve düşüncelere temel teşkil eden akılcı ve duygusal yönleri üzerinde durmaktadır. Bu görüşler bireyleri anlamak, içlerinde var olan faktörleri belirlemek ve bu faktörlerden etkilenecek bireyleri teşvik etmeye önem vermektedir. Motivasyon görüşlerinin bir kısmı da bireyin çevresinde bulunan dışsal faktörlere önem vermektedir. Bu görüşler, bireyin davranışlarının dış faktörlerin etkisi altında olduğu görüşünden hareket etmektedir. Bu teorilerin ağırlık noktası, bireyin dışında var olan ve onun davranışlarını etkileyen faktörleri tespit etme ve kullanma şeklinde belirmektedir (Ertürk, S.126).

1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bu yaklaşım da iki ana varsayım söz konusudur. İlki bireyin sergilediği her davranışın, bireyin içinde var olan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. İkinci varsayım ise; ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre, kişinin belirli bir diziliş (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçları vardır. Bireylerin hem alt kademelerde hem de üst kademelerde bulunan ihtiyaçları mevcuttur. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçları giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları bireyi istenen davranışa sevk etmemektedir. Bu yaklaşımın yönetici açısından önemi şudur: eğer yöneticiler, işgörenlerin hangi ihtiyaçlarını tatmin etmesi gerektiğini saptayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratabilir ve işgörenlerin istediği açıdan davranmalarını sağlayabilmektedir. Bu yaklaşımda bireyin ihtiyaçları beş ana grupta toplanmaktadır. Birinci grup en alt seviyedeki ve en ilkel ihtiyaçları belirtmektedir. Beşinci grup ise en yüksek seviyedeki ihtiyaçları belirtmektedir (Koçel, S.437).

Bu ihtiyaçların meydana getirdiğ ihtiyaçlar hiyerarėisi şöyle sıralanmaktadır:

- 1-) Fizyolojik ihtiyaçlar: yemek yeme, s , uyku, seks,
- 2-) Güvenlik ihtiyaçları: can ve iş güvenliği, tehlikelerden koruma,
- 3-) Sosyal ihtiyaçlar: gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- 4-) Kendini gösterme ihtiyaı: tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,
- 5-) Kendini tamamlama ihtiyaı: sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.



şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarėisi

Maslow'un yarattığ ihtiyaçlar hiyerarėisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek uygundur. Yani, tüm bireylerin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edilebildiklerini söylemek imkansızdır. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından istenen davranışlara itebilecektir. "Maslow'da, normal bir insanın fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyaının %40'ını, ve kendini tamamlama ihtiyaının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür".

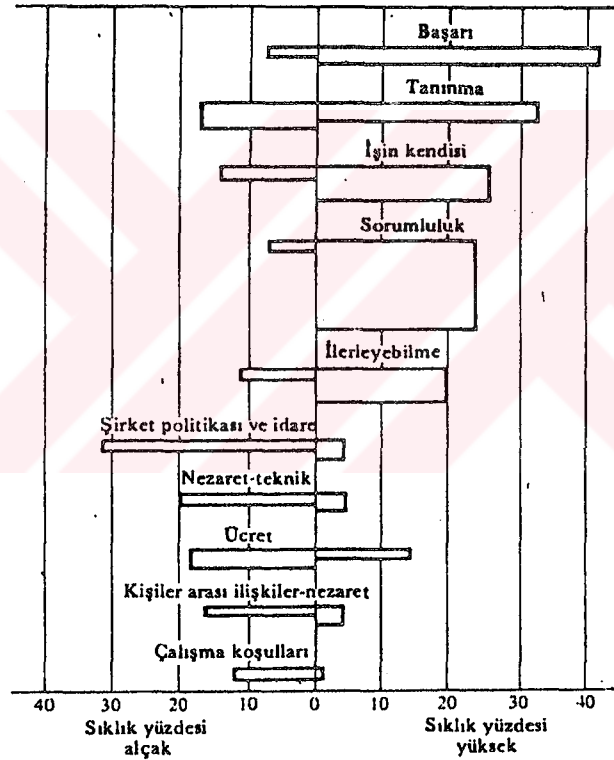
1.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Bu araştırma da elde edilen bilgiler Pittsburgh'daki iki yüzü aşkın muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda elde edilmiştir. Bu araştırmalar sonunda işgörenlerin işlerinde son derece mutlu veya son derece mutsuz olabilmelerine yol açan işteki faktörlerin tespit edilmesine çalışılmıştır. Bu araştırmalarda iki etken varsayımı ortaya çıkmıştır (Hicks and Gullett, S.222). Bu varsayım şu görüşleri savunmuştur:

- 1-) İşte tatmin duyulması esnasında görülen etkenler, işte tatminsizlik duyulması sırasındaki etkenlerden ayırdır.
- 2-) İşten tatmin duyma halinin tersi tatminsizlik duyma değil, tatmin duymama durumudur.
- 3-) İşten tatminsizlik duyma halinin tersi de işten tatmin duyma değil, tatminsizlik duymama durumudur.

Bu görüşmelerden elde edilen sonuçlar şunlardır: olayların çoğunluğunda, işgörenlerin kendilerini mutlu hissetmelerinin nedeni, mutsuzluk doğuracak etkenlerin olmaması değildir. Mutluluk duymalarının nedeni, araştırmacılar tarafından "tatmin edici", "motive edici" veya "gerçek faktörler" olarak belirtilen faktörlerin varlığıdır. Şekil 1.4'de görüldüğü gibi, faktörlerin bir kısmı hem tatmin doğurucu hem de tatminsizlik doğurucu türdendir. Tatmin doğurucu faktörler işin tabiatı ve içeriği ile ilgilidir ve işgörenlerin yaptığı iş ile ilişkisinin tanımını yapmaktadır. Başarı, tanınma, işin özellikleri, sorumluluk ve gelişme, tatmin sağlayan faktörlerdendir. Bu faktörlerin kabul edilebilir düzeyin altına düştükleri takdirde, işten tatmin duyulmamasına sebep oldukları belirtilememekte fakat, işten tatmin duymalarını engellemektedir. Eğer bir iş çalışan işgörene gelişme olanakları, mücadele, sorumluluk, başarıdan dolayı takdir sağlayamazsa, işgörenin kesinlikle tatminsizlik duyacağı söylenememekle birlikte, bundan tatmin duyabilecekleri de söylenememektedir. Bunun tersine, işgörenlerin mutsuz olduklarını söylediklerinde, bu duyguların sebepleri tatmin sağlayıcı faktörlerin olmayışı değil, "tatminsizlik", "koruma" veya "dıştan gelen" faktörlerin olmayışından kaynaklandığı görülmüştür. Herzberg bu faktörleri "hijyen" faktörler olarak adlandırmıştır. Hijyen sağlığa zararlı şeyleri insandan uzak tutmaya çalışır. Tedavi edici değildir, önleyicidir. Hijyen faktörleri, işgörenin iş ortamı ile olan ilişkilerini açıklamaktadır. Tatmin sağlayan

faktörler elemanın yaptığı iş ile, tatminsizlik sağlayanlar ise işgörenin iş ortamı ile ilişkilidir. Tatminsizlik yaratan faktörleri şirket politikası ve yönetimi, teknik gözetim, ücret, nezaretçi ile kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları oluşturmaktadır. Hijyen faktörler, işgörenin kabul edilebilir olarak düşündüğü düzeyin altına düştüğü durumda, o işgören tatmin olma duygusunu yitirmektedir. Kabul edilmiş düzeyde veya bu düzeyin üzerinde olduğu durumda tatminsizlik durumu ortadan kalkmaktadır. Bu tatminsizlik halinin olmaması bir tatmin ortaya çıkarmaz, sadece “nötr” bir durum oluşturmaktadır. İşinin ücret, nezaret, kişiler arası ilişkiler, şirket politikası ve iş koşulları bakımından iyi olduğunu kabul eden bir işgören tatminsizlik duymaz, ama bu kimsenin kesinlikle tatmin duyacağı da söylenememektedir.



Şekil 1.4. Herzberg'in Tatmin Sağlayan ve Tatminsizlik Sağlayan Faktörleri

Sağ Taraftaki Faktörler Eğer Var İse Elemanlarda Tatmin ve Motivasyon Sağlayabilir. Soldaki Faktörler, Eğer Var İse, Elemanda Tatminsizlik Doğuracaktır.

İşten duyulan tatminsizliği etkileyen faktörler hijyen faktörler ve işten duyulan tatmini etkileyen faktörler de motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörler kişilerin

tatminsizlik durumundan kurtulmalarına yardımcı olmaktadır. Motive edici faktörler ise, işgörenlerin psikolojik gelişme ihtiyaçlarını karşılayarak işgörenlerin işlerinden tatmin duymalarına yardımcı olmaktadır.

1.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü

D. Mc Clelland tarafından geliştirilmiş bu teoride, birey üç değişik ihtiyacın etkisi altındadır ve buna göre davranışta bulunmaktadır (Ertürk, S.130).

Bu ihtiyaçlar;

- 1-) İlişki kurma ihtiyacı
- 2-) Güç kazanma ihtiyacı
- 3-) Başarma ihtiyacıdır.

İlişki kurma ihtiyacı, diğer işgörenlerle ilişki kurma, gruba dahil olma ve sosyal ilişkileri geliştirme şeklinde açıklanmaktadır. Bu tür ihtiyacı olan işgörenler, kişiler arası ilişkiler kurup geliştirmeye önem vermektedir. Güç kazanma ihtiyacı olan bir işgören güç ve otorite kaynaklarını genişletmeye çalışır, başkalarını etkisi altına alarak güç ve otoritesini koruyacak türde davranışlarda bulunmaktadır. Başarı ihtiyacı olan kişiler kendilerine ulaşılması zor ve çok çalışmayı gerektiren hedefler seçerler ve bunlara kendisini ulaştıracak bilgi ve beceriyi kazanmak için davranış göstermektedir. Bu teorinin yöneticiye yararı şudur. İşgörenin ihtiyaçlarını belirleyebilirse, personel seçimi ve yerleştirmesi sistemini ona göre düzenleyebilmektedir. Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir işgören, bunu elde edebileceği bir işle görevlendirilir ve sahip olduğu beceri ve bilgiyi tam olarak uygulayabileceği fırsatı elde edebilmektedir.

1.4.1.4. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Vroom'un modeli üç boyutlu bir düşünce sisteminde açıklanabilmektedir (Kaynak, S.134).

Bunlar;

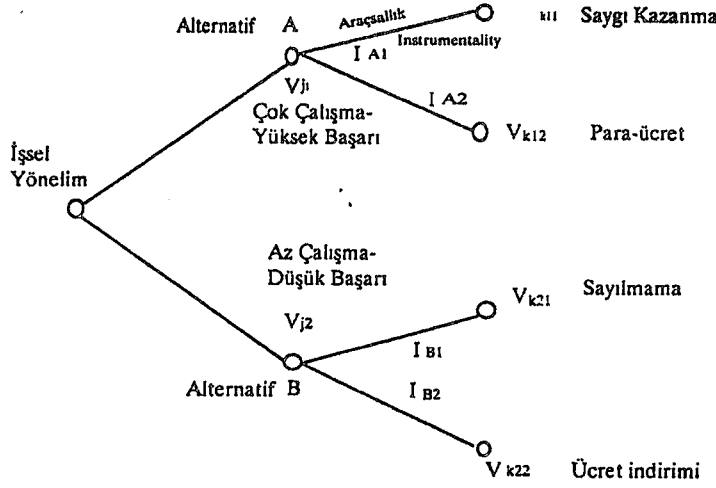
- 1-) Valence - Sonuçsal Değer: Davranış sonucunda elde edilecek değer. Valence bireyin beklediği bir sonuçsal değere ulaşma, onunla birleşme isteğinin şiddetini belirtmektedir.



2-) Araçsallık: Bir bireysel davranış ile onun uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesidir.

3-) Beklenti: Belli bir davranışın sonucunun önceden hayal edilmesi. Modelin işleyişi şöyle açıklanabilmektedir: işgören bir eyleme yada davranışa başlamadan önce o davranışın özel bir çıktı değer tercihi, ya da valence'i ile ilgilenmektedir. Bu değer birey açısından niteliksel olarak çekici ya da itici özellikte olduğu varsayılacaktır. Örneğin: ücretin pozitif, tehlike ya da kirliliğin negatif bir valence'i olduğu söylenebilmektedir. Valance bir sonuçsal değer olarak aynı zamanda bir motivasyonel güç kaynağıdır. Vroom valence kavramını araçsal ve sonuçsal özellikleri açısından algılamış ve söz konusu olguya iki boyutlu bir açıklama getirmiştir. Varsayalım ki, birey başladığı bir işin sonuçsal değeri-valence ile ilgilenmektedir. Örneğin; mevki-statü-saygı kazanma, üstün ücret-maaş para vb. Bu değerler birey için ikinci boyuttaki valence'i belirtmektedir, yani, bunlar ara bir sonuçsal değeri değil, gerçek anlamda bir sonuçsal değeri simgelemektedir. Bu sıralanan değerler yönünden valence araçsal nitelikte değil sonuçsal niteliktedir. Fakat bireyin bu gerçek sonuçsal değere ulaşabilmesi, yani mevki-statü-saygı, üstün ücret-para kazanabilmesi için daha önceki bir boyutta ya da ilk boyutta yer alacak araçsal nitelikli bir valence'i hedeflemesi ve ona ulaşmış olması gerekmektedir. Örneğin, yüksek başarı . Vroom, ilk boyutta yer alan sonuçsal değerleri V_j , ikinci boyutta yer alan sonuçsal değerleri ise V_k ile göstermektedir. Vroom'un yaklaşımında araçsallık olgusu, önceki örneğe göre , yüksek başarı ($=V_j$) ile onun sonuçsal değeri saygı görme ($=V_k$) arasında ortaya çıkmaktadır. Varsayıma göre, birey, ulaşacağı yüksek başarının saygı görmesinde araçsallık rolü oynayacağını düşünmektedir. V_j , V_k 'nın gerçekleşmesi için gerekli ve yeterli bir önkoşuldur. Yaklaşım bir şekil yardımı ile de açıklanabilmektedir.

Çizelge 1.1. Vroom'un İlk Boyutta Yer Alan Sonuçsal Değerleri V_j ve İkinci Boyutta Yer Alan Sonuçsal Değerleri V_k'nın Gösterilmesi



Vroom'un yaklaşımı matematik ifadelerle de açıklanabilmektedir:

Çizelge 1.2. Vroom'un Yaklaşımının Matematik İfadesi

$$F_i = f_i \left[\sum_{j=1}^n (E_{ij} \times V_j) \right] \quad (i = n + 1, \dots, m)$$

$\downarrow$ $\swarrow$ $\searrow$
i sonucuna ulaşmak için gösterilen çaba (örnek: ya da davranış eğilimi - motivasyonel güç)
j davranışının *j* sonucuna varan beklentisinin gücü (strength of expectation)
j sonucunun değeri (*j*'nin sonuçsal değeri)

“Beklentinin, ya da sonuçsal değerın sıfır olması durumunda çarpımı ve çarpımlar toplamı da sıfır vereceğinden, motivasyonel güç F_i de sıfır olacaktır”. Vroom’un yorumuyla, birinci boyutun valence’i V_j ikinci boyutun valence’i V_k ’nın, motivasyonel amaçlara ulaşmak için söz konusu olan davranışların araçsallığı ile çarpımların toplamının bir fonksiyonu olacaktır:

Çizelge 1.3. Vroom'un Yaklaşımının Matematik Yorumu

$$V_j = f_j \left[\sum_{k=1}^n (V_k \times I_{jk}) \right] \quad (j = 1, \dots, n)$$

$\downarrow$ $\swarrow$ $\searrow$
j'nin valence’i (motivasyon değeri)
k'nin valence’i (motivasyon değeri)
 İkinci boyuttaki *k* sonucuna ulaşmak için *j*'nin birinci boyuttaki araçsallığı

Buradaki matematik yorum gerçekte motivasyon gücünü beklenti ile sonuçsal değer çarpımının bir fonksiyonu olarak göstermektedir. Motivasyonel güç, beklenti $\times$ sonuçsal değerin doğrusal bir yükselen fonksiyonu olarak görülmektedir.

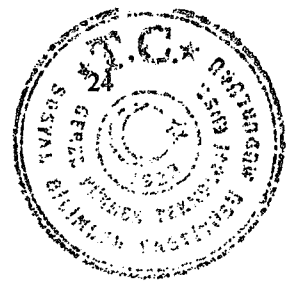
1.4.1.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Bu model de işgörenlerin çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumlarında diğer işgörenlerin çaba-ödül durumları karşılaştırılmaktadır. Adams tarafından ortaya atılan modelde, insanların güdülenmesinin temelinde, işte kendilerine eşit davranılması isteğinin yattığı savunulmaktadır. Model dört temel kavrama dayanmaktadır (Can, S.174).

Bunlar;

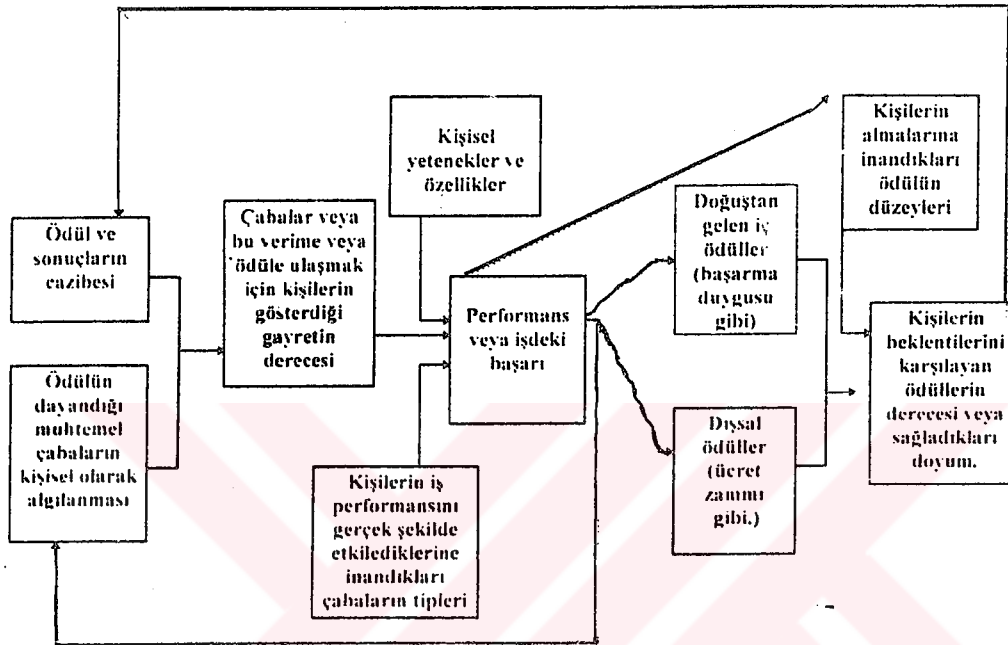
- 1-) Birey: eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- 2-) Diğerleriyle Karşılaştırma: işgörenin yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında karşılaştırma yaptığı diğer bireyler yada gruplar.
- 3-) Girdiler: kişinin işine kattığı bireysel özellikler. Örneğin beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vb.
- 4-) Çıktılar ya da sonuçlar. İşgörenin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi.

İşgörenlerin işletmeye kattıkları girdiler ile işletmeden aldığı sonuçlar arasındaki oran, benzer işlerdeki işgörenlerin oranına eşitse adillik yani eşitlik söz konusudur. İki grup arasındaki oranların karşılaştırmasında oranların biri diğerinden büyük ya da küçükse eşitlik bozulmuştur. Adams bu eşitliğin sağlanabilmesi için bazı öneriler getirmiştir. Bunlardan ilki bireyin daha az zaman yada çaba harcayarak girdilerini değiştirmesidir. Örneğin, daha az çalışma . İkinci yol, parça başı ödeme planının olduğu işlerde kişinin daha fazla çalışarak çıktıları değiştirmesidir. Üçüncü yol tutumları değiştirmektir. Girdilerin yada çıktıların değiştirilmesi yerine işgören sahip olduğu tutumları değiştirmektedir. Bu paraya bu kadar çalışılır gibi . Eşitliği sağlayacak diğer yol ise karşılaştırılan kişinin değiştirilmesidir. Bir başka eşitlik sağlama yolu, karşılaştırılan iş arkadaşı ise onun girdi ve çıktılarını değiştirmektir. İşgören bu yollarla eşitliği sağlayamıyorsa son olarak işi terk ederek durumu değiştirmektedir. Bütün bu yollar eşitsizliğin yarattığı gerilim ve rahatsızlık duygusunu ortadan kaldırmak içindir.



1.4.1.6. Lawler ve Porter Bekleyiş Kuramı

Model de, bireylerin geçmiş yaşantılarına dayanan gelecek beklentileri tarafından güdülendikleri savunulmaktadır. Bu modelde çaba, performans, ödül ve doyum gibi değişkenler söz konusudur. Şekil 1.5'de bu değişkenler arasındaki ilişki gösterilmektedir (Hodgetts, S.308).



Şekil 1.5. Porter ve Lawler'in Modeli

Porter ve Lawler'in modelinde; doğrudan bir ilişkinin var olduğu, işin yapılması için dizayn edilen başarıma duygusu gibi içsel olarak doğrudan gelen ödüllerle performans arasındaki yarı dalgalı bir hattı kullanmalarının önemini belirtmek gerekmektedir. Şekilde görüldüğü gibi performans ile ücret zammı gibi dışsal ödüller arasındaki dalgalı hat performansla doğrudan ilişkili değildir. Eşit olarak algılanan ödüllerle performans arasındaki oklar insanların performans etkilerini göz önüne sermektedir. İşgören almayı düşündüğü ödülleri almamış ise, doyumun etkin bir şekilde olumsuz etkileneceği görülmekte buda doyumsuzluğa deneysel bir örnek teşkil etmektedir. Lawler; Şekil 1.5' de temsil edilen modelde değişiklikler yapmıştır. Özellikle Lawler iki tip beklentiden bahsetmektedir. Bunlar $G \longrightarrow P$ (Gayret performansa yol açmakta) ve $P \longrightarrow S$ (performans da belirli bir sonuca yol açmaktadır). Bu bulgu farklı bir bulgudur. Çünkü yöneticiler mutlu bir işçinin verimli bir işçi olduğunu düşünmektedir. Yani tatminin,

performansa yol açtığını düşünmektedir. Porter ve Lawler buna karşı olarak performansın tatmine yol açtığını belirtmişlerdir.

1.4.2. Verimlilik Yaklaşımında Motivasyon (Tatmin) - Yetenek İlişkisi

İnsanların en önemli ihtiyacı temel fizyolojik ihtiyaçları ise, yönetimde birincil ve önemli ihtiyacı verimliliktir (Aşıkoğlu, S.99).

Bireysel performansı, teknik verilerden başka belirleyen iki determinant sözkonusudur. Bunlar yetenek ve motivasyondur (Kaynak, S.158).

Bireyde yetenek kısmen doğuştan, kısmen de sonradan eğitimle ve deneyimle kazanılmaktadır. Eğitimle geliştirilen yetenek formel ve informal ya da zorunlu ve gönüllü olmak üzere iki biçimdedir. Deneyimlerden kazanılan süreç içinde edinilen ve öğrenilen bilgilerin pratikte pekiştirilmesi ile kazanılmaktadır. Monoton uygulama sürecinde deneyimler artık alışkanlıklara dönüşmüşlerdir. Sonuç olarak bireysel yetenek yönetim açısından önemli bir veridir ve performans ile birlikte düşünüldüğünde performans, yani verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur (Aşıkoğlu, S.100).

Yetenek yönetim açısından bireysel etkinliğin artırılmasında önemli bir kavramı oluşturmaktadır. Yönetim bireysel yeteneği artırarak bireyin performansını da arttırmayı amaçlıyor ise, ya eğitim, ya da alıştırma yöntemleri ile bunu gerçekleştirebilecektir (Kaynak, S.159).

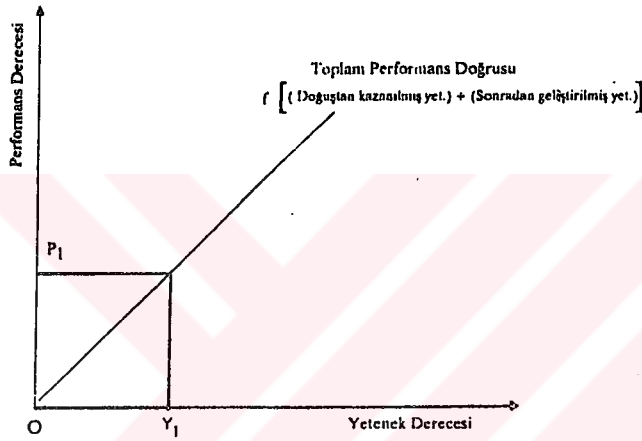
Güdüleme ise, yeteneğin aksine dinamik karakterlidir. Bireysel güdülerin ya da gereksinimlerin tatmin edilmesi ile oluşmaktadır. Bireysel performansın derecesi güdusel etkinliğin bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Birey zaman zaman beklentilerin gerçekleşmesi ve gereksinimlerinin giderilmesi oranında olumlu olarak güdülenmektedir. Ancak beklentilerinin gerçekleşmemesi, ya da gereksinimlerinin giderilmemesi durumunda ise, bireysel güdüleme olumsuz sonuçlanacaktır. Her iki durum bireysel verimliliği etkileyecektir (Aşıkoğlu, S.100).

Yetenek, bireyin neyi, ne kadar yapabileceğini belirtirken, motivasyon , bireyin neyi, ne kadar yapacağını ortaya koymaktadır. Bu durumda motivasyon güdüleme

girdiğinde bireysel etkinliğin artıp azalması hemen değişiklik göstermektedir. Motivasyon, verimlilik sürecini anında etkileyen dinamik bir özellik göstermektedir. Yetenek olgusu için aynı yargıda bulunulamayacaktır. Çünkü, yeteneğin geliştirilmesi zaman etkenine bağlıdır (Kaynak, S.158).

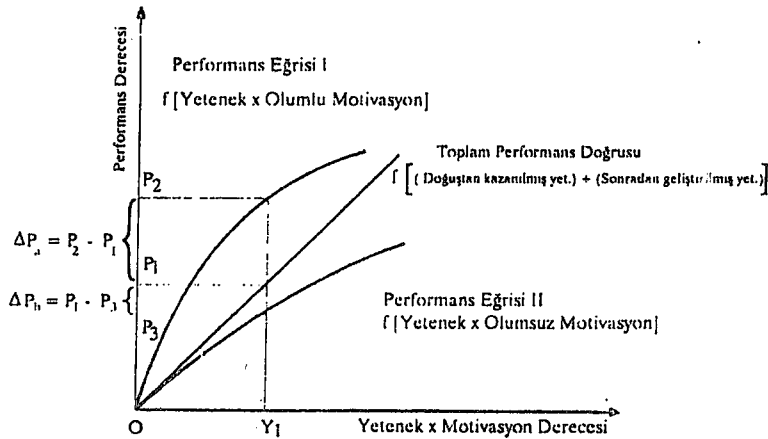
Verimliliğin yetenek ve güdüleme, olgularına bağlı olduğu yorumu bir matematik ifade ile gösterilmektedir: Verimlilik = $f(\text{yetenek} \times \text{güdüleme})$

Verimlilik derecesini sadece yeteneğe bağlı olarak kabul edersek, verimlilik doğuştan kazanılmış + sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonudur (Aşıkoğlu, S.100).



Şekil 1.6. Performans Derecesinin Doğuştan Veri Yetenekler ve Sonradan Kazanılmış Yetenekler'in Doğrusal Bir Fonksiyonu Olarak Belirlenmesi.

Motivasyon olgusu bireysel performans sürecine dahil edildiğinde, süreçteki değişme Şekil 1.7. ile açıklanabilmektedir (Kaynak, S.158).



Şekil 1.7. Performans Derecesinin Yetenek ve Motivasyon'un Bir Fonksiyonu Olarak Belirlenmesi.

Verimlilik, güdü ve yetenek bileşkesinin iletişimsel anlamı şu şekildedir. İşgören beklentilerinin yerine getirilebilmesi ve de gereksinimlerinin giderilebilmesine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz motivasyon gösterebilmektedir. İşgören gereksinimlerin giderilmesi sürecinde olumlu bir motivasyon gerçekleştirmiş ise, veri yetenekleri de içerildiğinde bahsedilen olumlu motivasyonun da etkisiyle olağanın dışında bir verimlilik gösterecektir (Aşıkoğlu, S.100).



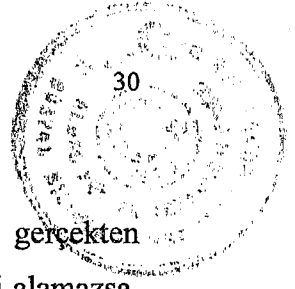
2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE BİR İŞ TATMİNİ MODELİ

İş tatmini, işgörenin işine karşı genel tutumudur. İşe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörler iş tatminini yaratan faktörlerdir. İş tatminini sağlayan faktörlerin araştırmalarının başlangıcında, işin kendisinin tatmin veya tatminsizliğe yol açtığı düşünülmüştür. Bu yaklaşıma bağlı olarak yaptığı işteki sorumluluğu veya konumu değişen işgörenin tatmininin de değişeceği kabul edilmiştir. Bu araştırmalarda işinden yeteri kadar tatmin bulan işgörenin iş değiştirme arzusunun olmayacağı savunulmuştur. Zaman içinde tüm bu düşünceler değişikliğe uğramıştır (Erdoğan, 1996, S.233).

İş tutumlarını etkileyen faktörlere ilgi oldukça fazladır. Günümüzde bu ilgi kişisel ve durumsal faktörlerin iş tatminine etkisi üzerinde odaklanmış durumdadır. Kişisel yaklaşımlar, bireyin iş tatmininde tutarlılık sağlamaktadır. Önceki araştırmalar iş tutumlarının geçici olduğunu saptamıştır ama iş tutumlarının tutarlılığını inceleyen araştırmalar oldukça sınırlıdır. Durumsal yaklaşıma göre ise, bireyin vasıflarının önemi, kurumsal çevre ile uyumun derecesine bağlıdır. Bu yaklaşıma göre, durumsal faktörlerdeki değişiklikler bireyin iş tutumlarında değişikliğe yol açan en büyük etkidir. Bu yaklaşımla hareket eden araştırmaların çok büyük çoğunluğu, iş dizaynı, yönetim, ödeme ve amaçlar gibi yapısal faktörleri ölçerek bireyin mevcut iş durumunu ölçmeye odaklanmışlardır (Wright and Bonett, S.604).

İşin genel boyutları iş tatminini sağlayan faktörlerin en önemlisidir. Belirli bir zaman dilimi içinde işgören işini tanıyıp, onda aradıklarını bulabilirse işgören iş tatminini hissedebilmekte, ama bu işgörenin işini değiştirmeyeceği anlamına gelmemektedir. İnsanın tabiatında araştırma ve isteklerini yenileme vardır. Yaptığı işte gerekli tatmini bulabilen işgören, daha üst düzeyde tatmin arayacağından yeni bir işe geçebilmektedir. İşgören işinde tatmin bulabilmekte, ancak iş ortamı değişkenleri tatminini azaltmaktadır. İşgörenin iş tatmini oluşabilmesi için, işinde tecrübe kazanması, iş yerinde bir süre çalışmış olması gerekmektedir. İş tatmini işgörenin yaptığı işi kendisinin yönlendirdiği veya kendisine uygun işi bulduğunda ortaya çıkmaktadır. İşe yeni giren işgörenin hemen işini tanımadan tatmin veya tatminsizlik

Sekil 2.1. Bir İş Tatmini Modeli



İş tatminini, işgörenlerin yaptıkları işten beklentileri ile işin gerçekten sağladıkları arasındaki ilişki göstermektedir. Bir işgören, işten bekledikleri alamazsa, iş tatminsizliğine uğrayacaktır. Örnek olarak kısa zamanda işinde yükseleceğini uman bir işgören eğer terfi alamazsa iş tatminsizliğine uğrayacaktır. İşgören beklentilerinin gerçekleşmesi halinde iş tatmini kazanabilecektir. Mesela işletmede işe mastır yapmış bir işgören X maaşıyla şef olarak başlamakta, iş tecrübesi olmamasına rağmen önemli işleri yapmayı istemektedir. Ama bir süre çalıştıktan sonra farketmektedir ki; 1. Yaptığı iş mastır yapmayı gerektirmemektedir, 2. Sınıf arkadaşları daha iyi işlerde çalışmaktadır, 3. Aldığı maaş, istediği hayatı yaşamasına olanak vermiyordur, bu durumda bu işgören, bu sebeplerden dolayı büyük olasılıkla iş tatminsizliğine uğrayacaktır. Bu işgören, beklentileri doğrultusunda bir iş bulup çalışabilseydi belkide iş tatmini sağlayabilecekti. İşin gerçekte sağlamış oldukları işgörenin beklentilerinden fazlaysa bu durumda iş tatmini de yüksek olacaktır.

2.2. İş Tatminini Oluşturan Bireysel Faktörler

İşgörenin kafasındaki iş kavramı, bireyin iş ortamından istediği beklentilerini göstermektedir. “Ancak bireyin sahip olduğu iş kavramı ile işine karşı tutumu arasında ilişki kuran bir araştırma yapılmamıştır. İşin birey için ifade ettiği anlam kendi başına işlenmiş bir konudur. Bu konuda yapılmış araştırma bulguları, işin insanlar için yalnızca bir geçim aracı olmadığını, aynı zamanda tinsel doyum aracı görevi yaptığını göstermektedir. Morse ve Weiss’in bu alanda A.B.D. de ulusal çapta bir örnek üzerinde yaptığı araştırma, çoğu insan için işin yalnız para kazanma aracı anlamına gelmediğini ortaya çıkartmıştır. Bu araştırmayı cevaplayanların büyük çoğunluğu, yeterince paraları olsa bile gene de çalışmak isteyeceklerini bildirmişlerdir. Genel anlamda iş, bu kişiler için toplumla aralarında bir bağ kurulmasını, bir meşguliyetlerinin olmasını sağlamakta ve bir yaşam amacı vermektedir. İşçi sınıfı ile orta sınıfı arasında bir ayırım yapıldığında, orta sınıftakilerin (mesleki, yönetsel görevlerde çalışanlar) ilginç başarı hissi veren ve bir amaca katkıda bulunan bir iş düşündükleri, işçi sınıfındakilerin ise işi bir faaliyet aracı olarak gördükleri bulunmuştur. Ancak yetiştirme şekil ve olanakları gözönüne alındığında ortaya çıkan bekleyiş farklılıkları bu sonucu doğal kılmaktadır. Bununla beraber, “yeterince paranız olsaydı, gene aynı işte mi çalışırdınız?” sorusuna verilen

yanıtlar ise, işçi sınıfındaki işgörenlerin kendi kuracakları bir işte çalışmayı yeğleyeceklerini göstermiştir. Meslek sahipleri, yönetici ve çiftçilerin daha büyük bir çoğunluğu aynı işte çalışmaya devam edeceklerini bildirmişlerdir. Bizce bu bulgularda önemli olan işçi sınıfının, tümüne egemen olacağı bir iş istemesinin insanlarda doğal olan bir gereksinime işaret ettiğidir. Her ne kadar bu işgörenler, diğer düzeylerdeki kadar iyi bir şekilde (başarı duygusu, amaca katkı gibi kavramları kullanmamaları) iş kavramını ifade edememişlerse de, bu duygunun varlığını, yapmakta olduklarından farklı bir işte çalışma isteği ile dile getirmiş olabilirler. Aynı araştırmada belli bir beceri kullanma durumunda olan işgörenlerin (vasıflı işçi), vasıfsız olanlara oranla daha çok iş tatmini göstermeleri de, belli bir yetiştirmenin insanlarda doğal olan başarıma duygusunun yüzeye çıkmasına yardımcı olabileceğini de göstermektedir. Quinn ve Shepard'ın yaptığı araştırmada da, başka sorulara ek olarak Morse ve Weiss'in araştırmalarındaki sorular sorulmuş ve "yeterince parası olsaydı çalışmaya devam etmeyeceklerin" oranının %20 den 1969 da %32,6, 1973 te ise %34,2 ye çıktığı görülmüştür. Çalışmaya devam etmeme nedenlerinin çoğunu başka uğraşlar oluşturmuştur. Bu da Morse ve Weiss'in araştırmasındaki gibi işgörenin daha tatminkar bir uğraşı mevcut işine tercih edeceğini göstermektedir. Quinn ve Shepard'ın araştırmasında, yukarıdakilere ek olarak bireyin sahip olduğu iş kavramının başka boyutları da saptanmıştır. Buna göre iş: a. Bireyin kendini ve başkalarını değerlemede kullanabileceği bir ölçüt, b. Bireye dünya hakkında bilgi sağlaması, c. Bireyin kendini anlaması, d. Saygınlık kazandırması, e. Satılma gücü sağlaması, f. Mutlu bir yaşamına yol açması, g. İlerde istenen bir işe geçiş olanağı yaratması, h. İnsanın yaşlılığını istediği gibi geçirmesi, i. İnsanın istediği gibi yaşaması, k. Mutlu bir toplumsal yaşantı sağlaması, 1. Arkadaş edinmesi gibi anlamlara gelmektedir. Tausky'nin yaptığı bir araştırmada, işçilerin % 74'ü daha çok ücret ve prestij için sinir gerginliğine katlanamayacaklarını bildirirken, yöneticilerin ancak %26 sı bu yanıtı vermiştir". Anlaşılabileceği gibi, iş kavramı farklı mevkideki çalışanlar için farklı algılanmaktadır. Aynı mevkideki işgörenler arasındaki farklılıkları (az da olsa) kişisel ve çevresel etkenlere bağlamak doğru olacaktır (Baysal, S.181).

Kişisel girdilerin iş tatmini üzerindeki etkileri oldukça fazladır. Araştırmalardan çıkan sonuca göre, kişisel faktörler iş tatminini etkilemektedir, çünkü bireyin ortaya çıkan sonucun (çıktının) ne olması gerektiği konusundaki

anlayışına etki etmektedir. Yani birey bu kişisel faktörlerin(aldığı eğitimin, yeteneğinin, performansının) kendisinde ne kadar yüksek olduğunu görürse, elde etmesi gereken şeyin de o kadar yüksek olduğunu düşünmektedir. Girdisi(özellikleri) fazla olan birey fazla çıktı almazsa işinden tatmin duymamaktadır. Girdilerle tatmin arasındaki bu ilişki, yaş ve kademe faktörleri dışındaki tüm kişisel girdi faktörlerinde kendini göstermektedir. Yaş ilerledikçe ve aynı işyerinde çalışılan süre arttıkça, duyulan tatmin seviyesi de artmaktadır. Tatmin seviyesinin yaşı büyük olan bireylerde daha yüksek olmasının nedeni, bu bireylerin işin sunması gereken şeyler hakkında artık daha gerçekçi beklentileri olmasından kaynaklanmaktadır (Gray and Stanke, S. 82).

Arvey ,Bouchard ,Segal ve Abraham,birbirinden ayrı büyütülen 34 tek-yumurta ikizi üzerinde yaptıkları incelemede iş tatmininin genetik faktörlerden etkilendiği varsayımını test etmeyi amaçlamışlardır. Alınan sonuç, iş tatminindeki farklılığın %30 unun genetik faktörlere bağlı olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu ikizlerin benzer işlerde çalışma eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu gerçeği göz önünde bulundurarak diyebiliriz ki bireyin genetik özellikleri değiştirilemeyeceğine göre kuruluşların bireyin tatminini kontrol etmesi sandıkları kadar kolay değildir. Kuruluşlar tatmin seviyesini arttırmak amacıyla bir dizi önlem alabilirler fakat söz konusu olan insan tatmini olduğu için her insanın farklı genetik özellikleri olduğu da dikkate alınmalı ve herkesin aynı tatmin seviyesini göstermesi beklenmemelidir (Saal and Knight, S.301).

2.2.1. Kişilik, Değer Yargıları, İnançlar, Beklentiler Ve Sosyo Kültürel Çevre

İşin tüm sağladıkları ideal ölçütlerde bile olsa, işgörenler arasında iş tatmini konusunda bazı farklılıklar olmaktadır. Bunun nedeni bireylerin kişisel özellikleri yönünden farklı olmalarıdır(Baysal, S.190).

İş tatmini işgörenin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. İşgörenin işinden beklentileri kendi kişiliği ile ilgilidir. Bireysel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin sınırlayıcısıdır (Erdoğan, 1996, S.234).

İşgören, eğitimine, toplumdaki sosyal sınıfına, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin şeklini bu tür bireysel özelliklerine göre şekillendirecektir. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kendi kişiliği ile ilgilidir ve iş tatminini sağlayan faktörlerin başında da işgörenin kendi kişiliği gelmektedir. İşgörenin kişiliğine bağlı olarak, değer yargıları ve inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde bağımsızlık istemekte, yöneticilerin kendilerine çok karışmasını istememektedir, çalışma ortamlarını kendileri dizayn etmek istemektedirler. Bazı işgörenler zor işleri tercih etmekte, diğer işgörenlerin yapmakta zorlandığı işleri başarmaktan zevk almaktadırlar. Yöneticilerin kendisini beğenmesini, takdir etmesini istemektedirler. Ayrıca bazı işgörenlerde belirtilen bu özellikleri istememektedir. Yani iş yerindeki çalışma ortamının yönetimce düzenlenmesini, ne yapacağını hatta nasıl yapacağını yöneticilerinin söylemesini isteyen, kolay işleri yapmayı tercih eden işgörelere iş hayatında sık sık rastlanılmaktadır (Erdoğan, 1996, S.234).

İş tatmini ile kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Örneğin, sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş tatminsizliği göstermektedir. Bu işgörenler, başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. İşgörenlerin yaşama bakış açıları olumsuzdur. Bununla birlikte genel inanış, özel hayatından mutlu olmayan kişilerin mutluluğu işlerinde arayacağıdır. Yapılan araştırmalar bunu doğrulayamamıştır. "Olumsuz tutumların yaygınlaşma etkisi görülmektedir. Ama neden-sonuç ilişkisi kesinlik kazanmış görünmemektedir: acaba işteki tatminsizlik mi genel yaşama karşı olumsuz etki yapmakta yoksa yaşamdaki tatminsizlik işteki tatmine olumsuz katkı yapmaktadır? İris ve Barrett, birinci kademe ustabaşılar arasında yaptığı araştırmada, işinden memnun olan ustabaşı grubu ile işinden memnun olmayan ustabaşı grubunu incelemiştir. Araştırmada en ilginç bulgular, ustabaşılar için işin önemi ve genel yaşam tutumları arasındaki ilişkiler olmuştur. İşinden memnun olmayan ve işin kendileri için önemli olduğunu belirten ustabaşılarının genel yaşam tutumları da olumsuz bulunmuştur. İşlerine önem vermeyen ve işinden memnun olmayan ustabaşılarının ise hayatlarından memnun oldukları görülmüştür. İşlerinden memnun olan ustabaşılar da ise bunun tersi sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlar, bilişsel uyum ihtiyacı ile açıklanabilmektedir: Eğer birey işinden memnun ise, işini önemsemesi bu bilişle uyumlu olur. Yaşamından mutlu olması da uyumludur. İşinden memnun olmayan kişinin ise işini önemsemeyerek bu bilişsel uyumu sağlaması olanaklıdır. Orpen'in yaptığı bir

araştırma da bu bulguları doğrular durumdadır ve işteki tatmin derecesinin, iş dışı yaşamdaki tatmin derecesini daha çok etkilediğini savunmuştur. Ancak bunu her iki araştırmacı da nedensel olarak açıklayamamışlardır. Kavanagh ve Halpern, üniversitede çalışanlar arasında, kadın ve erkekler için üç kademe iş tatmini ile genel yaşam tutumları arasındaki farklılıkları araştırmış ve bulgularını önceki benzer araştırmalar ile karşılaştırmışlardır. Daha önce kadınlar, erkeklere kıyasla iş tatmini ile genel yaşam tutumları arasında önemli bir ilişki göstermemişken, araştırmada bu iki değişken arasında güçlü ve önemli ilişkiler bulunmuştur. Araştırmada, işgören düzeyi yükseldikçe, iş tatmini ile genel yaşam tutumları arasında ilişkinin azaldığı görülmüştür. İşgören düzeyi yükseldikçe iş tatmini artmakla beraber genel yaşam tutumları olumsuzlaşmaktadır. Bir başka kişilik özelliği olarak alabileceğimiz başarı ihtiyacı da iş tatmini ile ilişkili bulunmuştur. Steers, birinci kademe nezaretçiler arasında yaptığı bir araştırmada başarı ihtiyacı çok olanların performansının iş tatmini ve işe bağlılıkla ilişkili olduğunu, başarı ihtiyacı az olanlarda böyle bir ilişkinin olmadığını bulgulamıştır. Herzberg ve arkadaşları, tatmin edici iş, tutumlarının (başarı ve tanınma sonucu) bireyin özgüvenini de arttırdığını belirtmektedir, bunun tersinin geçerli olup olmadığı ise bilinmemektedir." Birey başarısızlığını başkalarının yanlışlarına atfederek özgüvenini koruyabilmektedir. İşgörenin önceki işinde, işine karşı sahip olduğu tutumlar, yeni işindeki tutumlarını da etkilemektedir. Bu işgörenin mesleği ile ilişkilidir. İşgören, yeni işinde de aynı işi yapacağına göre (yeni işinde kademe yükselmesi kaydetmedi ise), önceki işine karşı tutumunu yeni işine de aktaracaktır. Bu aktarmanın nedeni kişilik özelliğine bağlı olabilmektedir (Baysal, S.195).

Değerlerin, işgörenlerin iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. İşgörenler daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş tatmini ve işe bağlılık artmaktadır (Erkmén ve Şencan, S.144).

Bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin, bireye aşılacağı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını

etkileyebileceği düşünülmüş, bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Turner ve Lawrence, kentsel kesimdeki mavi yakalı işçilerin, daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettiğini, kırsal kesimdekilerin ise buna zıt bir tutumda olduğunu bildirmiştir. Yazarlar iki kesimdeki işçilerin değişik değer ve inanışlara bağlı olduklarını: kırsal kesimdeki işçilerin daha çok çalışma ve başarmayı vurgulayan Protestan inancına bağlı olduğu belirtmişlerdir. Sosyo- kültürel yetişme ile iş tatmininin arasındaki ilişki Türkiye’de araştırılmıştır. Roos, Ankara Siyasal Bilimler Fakültesi (Mülkiye) 1946 – 1955 mezunları arasında 1956, 1965, ve 1974 yıllarında boylamsal bir araştırma yapmış ve bu bireylerin daha çok İçişleri, Dışişleri ve Maliye Bakanlıklarında işe başladıklarını saptamıştır. 1956 yılındaki sonuçlar, bu bireylerin sosyal çevreleri ile iş tatminleri arasında olumsuz bir ilişki saptamıştır." Bu sosyal çevrenin o yıllarda üniversiteye giriş ve işe alınma tercihlerini yansıtmaktadır. Üst düzey çevreden gelenlerin iş tatminlerinin daha düşük olduğu görülmüştür (ilk işe girişteki etkiler ve statü beklemeişlerinin rol oynaması söz konusudur) (Baysal, 1981, S.194).

İşgörenin sosyal yapısı da iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Aile bağları zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı, iş alışkanlığı olmayan işgörenlerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Yetişme tarzına göre, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi yaşam standardı elde etmek için istek taşımayan işgören özel beklentilere de sahip olmayacaktır. İşe ilişkin beklentilerin olmayışı işgörenin işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş tatmini duygusunu çok arka planlara itecektir (Erdoğan, 1996, S.235).

İş tatmini toplum koşullarından etkilenmektedir. Kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülmektedir, fakat durum böyle değildir. İşgörenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırmaktadırlar. İş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise, bu durum tatminlerini yükseltme eğilimindedir, çünkü kendilerini oransal olarak iyi durumda görmektedirler. "Postayla sipariş şirketinin 300 şubesini kapsayan bir araştırma projesinde tüm şubelerde iş koşulları benzerdi; ancak toplum koşullarında büyük farklar vardı. Bu araştırmada, daha çekici toplum özelliklerinin daha düşük iş doyumuna yol açtığı görüldü. Daha kenar mahallelerde ve daha çok iş depresyonu olan yörelerde işçiler kendi iş koşullarının daha iyi olduğunu ifade ediyorlardı. Bu

araştırmadan anlaşıldığına göre, işçiler, aynı zamanda, bir işteki “yaşam biçimi” ile toplumun yaşama biçimini karşılaştırma eğilimi göstermekte ve bu iki değer sistemi birbirine yaklaştığı ölçüde daha doyumlu olmaktadır. Örneğin, küçük bir kasabadaki iş, bağımsızlık, çeşitlilik ve orta derecede bir çalışma hızına elvermekte midir ? Bu hususlar büyük kent yaşamı ile karşılaştırıldığında yaşam biçimiyle tutarlı olacak etmenlerdir. Yoğun bir araştırmada kasaba işçilerinin, özerklik, çeşitlilik, etkileşim ve sorumluluk olanakları sağlayan işlerde daha doyumlu oldukları, oysa kent işçilerinin bu etmenleri daha düşük olan işlerden doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır” (Davis, S.100).

İş tatminleri ölçütleri toplumdaki zenginliği, fakirliği ve işsizlik oranı dikkate alarak oluşturulmalıdır. Bu oluşumun yönü daha düşük memnuniyet kriterlerine doğru yönlendiren daha aktif bir toplum özellikleri olmalıdır. Çalışanın memnuniyeti içinde bulunduğu durum ile ilintilidir. Eğer bir çalışan, çok fakir bir ortamda ve işsizlik oranı yüksek olan bir toplumda yaşıyor ve iş sahibi ise, bu kişi komşularına göre muhtemelen daha iyi durumdadır ve hatta bu fakir ortamda daha iyisi bulunmayabilmektedir. Aynı kişi zengin bir toplum içersinde kendisini daha mutsuz hisseder. Bu anlatılanlar fakir koşullarda yaşayanların refah yerlerde yaşayanlardan daha mutlu olduğu anlamına gelmemektedir. Burada sadece aynı durumda olup da fakir bölgede yaşayanla, zengin bölgede yaşayan insanların karşılaştırılması söz konusudur (Dunn, S.319)

İş tatminine bağlı bir başka değişken de “yaşam doyumu” dur. İş tatminiyle, çalışanların aile ve toplum yaşamları yakından ilişkilidir. İş tatmininin düşük olduğu durumlarda yaşam doyumu yüksekliği iş tatmininin oransal olarak düşük, yaşam doyumunun düşüklüğü ise iş tatmininin oransal olarak yüksek olduğunu göstermektedir. Buna “saçılma etkisi” denir. Düşük iş tatmini olan işgörenler bunu yüksek yaşam doyumu elde etmeye çalışarak gidermek için çaba harcarlar ki buna “giderme etkisi” denmektedir (Erkmen ve Şencan, S.144).

Kabanoff, iş tatmini ve iş-dışı tatmin arasındaki ilişkiyi 3 şekilde tanımlamaktadır. Bunlardan ilki telafi etmedir. Yani bir alanda (iş veya iş dışı) duyulan tatmin , diğer alanda duyulan tatminsizliği telafi etmektedir. İkinci tanımlama ise yayılmadır (dağılma). Yani bir alanda duyulan tatmin veya tatminsizlik, diğer alanlara da yayılmaktadır. Üçüncüsü kesimlemedir

(bölümleme). Yani yaşamdaki sosyal tecrübeler bireyler tarafından bölümlere ayrılır ya da birbirlerinden ayrı tutulmaktadır. Bireyin bu iki alanda (iş ve iş-dışı) duyduğu tatmin birbiriyle alakalı olmak zorunda değildir. "Dubin, 'asıl yaşam ilgisi' kavramını kullanmakta ve bazı bireylerin işi yaşamlarını merkezlerine oturttuğunu söylemektedir. Dubin'in 'iş odaklılar' olarak nitelendirdiği bu bireyler işlerine fazlasıyla değer verirler ve tatmin seviyeleri yüksektir. 'İş-dışı odaklılar'ın ise aile, toplum gibi iş dışı ilgileri vardır ve bu gruba dahil bireylerin çok küçük bir kısmının tatmin seviyesi yüksektir. Üçüncü grup işe belirli bir seçim yapmayan 'esnek odaklılar'dır. Bu gruba dahil olan bireylerin asıl yaşam değerleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki azdır. Dubin ve Champoux, yukarıda belirtilen varsayımların doğruluğunu ölçmek için bir grup erkek işçi ile bir grup bayan sekretere anket uygulamış ve asıl yaşam ilgilerini belirlemişlerdir (iş odaklı- iş dışı odaklı-esnek odaklı). Deneklere bir de JDI uygulanarak tatmin seviyeleri ölçülmüştür. Alınan sonuçlar, tatmin seviyesi en yüksek bireylerin 'iş odaklılar' olduğunu, tatmin seviyesi en düşük bireylerin ise 'iş dışı odaklılar' olduğunu göstermiştir. Esnek odaklı bireylerin tatmin seviyelerinin ise ne yüksek ne de düşük olduğu görülmüştür. Bu araştırma, iş odaklı ve iş dışı odaklılarla ilgili varsayımları doğrulamaktadır. Peki ya esnek odaklıların tatmin seviyesi neden böyledir? Bunun nedenini ise şöyle açıklanabilmektedir: Bu gruptaki bireylerin esnek ilgileri arasında iş dünyası da olduğuna göre, tatmin seviyelerinin diğer iki grubun arasında çıkması doğaldır. Orpen, iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki bağıntıyı belirlemek için yaptığı çalışmada iki farklı zamanda bir grup üst düzey yöneticiye 2 anket uygulamıştır. Ortaya şu sonuç çıkmıştır; iş tatmini ile yaşamsal tatmin arasındaki korelasyon ilk seferde .31, ikinci seferde ise .24 çıkmıştır. Orpen'e göre duyulan iş tatminindeki değişiklikler, yaşam tatmininde de değişikliklere neden olmaktadır yani bir alandaki tatmin veya tatminsizlik diğer alandaki tatmine de yayılmaktadır". İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki, birinin diğerine etki etmesi şeklindedir. Yukarıdaki örnekten sonra 'bölümleme' tanımlamasının doğru olmadığı söylene bilinmektedir. Yani bireyin işiyle ilgili duyguları ile yaşamın geneliyle ilgili duygularını birbirinden tamamen ayırması pek mümkün değildir. "Tait, Padgett ve Baldwin, bireyin işini yaparken kendini iş-dışı kaygılardan tamamen soyutlayamayacağını söylemişlerdir. Weaver ise şöyle demiştir: Çalışanların mutlu olmalarının nedeni sadece işlerinden duydukları yüksek tatmine bağlanmamalıdır". İş bireyi fazlasıyla tatmin ediyor olabilir ama yaşamın diğer alanlarında hissedilen

tatmin duygusunun desteği olmadan o bireyin işinde mutlu olması pek mümkün değildir (Saal and Knight, S.307).

2.2.2. Tecrübe, Yaş ve Aynı İşte Kalma Süresi

Kişinin iş tecrübesi iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri söz konusu olabilmektedir. İşletmeye istediği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının en üst düzeyini hayal etmektedir. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan işgören, zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bu gerçekler tatminsizlik yaratmaktadır. Bunun nedeni işgörenin iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi, medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilmektedir. Gerçekçi olmayan beklentiler işgörenin kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı işgörenler iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedirler. Çalışma hayatını tanıdıktan sonra işgören iş tatmin duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için şimdiki durumda küçük tatminsizlikleri kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır. İlerde çalıştığı departmanın başına geçmek isteyen işgören, mevcut durumda memur veya şef olarak çalışır zaman zaman kendisini zorlar ama gelecekte bulacağı tatmin için buna katlanır, bunu gelecekte bulacağı tatmin için kısa süre tatminsizliğe katlanması olarak görmektedir (Erdoğan, 1996, S.234).

Yapılan araştırmalar yaş ve iş doyumunu arasında olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. İşçiler yaşlandıkça işlerinden daha fazla tatmin duymaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Genç işçilerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin gerçek dışı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk

girdiklerinde karşılaştıkları gerçek işten tatminsizlik duyma olasılıkları büyüktür. İş tatmininin yaşla ilişkisi geçerliğe sahiptir. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar, yaşlı işgörenlerin, genç işgörelere oranla işlerinden daha fazla tatmin duydıklarını göstermiştir (Davis, S.99).

İş tatmininin yaş ilerledikçe arttığını yapılan araştırmalar göstermiştir . Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada, yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki tespit etmişlerdir. İşgörenlerin işe ilk girdikleri yıllarda iş tatmini yüksek olmakta, ilerki yıllarda iş tatmin düzeyi alçalmakta ve ilerki yıllarda tekrar yükselmeye başlamaktadır. İlerleyen yıllarda yapılan araştırmalarda aynı işte kalma süresi kontrol edilmiş, buna rağmen ilişkinin doğrusal olduğu ve yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı tespit edilmiştir. "Yapılan araştırmada, işgörelere, işlerinden evlerine dönerken ne kadar sık iyi bir duygu ile işlerinden ayrıldıkları sorulmuş ve verilen “çok sık” yanıtlarının yaşla arttığı görülmüştür. (Çizelge 2.1). Bazı araştırmacılar ise, yönetsel görevlerde çalışan erkek işgörelerde iş tatmininin, emeklilik öncesi 60 – 65 yaşlarında ani bir düşüş gösterdiğini kaydetmişlerdir. Gibson ve Klein’in araştırmasında bu durum yaşla ilgili olarak değil, aynı işte kalma süresi ile ilgili olarak bulunmuştur. İşgörenlerin iş tatmininin yaşla arttığı, Locke ve Porter ve Lawler’in performans’ın iş tatminine yol açtığı sözü ile de açıklanabilmektedir". İşgören işte tecrübe ve becerisi sağladıkça (bu da zamanla olur) iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerinde ki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş tatmini yaş ile artmaktadır (Baysal, S.191).

Çizelge 2.1. İşleri Hakkında İyi Duygular İfade Eden İşgörel

YAŞ	%
20 ve altı	23
21 – 29	25
30 – 44	38
45 – 64	43
65 ve üstü	53

Yapılan analizler gösteriyor ki özerklik ve beceri gibi iç faktörler, tatminle daha yakından alakalıdır. Ödeme gibi dış faktörler ise yaşlı çalışanların tatmin

seviyeleriyle pek bağlantılı değildir. Yani bu bireyler maddiyattan başka şeylere önem vermektedirler. Bu konuda yapılmış kuramsal bir araştırmanın sonucuna göre, yaşlı işçiler gençlere oranla işlerinden daha yüksek tatmin duymaktadır. Yani iş tatminiyle yaş doğru orantılıdır. Fakat yaşlı çalışanların da farklılıklar gösterebileceği gerçeği göz önünde tutulmalıdır. Mesela iş gücüne tekrar katılan veya aynı iş yerinde uzun süre çalışan veya iş değiştiren yaşlı çalışanlar birbirinden farklı tatmin gösterebilmektedirler. Günümüz kültüründe yetişen gençlerin işlerinden beklentileri oldukça fazla ama bu beklentileri karşılayacak fazla iş bulunmadığından sonuçta hüsrana uğramaktadırlar. Yani yaşça daha büyük çalışanların daha gerçekçi beklentileri olmaktadır. İş tatmini ile yaş arasındaki ilişkinin oluşumu incelenmektedir. Bu araştırmanın sonucuna göre iş tatmini 30'lu yaşlarda yükselmekte, 40'lı yaşlarda düşmekte ve 50'li yaşlarda tekrar yükselmeye başlamaktadır. 40'lı yaşlardaki düşüşün sebebini ise şöyle açıklanabilmektedir; birey bu orta yaş döneminde toplumsal rolüne yeniden değer biçmekte ve beklentilerini yükseltmektedir. Yükselen bu beklentiler karşılanmayınca da sonuç tatminsizlik olmaktadır. Yaşlı işçiler genelde daha kıdemli ve tecrübeli oldukları için, yaptıkları iş hem iç faktörler (özerklik, beceri), hem de dış faktörler (ödeme) açısından daha tatmin edici olmaktadır. Bir başka araştırmaya göre ise bireylerin yaşı yükseldikçe tatmin seviyeleri de yükselmektedir. Çünkü yaptıkları işten daha az şey bekler hale gelmektedirler (Eichar et al, S.610).

İş tatmini ile aynı işte kalma süresi arasındaki ilişki çok karmaşıktır. Gilmer'in yaptığı bir araştırmada, işgörenin iş tatmininin işe ilk girdikten hemen sonra yüksek olduğu bulunmuş ve zamanla bu düzeyin düştüğü görülmüştür. İlk işteki düş kırıklığı iki nedenle açıklanabilmektedir: birinci olarak, okuldan mezun olduktan sonra ilk kez işe giren işgörenlerin işte başarılı olma arzusu ve beklentisi vardır; işte geçirilen bir süre sonra işgören arzu ettiği başarı ve ilerlemeyi kaydedemezse işinden duyduğu tatmin azalmaktadır. İkinci neden de, birinci nedenle ilişkili olarak, yeni mezun bir işgörene, yöneticisinin ve çalışma arkadaşlarının işin sandığı kadar kolay olmadığını göstermek için takındıkları (bütün işleri önüne yığmak gibi) tavidir. Gerçekte işte kalma süresi ve yaş etkenleri ile iş tatmininin arasındaki ilişki birbirine benzemekle beraber bazı açılardan farklıdır. Örneğin, bir birey yaşamı boyunca çok iş değiştirmiş (her defasında daha iyi işlere geçerek) olabilir ve bıraktığı işten tatminsizlik duymuştur. Her defasında daha iyi bir işe girdiği ve bu arada yaşı da ilerlediği için

yaş ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişki ortaya çıkabilmektedir. Araştırma sonuçlarının değerlemesi de bu şekilde zorlaşmaktadır. Ama çoğu zaman bu iki etken aynı imiş gibi muamele görmektedir (Baysal, S.192).

2.2.3 Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Zeka

Yapılan araştırmalar, bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. A.B.D. ve İngiltere'de erkeklere kıyasla daha kötü koşullar altında çalışan kadınların erkeklere oranla işlerinden daha çok memnun olduğu görülmüştür. Az ücret alan ve tekdüze işlerde çalışan işgörenlerin işlerinden daha az tatmin duyacağı bilinmektedir. Burada karşılaştığımız çelişkiyi, kadın işgörenlerin işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklayabilmekteyizdir. Yapılan bir araştırmada, erkek ve kadın işgörelere hangi iş boyutlarının kendileri için önemli olduğu sorulmuştur. Alınan yanıtlarda, kadınlar için uzun-dönemli meslek hedeflerinin erkeklere nazaran çok daha az önem taşıdığı ve kadınların daha çok çalışma koşulları ve kişilerarası ilişkiye önem verdikleri bulgulanmıştır. İşin içeriği ile ilgili faktörler açısından kadın ve erkekler arasında fark bulunmamıştır. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya değişmektedir. Bazı araştırmalarda kadın işgörenler erkeklere oranla daha az iş tatmini göstermiştir. Bu bulgular değerlendirilirken gözönünde bulundurulması gereken gerçek; bu araştırmalarda yanıltıcı durumunda olan kadınların çoğunlukla bir meslekte ilerleme amacı ile değil, aile bütçelerine katkıda bulunma amacı (ekonomik amaç) ile çalışan kadınlar olduğudur. Mesleğinde ilerleme amacı ile çalışan kadınların erkeklerle aynı tutumu göstermeleri beklenebilmektedir. Bu yüzden cins farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olmaktadır, çünkü kadın işgören grubu, gerçekte aynı yetiştirme düzeyindeki erkek işgörenlerden aşağı düzeyde ve ücrette çalışmak zorunda olan bir işgören sınıfını temsil etmektedir (Baysal, S.190).

Bireyin işinden duyduğu tatminin cinsiyet dağılımından etkilendiğini ve bu etkilenmenin kadın veya erkek çalışanlar arasında farklılık göstermediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Cinsiyet- dengeli gruplarda çalışanların tatmin seviyeleri, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Erkeklerin baskın olduğu ortamlarda çalışan bireylerin tatmin seviyeleri çok düşükken, kadınların baskın olduğu ortamda çalışan bireylerin tatmin seviyeleri orta

düzydedir. Bu sonuçlar, Blau' nun sosyal kültür teorisiyle de tutarlıdır. Blau, heterojen gruplarda tatmin seviyesinin yüksek olacağını söylemektedir. Araştırmacılar, insan doğasıyla ilgili bazı varsayımlara dayanarak bazı kararlar verebilmektedirler. Bu varsayımlardan birine göre; hem kadınlar hem de erkekler kendi cinsiyetlerinin baskın olduğu gruplarda çalışırlarsa işlerinden daha çok tatmin duyacaklardır ve eğer işyerinde kadın – erkek oranı eşit ise çatışma çok, bağlılık ise az olacaktır. Yapılan çalışmalar, bireyin çalıştığı ortamdaki kadın – erkek oranının işten duyduğu tatmini etkileyebileceğini göstermektedir. "89 kişilik deney grubu ile yapılan bir araştırmada Konrad, Winter ve Gutek, sosyal etkileşimin, karşı cinse takılan tavrın ve hem erkek hem de kadın çalışanların iş tatmininin, grupların cinsiyet dağılımından etkileneceğini göstermişlerdir. Warton ve Baron, 1973 yılında Amerikalı işçilerden toplanan bilgiler doğrultusunda, homojen (bir cinsiyetin baskın olduğu) işyerlerinde çalışan bireylerin (hem kadın hem erkek) tatmin seviyelerinin, kadın – erkek sayısının yakın olduğu yerlerde çalışanlar bireylere oranla daha yüksek olduğu sonucuna vardılar. Tsui ise, üç büyük kuruluşun çalışanlarından aldığı veriler yardımıyla, hem kadınların hem de erkeklerin, erkek çalışanların çoğunlukta olduğu ortamlarda işlerinden daha yüksek tatmin duyduğunu ortaya çıkarmıştır. Hem Wharton ve Baron hem de Tsui' nin araştırmaları kadınların iş tatmininin çalıştıkları ortamın cinsiyet durumundan, farklı etkilendiği sonucuna varmıştır. Yalnız bu araştırmaların bazı zayıf tarafları vardır. Konrad ve araştırma arkadaşları, iş tatminini etkileyen diğer faktörleri göz önünde bulundurmamışlardır. Wharton ve Baron ise bireylerin kendi çalışma gruplarındaki cinsiyet dağılımına bakmak yerine, mesleklerindeki cinsiyet dağılımını incelemişlerdir ve elde ettikleri sonuçları 1973' de toplanan bilgilere dayandırmışlardır. 1973' den bu yana çalışanların bu konudaki görüşleri değişmiş olabilmektedir. Ayrıca bireyin çalıştığı kurumdaki cinsiyet dağılımı ile kendi çalışma grubundaki cinsiyet dağılımı farklı olabilmektedir. Tsui ise bireyin tutumlarıyla çalışma grubundaki cinsiyet dağılımı arasındaki ilişkinin, bireyin çalıştığı yerle ilişkisine bağlı olduğu sonucuna varmıştır". Bu yüzden, iş tatmini ile çalışma grubundaki cinsiyet dağılımı arasındaki ilişkiye dair bulguların, belli tipteki kuruluşlara özgü olduğu söylenebilmektedir (Fields and Blum, S.182).

Tatmin ile ilişkilendirilen bir etken de eğitim düzeyidir. Araştırmalarda, eğitim düzeyleri yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla, daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu, işgörenlerin eğitim düzeylerine

uygun iş bulmaları ile gerçekleşmektedir ve işgücü piyasasının rolü büyüktür. Herkesin eğitim düzeyine uygun iş bulmasının imkanı olmadığı bir işgücü piyasasında, bulduğu işi yapan işgörenler için aynı bulguları elde etmek mümkün müdür? Eğitim düzeyi yüksek olanların, hangi işte olursa olsun uyum yeteneğinin yüksek olacağı, bununla birlikte her tür işten tatmin olacakları şeklinde açıklama yapılabilir mi? Günümüz iş hayatında bu konu gerçekten çok tartışılmaktadır. Özellikle yüksek okul olanakları çok geniş olan ve bunun sonucu çok sayıda yüksek okul mezunu veren batı ülkelerinde tüm işgörelere eğitim düzeylerine uygun iş düşmeyebilir, çünkü bazı teknik ve alt düzeyli işlerin de yapılması gerekmektedir. Bu durumda yüksek okul mezunları işçi statüsünde çalışmak zorunda kalacaktır (Baysal, S.193).

Kendi başına ele alındığında, sadece bireylerin zeka düzeyleri ile iş tatminin ilişkisi incelendiğinde önemli bir ilişki tespit edilememiştir. Yapılan işle ilgili olarak ele alındığında (özellikle zeka düzeyine uygun iş yapıp yapılmadığı söz konusuysa) zeka, iş tatmininde önemli bir etken olmaktadır. Bir çok iş ve mesleklerin belirli bir zeka seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekaya sahip kişilerin bu işlerden tatmin olmadığı saptanmıştır (Baysal, S.193).

2.3. İş Tatminini Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler

İşgörenin işinden tatmin olmasında işin genel görünümü, işgörelere sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartları etkili faktörlerdir. Bu faktörler çalışanların iş tatminini yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir. Bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülür, diğer işlerdeki ile karşılaştırılabilir türdendir. İş tatminini, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İş tatmini, işgörenin iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktörün oluşturduğu tutumlarının bileşkesidir (Erdoğan, S.236).

İşgörenin işine karşı tutumunu tespit etmek için işgörelere basit bir soru sorulabilir: “işinizden memnun musunuz ?” işgörenler böyle bir soruya genellikle olumlu yanıt verme eğilimindedir ve sonucun iş tatmini olmayan gerçek işgören



sayısını yansıtmadığı saptanmıştır. Bu nedenle işle ilgili tutum belirlemede işgörenler üzerinde ne gibi faktörlerin etkin olduğu araştırılmış ve işin birden çok boyutu olduğu ortaya çıkmıştır (Baysal, S.184).

2.3.1. İşin Toplum İçindeki Genel Algılanması, İşin Yapısı ve Zorluk Derecesi

İş hakkında toplumsal düşünce doğrudan iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, işgörenlerin yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. Toplumsal yapı tarafından uygun görülmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından düşünülmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatminini azaltacaktır. İşin yapısal özelliği de tatmini etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekteyse o derece iş tatmini sağlamayabilmektedir (Erdoğan, 1996, S.236).

İşgörenler, rutin ve manasız işler yapmayı istememektedir. Kendilerini uğraştıracak önemli işler yapmak istemektedirler. İş tatminini etkileyen iş hakkında en önemli iki özellik, çeşitlilik ve iş metodları ve işin gidişatı üzerindeki kontroldür. Rutin işler, işgörenlerin yorulmasına ve sıkılmasına neden olur, bunun yanında normal düzeydeki farklı işler, işgörenlerin iş tatminlerini artırmaktadır. Çok çeşitli işler ve fazla uyarım, işgörenlerin strese girmelerine yol açabilmektedir. İşlerin yapılmasında işgörenlerin kararlara katılması iş tatminini arttırırken, tersi durumlar da ise iş tatminsizliği görülmektedir. Çalışma yöntemlerinin, işlerin nasıl yapılacağını ve hatta araların bile yönetim tarafından belirlendiği ve denetlendiği durumlarda iş tatminsizliği artmaktadır. Sürekli olarak bilgisayar başında oturan, montaj hattında rutin işlerde çalışan işgörenlerde işe yabancılaşma, dolayısıyla iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Ceylan, S.79).

İşin ilginç ve zevkli olması iş tatmininde önemli rol oynayan bir etkidir. İşin içeriği ile ilgili üç unsur önem kazanmaktadır: Bunlar çeşitlilik, bağımsızlık ve beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. İş tatmininin çok tekrarlı, tekdüze işlerden düşük olduğuna dair bulgular vardır. Kendi yöntem ve çalışma hızını kendileri tayin



edebilen işgörenlerin, mekanik hızlara uyarak çalışmak zorunda olanlara oranla daha fazla işlerinden memnun oldukları görülmüştür. İşgörenler işlerinde bağımsız olmak ve fırsat buldukları taktirde kendi işlerini kurmak arzusundadır. "Golthorpe ve diğerlerinin otomotiv sanayiinde vasıflı ve yarı vasıflı işçilerle yaptığı araştırmada, işgörenlerin yüzde 56'sının bunu düşündüğü ve yüzde 19'unun da bunu denediği ya da planladığı saptanmıştır". İş içeriği ile ilgili işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarında etkili olan üçüncü unsur, beceri ve yeteneklerini kullanabilme olanağıdır. Bu yolla birey öz-anlatıma kavuşabilmektedir. Daha çok üst düzeyli işlerde öz-anlatımın önemi ortaya çıkmaktadır (Baysal, S.184).

Yaptıkları işin içeriği işgörenler için işten tatmin olmaları konusunda en önemli faktördür. Bu faktör işgörenin işine olan içsel ilgisini, işin kapsamını ve çeşitliliğini öğrenme imkanlarını, başarı şansını ve iş akışı üzerindeki kontrolünü kapsamaktadır (Bozkurt ve Turgut, S.60).

İşgören girdiği işin kendisi açısından geliştirici olup olmadığına çok büyük önem vermektedir. Çünkü İnsanlar kendilerine hiçbir şey katmayacak işlerde çalışmaktan hoşlanmazlar (Yalçın, S.59).

İşgörenlerin işlerinden tatmin duyabilmeleri, yaptıkları işin heyecan verici olmasına, değişik bir taraf bulabilmelerine bağlıdır. İşgörenler, bu heyecana işleri ile ilgili yeni bir şeyler öğrenebildikleri oranda sahip olurlar. Bu durum işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin ile doğrudan ilişkilidir (İshakoğlu, S.363).

Freidson'a göre profesyonelleşme, bir mesleği yapan bireylerin uzmanlaştıkları bilgi ve becerilerini kendi konularında kontrolü kazanmak amacıyla kullandıkları süreçtir. Freidson iki tip kontrolden bahsetmektedir. Bu iki tip kontrol, iş nüfuzu ve beceri kullanabilme olarak tanımlanmaktadır. Beceri kullanabilme, işin gerektirdiği becerilerle işi yapacak olan kişinin sahip olduğu beceriler arasında uyum olması halinde maksimum düzeye çıkmaktadır. İş nüfuzu ise işi yapacak kişinin iş organizasyonu, çalışma koşulları ve yönetim (denetim) gibi faktörler üzerindeki kontrolünün derecesidir. Beceri kullanabilme, iş tatminiyle doğru orantılıdır. Kornhauser, beceri kullanabilme şansının bireylerin tatmin seviyesini ve zihin sağlığını belirleyen en önemli faktör olduğunu söylemiştir. Daha sonra yapılan çalışmalar da aynı sonucu doğrulamıştır. Beceri kullanabilme, işin gerektirdiği

becerilerle bireyin sahip olduğu becerilerin birbirine ne derecede uyduğunun göstergesidir. O zaman beceri kullanabilme, beceri seviyesinden ve beceri çeşitliliğinden farklıdır. Beceri seviyesi, bir işi yerine getirebilmek için gerekli olan beceri düzeyidir. Beceri çeşitliliği ise, bir işi yerine getirebilmek için gerekli olan farklı becerileri ifade etmektedir. Bireyin becerilerinin fazla olması, yukarıda belirtildiği gibi işin gerektirdiği becerilerle kişinin sahip olduğu becerilerin eşleşmesi olasılığını artırır. İş nüfuzu veya özerklik, iş tatminiyle doğru orantılıdır (Humphrys and O'brien, S.315).

İşgörenin iş faaliyetleri üstünde denetime sahip olması işe karşı tutumunu etkilemektedir. Uzmanlaşma ve standartlaşmanın çoğaldığı günümüzde, bu etmenler iş tatminini etkilemektedir. Walker ve Guest'e göre montaj hattında çalışan işçi tatminsizlik içindedir, çünkü işini denetleyememektedir. Aynı fabrikada işgören ne denli çeşitli iş yapıyorsa iş tatmini de o denli yükselmektedir. Kişilerin yeteneklerini tam anlamıyla kullanma gereksinimleri vardır (Maslow'un kendini gerçekleştirme kavramı gibi). Vroom da iş tatmini ile işte kendini ifade fırsatı arasındaki ilişkiye ilişkin deneysel kanıt vermektedir (Kolasa, S.456).

İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. İşgörenlerin başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş, işgören tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı farkediyorsa işgören üst düzeyde tatmin bulacaktır. Bunun yanında fiziksel zorluğun, iş tatmini açısından tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Bu yüzden işin zorluk derecesi olarak fiziksel yönünden çok, zihinsel yönünü görmek gerekmektedir. İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlülüğü işgörenin özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirmektedir. Zor veya değişken bir işi yapan, diğer işgörenlerin ulaşamayacağı sonuçlara varabilen işgörenler yaptıkları işten mutluluk duymaktadır. İş kişiden üst düzeyde isteklerde bulunuyorsa işgören daha fazla başarıma arzusu gösterecek, başarısı onu iş tatminine götürecektir. Kabul edilir düzeydeki zorluk işgörenleri işe bağlamaktadır. Fakat, işin zor veya kolay olması işgörenin taşıdığı özelliklere bağlıdır. Prensipite işgören bir işletmede özellik ve yeteneklerine uygun işte çalışmalıdır. Eğer iş, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve özelliklerin çok üzerinde

işgören niteliği gerektirmekteyse bu durumda iş için aşırı zorluktan işgören için de bireysel başarısızlıktan söz edilmektedir. İşgören bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalacak, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğunu ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır. İşin zorluk sınırı işgörenin kapasitesine bağlıdır, başarı noktasına kadar iş zorluğu tatmin doğururken, başarısızlık belirtilerinden sonra iş zorluğu, tatminsizlik yaratacaktır. İşgörenlerin işlerini sevmeleri için birçok neden vardır. yaptığı işi, özellik ve yeteneklerine uygun olduğu için sevebilmektedir. Yapılan iş kişinin başkaları tarafından takdir edilmesini sağlamakta, başka ülkeleri görme, seyahat imkanı vermekte, benzeri özellikleri sebebiyle de işgören tarafından sevilmetedir. İşgörenler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça: kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin bulmaktadır. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratmakta, bireysel yeteneklere uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler tatmini sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı yaratmakta, iş tatminsizliğini doğurmaktadır. Kişinin mesleki pozisyonu, eğitimi ve yetenekleri ne kadar yüksekse işin meydan okuyuculuğu da iş tatmini açısından o kadar önemlidir. Yönetici düzeyindeki birçok kişi, işin kabul edilir düzeydeki zorluğundan tatmin bulunduğunu her fırsatta göstermektedir (Erdoğan, S.237).

"Converse ve Robinson'un A.B.D.'de yaptıkları araştırmada çok değişik işlerde çalışanlara, işlerinden memnun olup olmadıkları ve iş değiştirmeyi düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Sonuçlar Çizelge 2.2 de gösterilmiştir. Bu iş grupları arasında en çok tatminsizlik gösterenler teknik işler (mühendis ve teknisyen), vasıflı işçilerin bir kısmı, yarı vasıflı ve vasıfsız işçiler ve bir de satış elemanları olmuştur". Converse ve Robinson'un araştırmalarında elde edilen bulgularda en çok iş tatmini gösteren mesleklerin özelliğinin insana yönelik işler olmalıdır (Profesör, kütüphaneci, kadın öğretmen, kamu danışmanları, hemşire, sanatçı vb.). İkinci bir özellik ise, bu işlerin genel yönetiminin işgörene ait olmasıdır (öğretmen ya da sanatçı işinin düzenlemesinden kendisi sorumludur). Üçüncü bir özellik de, mesleğin toplumda belli bir prestije sahip olmasıdır (Baysal, S.198).

Çizelge 2.2. Meslekler Arasında İş Tatmini Farklılıkları

M Mesleki	En Çok Tatmin Olan	Çok Tatmin Olan	Tatmin Olan	Kararsız	Biraz Tatmin Olmayan	Oldukça Tatmin Olmayan
E Teknik S L E	Profesörler Kitaplık Mem. Öğretmenler (Kadın)	Kamu Danışmanı Diğer İnsan Yönelik Meslek. Hamşireler Sanatçılar	Bilim Adaml. Muhabeciler	Mühendisler. Öğretmenler. (Erkek)	Teknisyenler	
E Yönetmel	Ücretliler (Üst Kademe)	Ücretliler (Diğer Kade.)	Girişimci (Büyük Firma)		Girişimci (Diğer)	
E Satış A			Yüksek-Statü	Satış Memurl. (Kadın)		Satış Memurl. (Erkek)
E Büro			Sekreterler Muhasebe Mem.	Çeşitli Büro İşleri		Tekrarlı (Büro İşleri)
E Vasıflı			Ustabaşı	Esnaf	Vasıflı	
E Yarı-Vasıflı				Üst-düzey	Orta-düzey	Tekrarlı iş
E Vasıfsız						İşçi
E Hizmet		Koruyucu	Silahlı Kuv.	Temizlikçi Diğer (Kadın)		Diğer (Kadın)
E Çiftçi		Çiftlik Sahibi (Büyük Çift.)		Çiftlik Sahibi (Küçük Çift.)		İşçi

2.3.2. Ücret, Terfi İmkânı ve Statü

İş tatmininin temel faktörlerinden birisi de ücrettir. İşgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı açısından önem arz etmektedir. İşletmede geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, iş tatminini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. İşgörenin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliği yaratmaktadır. İşgören, çalıştığı işletmenin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise işgörenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş tatmini açısından, diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1996, S.238).

Araştırmalar ücretlerin işgörenler için çok önemli olduğunu göstermektedir. İş tatmininin gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisi olduğunu belirten bulgular vardır. Ücret ne denli yüksekse, tatmin de o denli yüksektir (Kolasa, S.455).

İnsanlar para kazanmak için çalışırlar çünkü para insanların temel ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamaktadır. Alınan ücretin miktarı, şirketteki ücret sistemi ve bu sistemin adilliği iş tatmini üzerinde etkin olan önemli faktörlerdir (Bozkurt ve Turgut, S.60).

İşletmede ki her işgören için, iş tatmininde ücret çok önemli bir role sahiptir. Ücret işgörenlerin bir çok ihtiyaçlarını karşılaması nedeniyle, iş tatmininde önemli bir faktördür. Para ile yiyecek, giyecek ve barınma ihtiyacımızı gideririz. Ayrıca para, tanınmanın ve başarının bir sembolü olmaktadır. Para işgörenler için örgüte katkılarından dolayı yönetimin takdirini ifade etmektedir. Sosyal hakların (maaş dışı ödemelerin) iş tatmininde, ücretler kadar kuvvetli bir etkisinin olduğu bulunamamıştır. Ücret sistemi, adil ve iş görenin beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa o kadar fazla iş tatminine neden olmaktadır (Ceylan, S.79).

Bireyin maddi tatminsizliği, performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini arttırmakta ve işin tümünde duyduğu tatminsizlik seviyesini yükseltmektedir. Lawler, Dyer ve Theriault, Amerikalı ve Kanadalı yöneticiler arasında parasal tatmini JDI kullanarak ölçmüştür. Yöneticilerden ayrıca aldıkları maaş miktarı, işe kattıkları kişisel girdiler (eğitim, tecrübe, efor, performans) ve maaş dağıtımında öncelik verilmesi gerektiğini düşündükleri faktörler hakkında da bilgi almıştır. Yöneticilerin belirttiği bu değişkenlerin, yapılan JDI ölçümünün “ödeme bölümüyle bağlantılı olduğu, alınan ücret arttıkça bireylerin parasal yönden duydukları tatminin de arttığı görülmüştür. Ayrıca maaş belirlenmesindeki politikadan memnun olmayan yöneticilerin parasal yönden tatmin olmadıkları JDI testine verdikleri cevaplardan anlaşılmıştır. Veiner, bu alanda ikinci önemli çalışmayı yapmıştır. Bir grup kamu hizmetlisi arasında MSQ (Minnesota Tatmin Anketi) uygulamış ve ayrıca çalışanların devamsızlık, personel devri ve sendikalaşma hakkındaki görüşleri de alınmıştır. Bütün bu veriler bağlantılı hale getirilip yorumlanmıştır. Sonuçlar, bireylerin ödemedi duydukları tatmin arttıkça sendikalaşmaya daha az olumlu baktıklarını göstermiştir. Ödemedi memnun

olmayan çalışanların ise istifa etmeye veya devamsızlık yapmaya daha çok meyilli oldukları görülmüştür (Saal and Knight, S.304).

Çalışanlar, ücretlerinin yeterli ve adil olmasını istemektedir. işgören, ücretinin yeterli olup olmadığını anlamak için, bir yandan aldığı ücretin, gereksinimlerini mal ve hizmet olarak ne ölçüde karşıladığına ve başka kuruluşlarda benzer işler için ödenen ücretin miktarına bakmaktadır. Ücretinin adil olup olmadığını değerlendirirken de kendi ücretini, kuruluştaki diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan işgören huzursuz olmakta; iş tatmin düzeyi düşmektedir (İncir, S.33).

İşgörenler ücretlerinden tatmin olmaları konusunda, genelde aldıkları ücreti kıstas olarak değil, ücretlerinin işletmedeki diğer işgörenlerin ücretleriyle kıyaslanmasını ölçüt olarak almaktadır. "Golthorpe araştırmasında, işgörenlerin %67'si ücret unsurunu o işte çalışmaya devam etme nedeni arasında saymıştır. Lawler ve Porter ve Myer'in yaptıkları araştırmalar da, ücretin hem fizyolojik hemde güvence ihtiyaçlarını, ayrıca üst düzeyli öz-saygı ve tanınma ihtiyaçlarını karşılamaya yaradığını göstermiştir " (Baysal, S.185).

İş tatmini açısından maaşın etkisi ilerleme fırsatından daha azdır. İşgörenler çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve üst görevlere terfi etmek istemektedir. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırmasının yanında, işgörenin sosyal statüsünü yükselmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulmaktadır. Her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması yaptığı işteki tatminini arttıracaktır. İşletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme olanağı bulamayacaksa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır (Erdoğan, S.238).

Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe, bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ödenen ücret artmaktadır. Bu nedenle yükselme, birey üzerinde çok güdüleyici bir etki yapmaktadır. Yükselmenin güdüleyici etkisi, yükselme, iş başarısına bağlı olduğu oranda artar (İncir, S.30).

Çalışılan şirketteki terfi imkanlarının ve verilen ödüllerin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir (Bozkurt ve Turgut, S.60).

Yukarı doğru bir terfi diğer değişkenler de bir değişiklik getirdiğine göre, terfinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek önemlidir. Morse bir kişinin terfi bekleyişi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulmuştur (Kolasa, S.455).

Bir işletmede işgören terfi etmesi ile gelir artışı, sosyal statü ve daha uğraştırıcı işler elde etmektedir. Özellikle terfi konusunda yüksek beklentisi olan kişiler, terfi ettirilmeleri ile daha fazla iş tatmini elde etmektedir. Genellikle yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olduğu için, işgörelere nazaran yöneticilerde iş tatmini terfi sonrası yüksek olmaktadır (Ceylan, S.80).

İşgörende, gene saygı ve tanınma gereksinmelerini tatmin edecek bir başka motivasyon aracı olarak yetki ve sorumluluk devri belirtilmektedir. Bu iki kavram sayesinde, işgören eylemlerinde özgürlük kazanmakta, sorumluluk yüklenmekte ve gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilmektedir (Kaynak, S.138).

Miller ve Terborg bir genel perakende mağazasında çalışan tam zamanlı ve part-time işçilerin boyutsal tatminini ölçmüştür. Sonuçlar, tam zamanlı çalışanların ödemeler ve işin kendisi açısından daha çok tatmin olduklarını göstermiştir. Part-time çalışanların ise genelde işin hiçbir yönünden hoşnut olmadıkları görülmüştür, Miller ve Terborg bunun nedenini şöyle açıklamışlardır: Part-time çalışanlar kuruluşun içine daha az dahil edilmekte ve statülerinden dolayı sigorta, iş seyahati gibi imkanlardan yararlanamamaktadır (Saal and Knight, S.305).

Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde, daha yüksek iş doyumu görülmüştür. "Çeşitli taramaları kapsayan bir raporda, profesyonel mesleklerde aynı mesleği yine seçeceklerini söyleyenlerin oranı yüzde 81 ila 90 olmasına karşılık, vasıfsız ve vasıflı işçilerde bu oran yüzde 16 ila 52 olarak belirlenmiştir. Başka bir taramada yöneticilerin yüzde 55'i işlerine devam etmek istemiş, oysa vasıfsız

işçilerin ancak yüzde 16'sı bu isteği belirtmiştir". İstisna durumlar dışında gözetimcilerin, işçilere oranla daha yüksek iş tatmini vardır. Yüksek düzeydeki iş ve yüksek iş tatmini arasındaki olumlu ilişki Sovyet Rusya, A.B.D., Almanya, İtalya, İsveç, ve Norveç'teki işçiler üzerinde yapılan araştırmalarda da incelenmiş ve yüksek mesleklerde çalışanlar daha yüksek iş tatmini bildirmişlerdir (Davis, S.100).

Hoppock'un yaptığı bir araştırma meslek düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkiyi ortaya koymuştur. "Gurin, Veroff ve Feld'in araştırmasına göre niteliksiz işçilerin yalnızca yüzde 13'ü iş tatmini duymakta, buna karşılık meslek sahibi kişilerin yüzde 42'si tatmin olmuştur " (Kolasa, S.455).

2.3.3 Ödüllendirme, Sosyal İmkanlar, Örgütsel Ortam ve Çalışma Koşulları

İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş tatminini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan işgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Yeterli ücret artışı, kişinin terfi etmesi geleneksel ödüller arasında sayılmalıdır. Günümüzde dah değişik 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 ödüllendirilmeye örneklerdir. Bu tür ödüllerin iyi kullanılmasının iş tatminini arttırdığı bilinmektedir (Erdoğan, S.240).

İş tatmini işin niteliği ile işten elde edilen maddi-manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yüksek iş tatmin duymaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Erkmen ve Şencan, S.145).

Ödüllendirme sistemlerinde iki temel yaklaşımdan bahsedilmektedir: Kişisel ödüllendirme ve grupsal ödüllendirme. Ödüllendirme, kişilere yönelik olduğunda kişisel, gruplara yönelik yapıldığında grupsal ödüllendirmedir söz edilebilir. Bu iki

yaklaşımından hangisinin çalışanları güdülediği çok tartışılmıştır. Kimi örgüt bilimcileri ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arasında bir yarışma ortamı doğacak, çok çalışan ödüllerden daha çok yararlanacağından, çalışanlar güdülenmiş olacaklardır görüşünü ortaya atarken, kimi örgüt bilimcileri de kişilerin tek tek ödüllendirmesinin çalışanlar arasında huzursuzluk yaratarak onları negatif güdülendireceği, bu nedenle kişilerin tek tek ödüllendirilmesi grupların ödüllendirilmesinin yeğlenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Genel kanı konunun durumsal olduğudur. Yani belli koşullarda biri güdeleyiciyken, belli koşullarda diğereğinin güdüleyici olabileceği gerçeğidir (İncir, S.28).

Eğer işletmedeki ödül sistemleri eşitlik gözetmiyorsa, işgörenler büyük bir olasılıkla işlerinde tatmin duyamayacaklardır (Yalçın, S.59).

İş tatmini ile ilgili birçok görüş, iş tatminini, alınan ödüllerle o ödüllerin bireyin ihtiyaçları arasındaki eşlemenin fonksiyonu olarak açıklamaktadır. Buna rağmen, ihtiyaç/ödül eşlemesi ile iş tatmini arasındaki korelasyon çok yüksek değildir. İş tatmini ile ilgili birçok görüşün temelinde, bireyin ihtiyaçları ,amaçları ve değerleri ile aldığı ödül arasındaki eşlemenin iş tatminini belirlediği inancı yatmaktadır. (Scarpello and Campbell, S.313)

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır. Parasal özendirme araçları, özellikle ülkemiz gibi gelir düzeyi düşük ülkelerde büyük önem taşımakla beraber, parasal özendiriciler kadar önemli olan, işgörenlerin sevgi ve ilgiyle işlerine sarılacakları bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Takdir etme böyle bir ortamın yaratılmasında başta gelen etmenlerden biridir (İncir, S.59).

Davranış ve tutumları üzerine eğilinilen, Kendilerine yeni bilgiler sunulan işgörenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilendirme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Kaldı ki, bu tutum işgörende, kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarını da pekiştireceği yüksek olasılıktadır (Kaynak, S.141).

İşin fiziksel şartları bir iş tatmini nedenidir. İşin, işgören için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması, iş yerinin kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, işgörenlerin tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. İşgörenler evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç gereci olan yerlerde çalışmak istemektedir. Bu faktörlerin önemi, kişiden kişiye çok fazla değişim göstermektedir (Erdoğan, 1996, S.245).

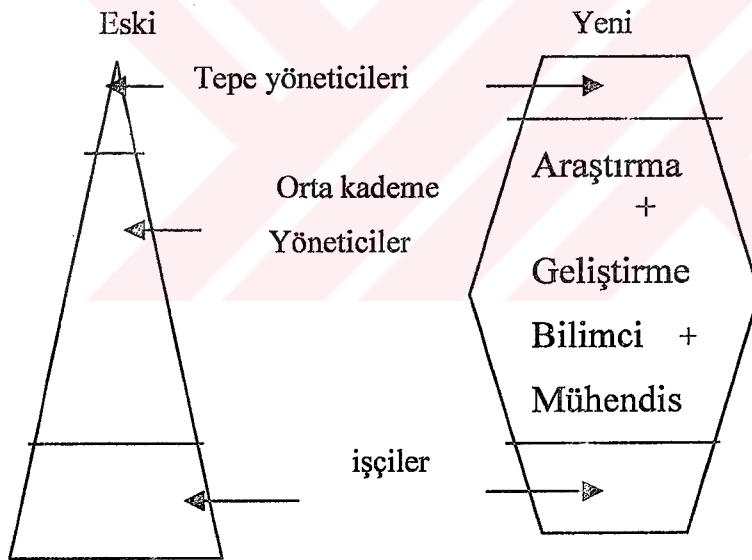
Çalışma koşulları uygun ise, işgörenler daha rahat çalışmaktadır. İyi çalışma koşulları iş tatminini sağlamazken kötü şartlar tatminsizliğe neden olmaktadır. Çalışma koşulları; çalışma saatleri, dinlenme molaları, iş teçhizatı, iş mekanının kalitesi, iş yerinin ısısı ve havalandırması, iş yerinin konumu sayılabilmektedir (Bozkurt ve Turgut, S.60).

Örgüt üyeleri iş ortamı ve işin özellikleri ile uyum içerisindeyse, onların bu ortama karşı duyguları olumlu olacak, başka bir deyişle iş tatminleri artacaktır. Bu ilişki “birey-örgüt” uyumu olarak adlandırılmaktadır (Erkmen ve Şencan, S.145).

Isı ,nem, havalandırma, ışık, gürültü, iş programları, iş yerinin temizliği ve uygun alet edevat gibi çalışma ortamıyla ilgili faktörler iş tatminini etkilemektedir. İşgörenler daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedir. Çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir. Çalışma şartları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Uygun çalışma saatleri veya çalışma günündeki azlık çalışanların kendilerine daha zaman ayırmasını sağlayacaktır (Ceylan, S.81).

İşgören tutumlarında önem kazanan bir etken de örgütsel ortamdır. Gilmer, örgütsel ortamı bir örgütü diğerinden farklı yapan ve işgörenlerin performansını etkileyen nitelikler olarak tanımlamaktadır. Woodman ve King, örgütsel ortamın iş tatmini ile ilgili olduğu, ancak performans ile o kadar ilişkili olmadığına dair araştırma bulguları bildirmişlerdir. Yapılan araştırmalarda örgütsel ortam etkeninin beş boyutu saptanmıştır: a. Örgüt amacı, b. Büyüklük ve yapı, c. Önderlik tarzları d.

İletişim ağı ve e. Karar verme usulleri. Bir işletmenin gördüğü iş, insan ilişkilerine yaklaşımı, değişim arama yolları, örgütte hedefleri kimin saptadığı gibi konular örgütün yöneldiği amacı belirlemektedir. İşletmeler büyüdükçe eskinin yüz yüze teknikleri artık yeterli olmamakta, yeni ve farklı yöntemler gerekmektedir. Örgütlerin yapıları da işgörenlerin çoğunluğunun tabanı oluşturduğu piramit şeklinden, beyaz yakalıların orta kademedeki çoğunluğu oluşturduğu altıgen şekline dönüşmüştür (Şekil 2.2). İşletmenin büyüklüğü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, iş tatmininin küçük örgütlerde daha fazla olduğunu göstermiştir. Bu tür örgütlerde iş devamsızlık da azdır. Örgütsel yapının diğer bir özelliği de yüksek (hiyerarşik kademe çok) ya da basık (hiyerarşik kademe az) olmasıdır. Bu alanda yapılan araştırmalar, büyüklükle yükseklik birleştiğinde anlamlı sonuç vermiştir. 5.000 den az işgöreni olan işletmelerde, yöneticilerin iş tatmininin, basık örgüt şeklinde daha yüksek olduğu görülmüştür. İşgören sayısı 5.000'in üstünde olan örgütlerde ise, yüksek hiyerarşik yapı yöneticiler için tatmin edici olmaktadır (Baysal, S.187).



Şekil 2.2. Değişen Örgüt Şekli

Örgütün iş faaliyetleri, insan ilişkileri ve eğitim düzeyi de işgören tutumlarını etkileyen örgütsel ortam unsurları olarak bildirilmiştir. Payne ve Pugh ise örgütsel ortamın iki tür ölçümü olduğunu ileri sürmüştür. Bu ölçümler objektif yapısal

(büyüklük, kaynaklar, teknoloji vb.) ve algısal (bireyin ilerleme ve gelişme olanağı, riske girme, sıcaklık, destek ve kontrol) ölçümlerdir (Baysal, S.185).



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 sosyal prestij kazanmanın da bir yoludur. İşgören fabrikada çalıştığı için diğer işlere oranla daha fazla iş tatmini bulacaktır. İnsanlar, toplumda kabul gören, özellikli olarak algılanan işletmede çalışmayı tercih etmektedir. Bu tür işletmelerde yaptıkları işten daha çok tatmin bulmaktadır. Kırklareli bölgesinde muhasebe elemanı olarak çalışacak kişi, Sapan Un Fabrikasında, Eczacıbaşı İlaç veya Kırklareli Cam Fabrikasında çalışabilmektedir. Bu bölgede sosyal görünümü üst düzeyde olan ilaç veya cam fabrikasında un fabrikasına oranla daha az ücretle çalışan kişi daha fazla tatmin bulabilmektedir. Çünkü ilaç veya cam fabrikaları daha büyük işletmelerdir, ürünleri daha ilginçtir ve bölgelerinde sosyal görünümleri olumludur. İleri sanayi bölgelerinde ortaya çıkan durum daha farklıdır. Büyük işletmelerde aşırı bir işbölümü, ileri derecede uzmanlaşma söz konusudur. Büyük işletmelerde alt ve orta kademe yöneticilerden daha standart davranışlar beklenmekte, ilişkiler de sınırlı olmaktadır. Küçük işletmelerde ise hem patronla, hem de alt kademede elemanlarla kolay ilişki kurulmakta, değişik işler yapılabilmektedir. İşte bu özelliği nedeniyle, gelişmiş bölgelerde küçük işletmelerde çalışanların iş tatminleri daha yüksektir. Burada tatmini sağlayan işletmenin büyüklüğü değil, işletmenin yapısına göre ortaya çıkan diğer tatmin kaynaklarıdır (Erdoğan, 1996, S.242).

2.2.4. Çalışma Grubu, Yönetici – Ast İlişkisi, İletişim, İş Güvenliği ve Örgütsel Bağlılık

İş tatminini etkileyen faktörlerden biride yönetim tarzıdır. İş tatmini açısından yönetim tarzının iki boyutu önemlidir. Birinci boyut; çalışanlara yönelik olma, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmedir. İkinci boyut ise, çalışanların kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan işgören işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek bu sayede iş tatmini de yükselmektedir (Ceylan, S.80).

İş tatminini etkileyen iki süpervizyon biçimi söz konusudur. Bunlardan ilki çalışan merkezlidir. İşgörenin yöneticisi işgörenin durumu ile yakından ilgilenmektedir. İkincisi ise işgörenin karar verme mekanizmasında oynadığı rol ile ilgilidir. Üssün etkinliği, mesleki yeterlilikleri ve yönetim becerileri de önemlidir (Bozkurt ve Turgut, S.60).

Araştırmalar, iş tatmini ile çeşitli nezaret unsurları arasında ilişki bulmuşlardır. Nezaret ile ilgili unsurları şöyle sıralayabiliriz: üstün asta gösterdiği ilgi, üst-ast ilişkilerinde üstün gösterdiği güven, olayları açıklamaya hazır olma ve astların sözlerine kulak verme şeklinde kendini göstermektedir. "Bir araştırmada, işinden memnun olanların yüzde 97'si üstünün kendisini, "iş yapan bir kişi gibi değil de, her şeyden önce bir insan gibi" gördüğünü bildirirken, işinden memnun olmayanların ancak yüzde 33'ü bu yanıtı vermiştir". Kararlara katılma da ast-üst ilişkilerinde iş tatminini etkileyen bir faktördür (Baysal, S.186).

Üstün astlarının tatmininde önemli bir rolü vardır. Pelz üstün astları üzerindeki etkisini astların algılarına dayandığını bulmuştur. Astları için savaşım veren bir gözetimci yalnızca etkili olmakla kalmamakta, aynı zamanda işgörenlerin iş tatminine de büyük katkıda bulunmaktadır (Kolasa, S.455).

Araştırmalar yöneltme, kararlara katılım, astların yönetimi algılamaları, örgüt çatışmaları, örgütün yönetim ve denetim politikaları, liderlik biçimleri, arkadaşlık ilişkileri, iş gelişimi gibi pekçok örgüt kültürü unsurunun iş tatmini ile ilişkisi belirlenmeye çalışmıştır. Araştırma bulgularının bazıları örgütün yönetim ve denetim politikaları ile işgörenlerin iş tatminlerinin bağlantılı olduğu ortaya çıkarmıştır. İş çevresindeki olumlu ya da olumsuz değişimlerle de iş tatmini doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır (Erkmen ve Şencan, S.145).

Çalışanların kararlara katılımı, bir yandan örgütün alt kademelerinde çalışanların bireysel özerklik gereksinimini tatmin eder, diğer yandan yönetimin daha etkin karar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlamaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992, S.84).

Yönetime katılma ya da kararlara katılma da örgütsel ortamın bir değişkenidir. Kararlara katılma haklarına sahip işgörenlerin işlerinden daha çok tatmin oldukları bulunmuştur (Baysal, 1981, S.189).



Katılma, işgörenin üretim potansiyelini uyarmak ve işten alacağı tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanmaktadır. Katılma ve katma sonuçta, kişinin kendine saygı ve tanınma gereksinmelerine bir karşılıktır. İşgörenin konferanslara, komite çalışmalarına katılması yanında, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine daha bağlı bir duruma getireceği ve yüksek bir motivasyon düzeyine ulaştıracacağı açıktır (Kaynak, S.137).

Nezaretçilerin, ilk amirlerin, özellikle yeni işe giren kişilerin başlangıçta duydukları iş tatminsizliği üzerinde büyük etkisi vardır. Bazen ilk yöneticiler yeni gelen elemanlarına çok basit işler vermekte, kişilerin kendilerini beceriksiz, yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır. 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. İlk yöneticilere yeni elemanlar açısından büyük sorumluluklar düşmektedir. Onların işlerinden tatmin bulmaları, geleceği olumlu değerlemeleri biraz da ilk yöneticilerin davranışları ile ilgilidir. İşletmede kişiler arasındaki haberleşme ayrı bir iş tatmini nedenidir. Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin bir birlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, işgörenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman iş tatmini doğurmadığı da görülmüştür. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe, üst yönetim kademelerinde yer aldıkça haberleşmeye verdiği önem artmaktadır (Erdoğan, 1996, S.241).

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır. İşgörenler, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedir. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme geçirmesi gereklidir. Bu nedenle

çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996, S.242).



Araştırma bulgularına göre iş tatmini işgörenin çalışma grubundaki ilişkilerinden etkilenmektedir. Örneğin, bir araştırmada normal grup üyelerinin yüzde 65'i işinden memnunken, yalnızların ancak yüzde 28'i bu sonucu göstermiştir. Grup birliği olan çalışma gruplarında iş tatmini yüksek olmakta ve işten ayrılmalar çok daha az olmaktadır. Popülerlik ile iş tatmini arasında da ilişki bulunmuştur. Çalışma grubunda popüler olmayan işgörenlerin daha çok işten ayrıldıkları bulunmuştur. Grup büyüklüğünün iş tatmini üzerinde rol oynadığı saptanmıştır. Küçük gruplarda çalışanlar büyük gruplara oranla daha çok iş tatminine sahip olmaktadır. Etkileşim fırsatları da iş tatmininde rol oynamaktadır. İşgörenler birbiri ile ne kadar çok etkileşim olanağına sahip olurlarsa, o kadar işlerinden memnun olmaktadır (Baysal, S.186).

Hava trafik kontrolörleri üzerinde yapılan araştırmada, işin kendisinden duyulan tatminden sonra psikiyatrik bulgularla en çok alakalı olan diğer etken ise çalışma arkadaşlarından duyulan tatmindir (Kavanagh et al, S.691).

İşgörenlerin zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşları ve onlarla dostane ilişkiler kurması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu personele sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır (Ceylan, S.80).

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamakta ve onu yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık bir çalışma grubu iş tatmini üzerinde az bir pozitif etki yaratıyorsa da geçinmesi zor iş arkadaşlarına sahip olmak iş tatminini önemli derecede negatif yönde etkilemektedir (Bozkurt ve Turgut, S.60).

İş grubunun önemi bazı işlerde diğerlerine oranla daha önemli olmaktadır. Bazı işler ekip halinde çalışmayı gerektirmektedir ve bu durumda işgörenlerin birbirlerine bağımlılık, aynı baskılara maruz kalma ve diğer gruplardan ayrılma gibi deneyimleri

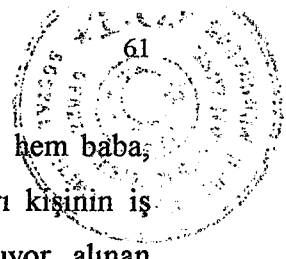


ortak olmaktadır. Diğer taraftan, montaj hattında çalışanlarda olduğu gibi belli bir ekip çalışması gerektirmeyen işlerde, iş tatmini ile grup etkisi arasında ilişki bulunmamaktadır. Örneğin, Golthorpe ve diğerleri işgörenlerin yalnız yarısının diğer işgörenlerle konuştuğunu, yüzde 68'inin başka bir gruba nakil istemeyeceğini ve yüzde 45'inin işte yakın arkadaşı olmadığını bulmuştur (Baysal, S.186).

Bir örgütte işgören tutumlarını etkileyen en önemli unsur iletişim ağıdır. Bir yerde tüm örgüt ilişkileri iletişime bağlıdır. Muchinsky örgütsel ortam boyutlarının neler olduğu konusunda yaptığı araştırmada, güven, bilgi, hareketlilik, etkileşim isteği, iş yükü gibi değişkenlerin yanı sıra, iletişimin her türünü (yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, yatay, yazılı, yüz yüze, telefonla v.s.) örgütsel ortam boyutları arasında saymıştır. İşgören, eğer örgüt içi iletişiminden memnun ise, örgütün psikolojik ortamına karşı da olumlu duygulara sahip olacaktır (Baysal, S.189).

İletişim, örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlamaktadır. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, güdüleyici niteliğe sahiptir. Örgüte ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle, işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, işgörenlerde, kendilerine değer verildiği inancını güçlendirmektedir. Onların kendilerine güvenlerini ve saygılarını arttırmakta; örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlamaktadır (İncir, S.28).

Kişi bir işletmede kendisine verilen işi yapmaya başlayınca, o işletme de geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olmaktadır. Üstlenilen göreve göre işgörenlerin diğer işgörenlerle birlikte çalışması gerekmekte, üstlenilen role göre de yöneticileri vardır, benzer şekilde kendisi de yönetici ise astları olacaktır. Çok az işgören yalnız başına bir ilişki sistemine dahil olmadan işini yapmakta, işletmenin, organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır. Amirler yapılan işleri kontrol etmekte, elemanları arasındaki işbirliğinin planlanan şekilde yürütmesini istemektedir. İşgören kişi amiri ile öncelikle denetim ilişkisini yaşamaktadır. Yönetici öncelikle elemanlarının yaptığını kontrol eder, hatalı davranışlarını görür uyarıda bulunur, çözümleyemedikleri sorunlarına destek



verir, bu özellikleri nedeniyle işgörenin ilk amiri, özellikle nezaretçileri, hem baba, hem de sürekli onu izleyen huysuz bir patrondur, bunların davranışları kişinin iş tatminini etkilemektedir. Nezaret ilişkisi işgöreni katılımından uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa genellikle ortaya iş tatminsizliği 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 tatmininden uzaklaşmaktadır. Kadınların erkeklere oranla ilk amirlerine karşı daha duyarlı oldukları, ayrıca üst kademelere doğru çıkıldıkça ast-üst arasındaki kontrol ilişkisinin iş tatminine etkisinin azaldığı görülmektedir (Erdoğan, 1996, S.241).

İş güvenliğinin olması işgörenler için ayrı bir tatmin faktörüdür. Kişi, çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olmaktadır. Kişinin işletmenin yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artmaktadır. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görmekte, gereğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilmektedir. Bu durumlarda iş güvenliği tatmin için fazla önemli olmamaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe, kişi, aranan niteliklere fazlaca sahip oldukça iş güvenliği iş tatmini açısından önemli bir faktör olma özelliğini kaybetmektedir. Yaşlı kişiler veya özel sorumlulukları olanlar, bekarlara oranla evliler için iş güvenliği değişkeni, iş tatmini için önemli olmaktadır. Gerçekte iş güvenliğinin varlığı işgörenin iş tatminini arttırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırmaktadır. İşgören iş güvenliğinden yoksun bir ortamda çalışıyorsa veya işinden ayrıldığında (işten çıkarılma halinde) sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşmaktadır. Başarılı üst düzey yöneticilerin zor çözümledikleri sorunlardan birisi, düşük ücretle çalışan, iş tatmininden uzak olan alt kademedeki kişilerin kuralsızlıkları ve uyumsuzluklarıdır. Bu durumda olan işgörenlerin iş tatmini yükseltirirse, idare edilmeleri daha kolay olacaktır (Erdoğan, 1996, S.241).

Personel devriyle ilgili birçok görüş, yüksek iş tatmininin kurumsal bağlılığı arttırdığını söylemiştir. Bu nedensel ilişkinin bir nedeni, iş tatmininin, bireyin verdiği daha ani bir duygusal tepki olmasıdır. İş tatmini, birey kuruma katıldığı andan kısa bir süre sonra oluşur. Kurumsal bağlılığın oluşması ise daha yavaştır, çünkü

kurumsal bağıllık sadece yapılan işe değil ayrıca amaç ve değerler gibi kurum içinde çalışmanın diğer boyutlarına da bağlıdır. Bateman ve Strasser, yüksek iş tatmininin yüksek kurumsal bağıllık oluşturacağını, çünkü bağıllığın davranış-tutum tutarlılığının sağlanmasına ön ayak olacağını söylemişlerdir. Williams ve Hazer, kurumsal bağıllık ile iş tatmini arasındaki nedensel ilişkiyi incelemek amacıyla, Bluedorn, Michaels ve Spector'un çalışmalarından aldıkları verileri tekrar analiz etmişlerdir. Aldıkları sonuç, aradaki nedensel ilişkinin bağıllığın tatmine yol açması şeklinde değil, tatminin bağıllığa yol açması şeklinde olduğunu göstermiştir. Curry, iş tatminiyle kurumsal bağıllık arasındaki ilişkinin geçici olmadığı sonucuna varmıştır. Bu araştırmada kurumsal bağıllık, dokuz maddeli kurumsal bağıllık anketi ile ölçülmüştür. Curry, Wakefield, Price ve Mueller, iş tatmini ve kurumsal bağıllık ilişkisini 508 hemşire üzerinde 7 ay boyunca incelediler. Aldıkları sonuçlar, bu ikisi arasında ilişki olmadığını gösterdi. Vandenberg ve Lance ise, yaptıkları çalışmanın sonucunda, arada nedensel bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Kurumsal bağıllık iş tatminine neden oluyor) (Cramer, S.389)

Örgüte bağıllık ve iş tatmini ilişkilerine bakıldığında, örgüte bağıllığın iş tatmininin üzerinde olumsuz etki yaptığı düşünülmektedir. Çünkü örgüte bağıllık iş yaşamı ödülleri için yüksek beklenti yaratmakta ve bunun karşılanamadığı görülünce iş tatmini de düşük olmaktadır. O nedenle Japon işçilerin iş tatmininin A.B.D.'deki işçilerinkinden daha düşük olduğu düşünülmektedir (Baysal ve Paksoy, S.227)

3. İŞ TATMİNİN İŞGÖREN DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİSİ

İş tatmini özel bir tutum türüdür. İşgörenin işi hakkındaki bilgisi ve işin sonucuna ilişkin yaklaşımları, iş ortamının şartları onun işe karşı bir dizi tutum oluşturmaya yol açmaktadır. İş tatmini bu tutumların özel bir boyutudur. İşe karşı tutum olumlu ise sonuç iş tatmini; buna karşılık işgörenin işine tutumu olumsuzsa, bu durumda ise sonuç iş tatminsizliğidir. İş tatmininin olması başka bir deyişle işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuçlar vardır. İş tatmini modern yönetim anlayışının önemli faktörlerindendir. Güncel yönetim düşünce ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı sadece karlılığı, Pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenlere bağlı değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. İş tatmini 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 ve insancıl hale getirmek zorundadır. Yapılan çalışmaların çoğunda, işgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın ilişki (yüksek korelasyon) görülmüştür. İş tatmininin işgören ve işletme açısından önemli sonuçları vardır. İş tatminini sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, personelinin süreklilik gösterdiği bilinirken, tatminsizliğe yol açan kuruluşların eleman bulmakta zorlandığı, olumsuz sendikal çalışmalara sahne olduğu bilinen sonuçlardandır. İş tatmininin yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluk ortaya çıkacaktır. İşgörenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentileri artacak, bu gelişmeye işletmelerin cevap verememesi durumunda gelecekte iş tatminsizliği önemli sorunların kaynağı olacağından iş tatmininin önemi daha açık hale gelecektir. İş tatmini iki boyutlu bir olaydır. Bir yanda tatmin, diğer yanda tatminsizlik vardır. (Erdoğan, 1996, S.245).

Psikologlar da bir zamanlar yüksek tatminin yüksek performansa yol açtığını söylemişlerdir. Ama bu görüş artık itibarını kaybetmiş durumdadır, artık birçok psikolog tatminin devamsızlığa ve personel-devir hızına etkisini kabul etmekte ama performansı etkilemeyeceğini belirtmektedirler. Tatmini belirleyen faktörleri



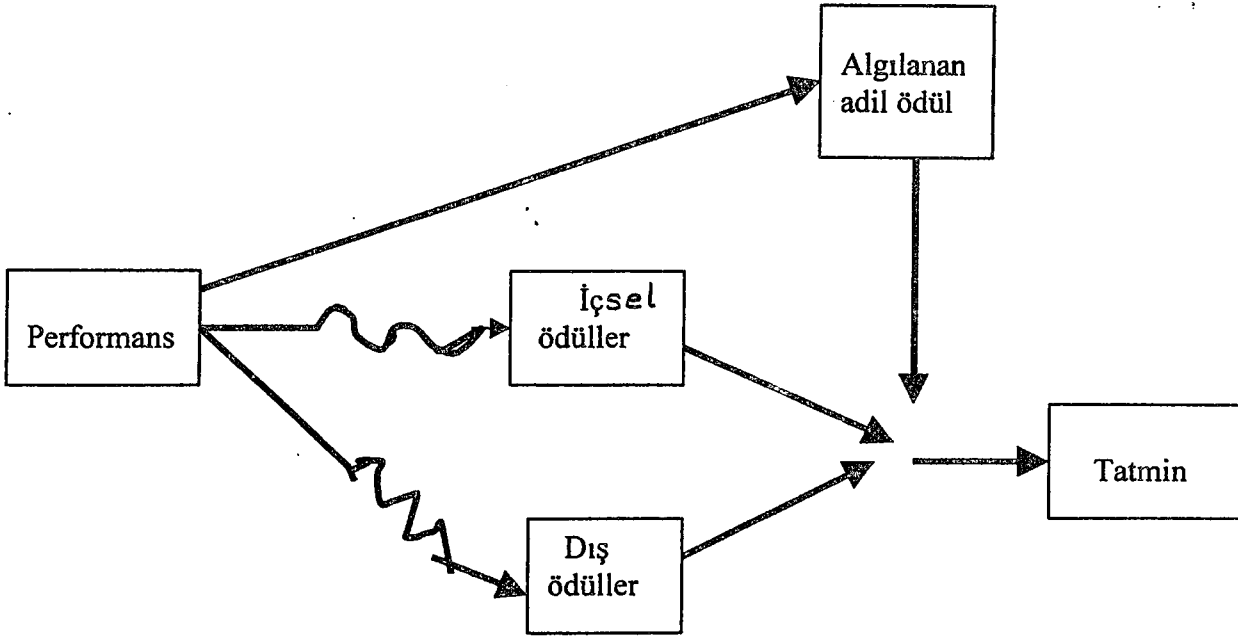
inceleyen çalışmalar, bireyin elde ettiği ödüllerin tatmini çok etkilediğini göstermektedir. Tabiki her bireyin aynı ödüle aynı tarz bir tepki vermesi beklenemez ama her bireyin kendi özelliklerini nasıl değerlendirdiği bilinirse, ödüle vereceği tepki de tahmin edilebilmektedir. Burada ifade edilmek istenen, kuruluşların bireylerin tatmin seviyelerini etkileyebileceği gerçeğidir. Bireylerin farklı sonuçlara nasıl tepkiler vereceği bilinirse, kuruluşların da tatmini arttıran veya düşüren düzenlemeler yapmaları mümkün olmaktadır. Devamsızlığın ve personel devrinin kurumsal etkinlik üzerinde direkt etkileri bulunmaktadır. Devamsızlığın maliyeti yüksektir çünkü çalışma programını altüst eder, sigorta maliyetini artırır ve personel ihtiyacı doğurur. Devir hızını yüksek olması da pahalıdır çünkü yeni personel alımına ve onların eğitime harcanan para yüksek miktarlardadır. Tatmin kontrol edilebilir olduğuna ve hem devamsızlığı hem de personel devrini etkilediğine göre kuruluşlar devamsızlığı ve devir oranını kontrol edebilir diyebiliriz. Kuruluşlar tatmin seviyesini yüksek tutarak ve en iyi elemanların en çok tatmin olanlar olduğunu görerek, en çok ihtiyaç duydukları bu elemanları ellerinde tutmayı bilmelidir. Aslında kuruluşlar devir olayını öyle bir ayarlamalıdır ki kaybetmeyi göze aldıkları elemanlar arasında oluşsun. Buna rağmen işini iyi yapan elemanların tatmin seviyesini yüksek tutmak pek de kolay bir şey değildir çünkü en iyi şekilde ödüllendirilmeleri gerekmektedir (Gray and Stanke, S.83).

3.1. İş Tatmini, Verimlilik ve Başarım

İşletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1991, S.154).

1950'lerde, o ana kadar yapılan araştırmaların tatminle performans arasında çok düşük bir ilişki bulabildiği görülmüştür. Daha sonra Vroom tarafından yapılan bir inceleme de ,tatminle performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermiştir. Bu ilişkinin zayıflığı, yüksek performansın tatmini dolaylı olarak etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Lawler ve Porter, performans dolaylı olarak tatmine yol açar görüşünü şöyle açıklamaktadır: Eğer ödüllendirilmenin tatmine yola açtığını ve bazı durumlarda performansın ödüllendirilmeyle sonuçlandığını düşünürsek, o zaman tatminle performans arasındaki ilişkinin bir üçüncü değişkenle yani

ödüllendirilmeyle belirlendiğini görülmektedir. Yani yüksek performans mükafatlandırılmaya, mükafatlandırılma da tatmine yol açmaktadır. Şekilde de açıklandığı gibi, tatmin performansla neden olmakta, aksine performans tatmine neden olmaktadır. Bu şekil, performansın ödülle sonuçlandığını belirtmekte ve iki farklı ödül tipini birbirinden ayırarak bunların performansla ilişkisini açıklamaktadır. Performansla 'dış ödül' arasındaki dalgali çizgi, bu tip ödüllerle performans arasında eksik bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dış ödül ile kastedilen (prim, terfi, statü gibi) daha çok düşük seviyeli ihtiyaçları karşılayan ödüllerdir. Aradaki ilişki nispeten daha zayıftır çünkü bu tür ödülleri performansla direk olarak bağlamak zordur. Bir kurum mükafatlandırma politikasını belirlerken, performans dışındaki diğer faktörleri de göz önüne almalıdır. Bunun tam tersi asıl ödüller için de geçerlidir. Asıl ödüller bireye yüksek performans neticesinde kendisi tarafından verilir. Asıl ödüller yüksek performans ile daha direk ilişki içindedir. (Bu ilişki şekilde yarı dalgali çizgi ile belirtilmiştir.) Asıl ödüle en iyi örnek, bireyin faydalı bir işi başarmış olduğu düşüncesinde olmasıdır. Şekil 3.1, asıl ve dış ödüllerin iş tatmini ile doğrudan alakalı olmadığını göstermektedir. Çünkü aradaki bu ilişkinin boyutu bireyin ödül dağıtımında eşitlik olup olmadığı anlayışına bağlıdır. Tatmin, bireyi aldığı ödül miktarı ile alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarı arasındaki farka bağlıdır. Performans ile ödül arasındaki eksik ilişkiye ve alınan adil ödülün önemli etkisine dayanarak, iş tatmini ile performans arasında çok düşük ama pozitif bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Fakat bu ilişki bazı durumlarda negatif ilişkiye dönüşebilmektedir. Negatif ilişki, ödülün performansla alakasız düştüğü veya performansla ters ilişkide olduğu zaman görülmektedir. Performansı belirleyen şeyin, bireyin istediği şeye ulaşmak için harcadığı efor olduğunu ve tatmini belirleyen şeyin de bireyin elde ettikleri olduğunu söylemek mantıklı olmaktadır (Gray and Stanke, S.83).

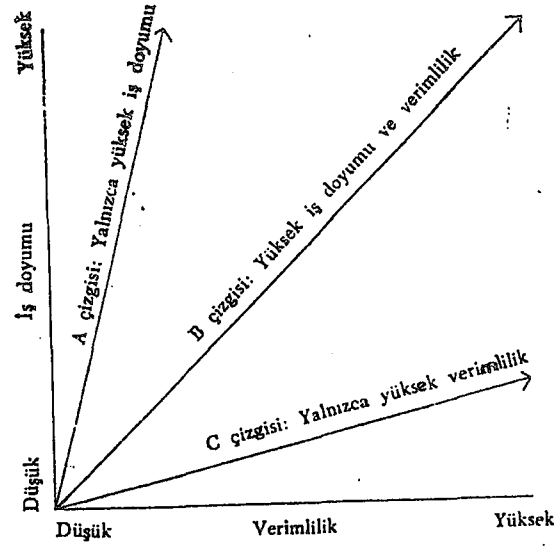


Şekil 3.1. Performans – Tatmin İlişkisi (Lawler – Porter Modeli)

Çalışan bireylerin hem 'mutlu' hem de 'üretken' olmaları istenmektedir. Yapılan birçok araştırma, tatmin (=mutlu) ve performans (=üretken) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İki büyük araştırma tatmin ve performans arasında ne çok büyük ne de çok küçük bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. "Vroom, tatmin –performans ilişkisini incelediği 23 çalışmanın sonucunda, 14 medyan-bağıntı olduğu raporunu vermiştir". Bir sonraki araştırma, belirli performans çeşitlerinin diğerlerine oranla tatminle daha alakalı olduğu sonucuna varmıştır. Böylece, tatmin mi performansa neden olur? , performans mı tatmine neden olur? soruları ortaya çıkmıştır ve anlaşmazlıklar bu noktada başlamıştır. Tatminin performansa neden olduğu görüşü, çalışanlarımızı mutlu edebilirsek, daha üretken olmalarını sağlarız inancı doğurmuştur. Buna rağmen günümüzde bu görüşün tersi (performansın tatmine neden olduğu), bireylerin yaptıkları işte başarılı olmaları halinde tatmin oldukları görüşü benimsenmektedir. Bazı laboratuvar çalışmaları da günümüzde de benimsenmekte olan ikinci görüşün daha savunulabilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ama hala bu anlaşmazlıklar çözülebilmemiş değildir. Organ'ın araştırması, ilk görüşü destekleyen sonuçlar ortaya koymuştur. Eğer performansın tatmine neden olduğu görüşü doğru ise, yönetimin yapması gereken şey, performansı ölçüt olarak

ödüllendirmeye gitmek olacaktır. Çünkü ödül performansı pekiştirecektir. Eğer tatminin performansa neden olduğu görüşü doğru ise, performans seviyesine bakılmadan ödüllendirme yapılmalıdır. Böyle bir sistemde ise çalışanlar minnettarlıklarını yüksek performans sergileyerek gösterirler. Bir çok kurt, performansın tatmine neden olduğu görüşünü desteklemektedir. Diğer çalışmalar, performans ve tatminin hangi koşullar altında ilişkili olduğunu araştırmıştır. Jacobs ve Solomon tatmin –performans ilişkisinin, performansa dayalı bir ödüllendirme politikası izlendiği zaman daha güçlü olduğunu görmüştür. Yani aldıkları para gösterdikleri performansa bağlı olan bireyler (prim sistemindeki gibi), göstermiş oldukları performanstan (prim sistemiyle çalışmayanlara göre) çok daha fazla tatmin olmaktadır. "Iaffaldano ve Muchinsky, bu konu üzerinde yapılan çalışmaları incelemiş ve performans – tatmin korelasyonunun .17 olduğunu söylemiştir". Yani çalışanların hem tatmin seviyesini hem de performansını aynı anda yükseltmek isteyen kuruluşlar pek başarılı olamayacaklardır. Bunun nedeni, bu iki kavramın genelde birbiriyle alakalı olmamasıdır. Hatta, üretkenliği artırma amacıyla atılan bazı adımlar, iş tatmininin düşmesine bile neden olabilmektedir (Saal and Knight, S.311).

İş tatminiyle verimliliğin genel ilişkisi Şekil 3.2'de gösterilmiştir. Yüksek verimlilik ve düşük iş tatmini koşulu şemanın C çizgisiyle belirtilmiştir. Üretim hattının hızlı çalışmasını isteyen bir gözetimci; yöntem etüdü, zaman etüdü ve yakından gözetim gibi bilimsel yönetim tekniklerine ön planda yer vererek, Şekil 3.2'deki C çizgisinin gösterdiği gibi yüksek verim düşük tatmin sağlayabilmektedir. Diğer yandan, eğer gözetimci, etkili örgütsel davranışın, örgütsel hedeflere etkisine bakmaksızın işçileri mutlu kılmak olduğunu düşünmekteyse, A çizgisine benzer sonuçlara ulaşacaktır. Yani, iş tatmini fazla olacak, ancak az iş yapılacaktır. Bir gözetimcinin tanımlamasıyla işçiler çalışmak istemeyecek kadar mutlu olacaklardır. En çok arzulanan düzenleme B çizgisiyle gösterilen yüksek tatmin ve yüksek verimlilik bileşimidir. Yüksek verimlilikle düşük iş tatmininin birlikte olması kesinlikle olanaklı olsa da, bu gibi aşırı koşulları sürdürmek uzun dönemde olanaklı değildir. Özgür bir toplumda yüksek verim, düşük tatmin bileşimi gibi aşırı koşullardan yeterli ölçüde geniş bir grup etkilenirse, sonunda daha düşük verimliliğe yol açan direniş ve kısıtlamalar gelişmektedir. İnsanlar insan oldukları için tatminsizlik getirecek şeylerden kaçınmakta ve onlara direnmektedirler (Davis, S.98)



Şekil 3.2. İş Tatmini İle Verimlilik Arasındaki İlişki

3.2. İş Tatmini, Devamsızlık ve İşgücü Devri

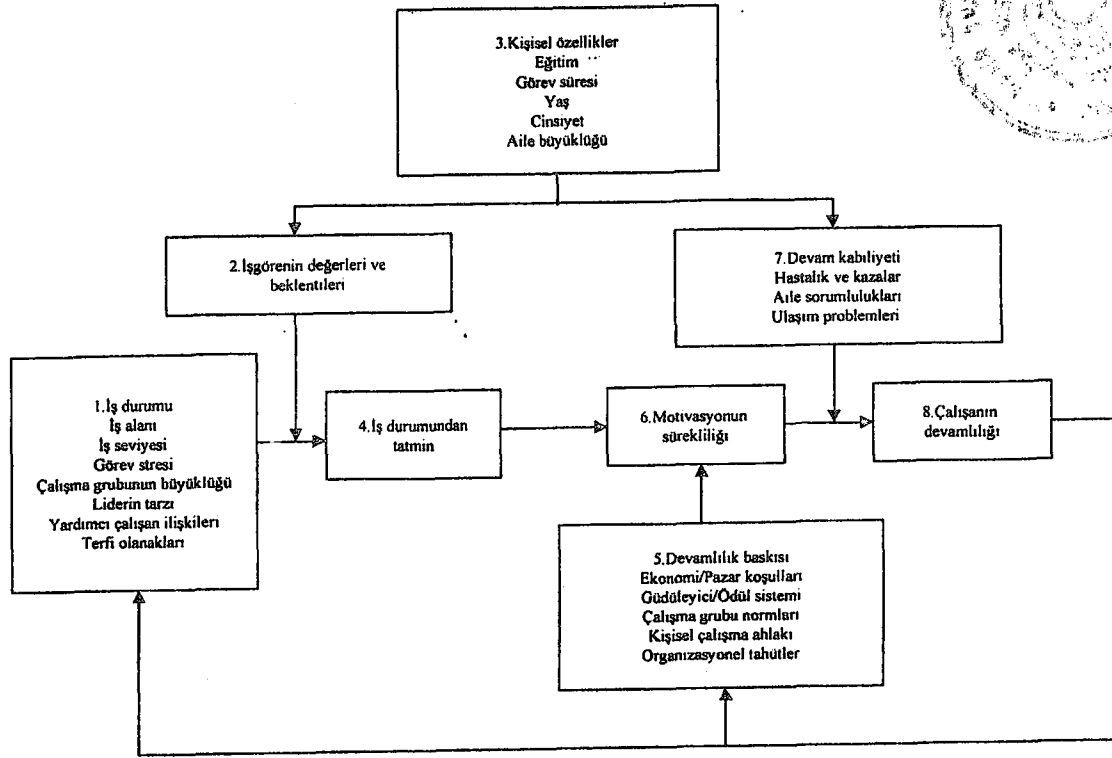
İşe karşı olumlu tutumların, her zaman olumlu iş davranışına (performansın yükselmesi) yol açmadığı bilinmektedir. Araştırmalar, iş tatminsizliğinin (olumsuz iş tutumu) işgöreni işten kaçınma davranışlarına ittiğini göstermiştir. Bu kaçınma davranışları, işgücü devri (işgören açısından çoğunlukla iş değiştirme, örgüt açısından işgörenin işletmeden ayrılması) ve işe devamsızlıktır (işgörenin sık sık işine gelmemesidir). İşten kaçınmanın başka belirtileri ise, işgörenlerin işe geç gelmeleri, kahve, çay ve yemek aralarını uzatmaları, işbaşında aylıklık etmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Gerek işgücü devri, gerekse devamsızlık, işletmenin etkinliği üzerinde rol oynayan unsurlar arasındadır. İş akışı düzeninin bozulması ve gereksiz masraflara yol açılmasına neden olarak, işletmeye pahalıya mal olabilmektedir. Bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Brayfield ve Crockett ve Vroom, bu alanda yapılan araştırmaları değerlendirme sonucu, iş tatminsizliği ile işten kaçınma davranışları arasında güçlü ilişkiler olduğunu saptamışlardır. Schuh yaptığı incelemede zeka, yetenek ve kişilik testleri ile işgücü devri arasında tutarlı bir ilişki bulunmadığını ve işgücü devrini tahminde en güçlü aracın tutum ölçümleri olduğunu göstermiştir. Her ne kadar işgücü devri ve işe devamsızlık aynı ya da benzer

davranışlarsa da, bunlara yol açan koşullar her zaman aynı olmamaktadır. Devamsızlık, bazen işten kaçınma davranışı doğrusunun bir ucu, işgücü devri ise diğer ucu olarak düşünülmüş ve devamsızlığın ilerde işten ayrılmanın bir belirtisi olduğuna inanılmıştır. Bireysel ve grup düzeylerinde yapılan araştırmalar, işten ayrılma ve devamsızlığın birbirleri ile ilişkili olduğunu doğrulamıştır. Ancak Porter ve Steers'e göre, devamsızlık ve işten ayrılma birbirlerinden bazı yönlerden farklıdır. "Porter ve Steers'in incelediği 22 araştırmadan yalnız 6'sı, aynı faktörlerin işten ayrılma ve devamsızlık üzerinde aynı doğrultuda etki yaptığını göstermiştir". Bu nedenle Porter ve Steers, bu iki işten kaçınma davranışının üç yönden farklı olduğunu savunmuşlardır. Birinci olarak, işe devamsızlığın sonuçları hiç olmazsa birey için daha az etkilidir. İkinci olarak, işe devamsızlık kararı, işi bırakma kararından daha kolay bir karardır. Üçüncü olarak, da işten ayrılma kararı, başka iş seçeneklerinin bulunmasına bağlıdır. Bu seçenekler olmadığı takdirde, birey işe devamsızlığı bir seçenek olarak kabul edilebilir. Dolayısı ile bir bireyin aynı işletmede işine devam etmesi, her zaman işinden memnun olduğu anlamına gelmemektedir. Aynı şekilde bireyin işten ayrılması da her zaman iş tatminsizliğine bağlı olmayabilmektedir. İşgücü piyasasında aynı işgörenin çalışabileceği çok iş seçeneği varsa, birey seçim hakkını kullanabilir ya da sadece değişiklik istediği için mevcut fırsatlardan yararlanabilmektedir (Baysal, S.208).

Yapılan bir araştırmada bir grup çalışanın tatmin seviyeleri ölçülmüş ve bir sene sonra bu gruptan kaç kişinin işten ayrıldığı gözlenmiştir. İşten ayrılan bireyler ile işine devam eden bireylerin tatmin seviyeleri birbiriyle karşılaştırılmış ve tatmin seviyesi düşük bireylerin işten ayrılmaya daha meyilli olduğu sonucuna varılmıştır. Yani tatmin düzeyinin personel devir hızını belirleyebileceği anlaşılmıştır. "Ross ve Zander'in araştırması da bu tarz bir çalışmaya iyi bir örnek teşkil etmektedir. Ross ve Zander büyük bir şirketin 2680 bayan işçisinin tatmin seviyelerini ölçmüş ve 4 ay sonra 169 işçinin istifa ettiği görülmüştür". İstifa eden bu işçilerin tatmin seviyeleri yeniden incelenmiş ve görülmüş ki bu işçilerin sahip oldukları özerklikten, kazandıklarından ve işlerinden belirgin şekilde tatminsiz oldukları görülmüştür. Personel devri gibi devamsızlığın da iş tatmini ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Ama devamsızlık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, personel-devir ile iş tatmini arasındaki ilişkiden daha yüksek olduğu görülmüştür. Devamsızlık, hastalık, kaza veya bir yakının ölümü gibi bireyin mecburiyetten dolayı işine gidememesi nedenleri dışında

kalan keyfi nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Tatminin sadece keyfi devamsızlığı etkileyeceği ve tatminin bütün devamsızlıklarla ilişkili olamayacağı kabul edilmektedir. Keyfi devamsızlık ile mecburi devamsızlıkları birbirinden ayıran araştırmalar, tatminin keyfi devamsızlığa etkisinin çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Tabi ki bu sonuç tatminin bireyin işe gitme isteğini etkilemesi durumunda kabul görebilmektedir (Gray and Stanke, S.83).

İşini sevmeyen kişilerin daha sık devamsızlık yaptığı düşünülmektedir. Buna rağmen araştırmalar tatmin ile devamsızlık arasında çok nadiren bir bağlantı bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca tatminin değişik boyutlarının, devamsızlık ile farklı şekillerde alakalı olduğunu gösteren kanıtlar da bulunmaktadır fakat hala diyebiliriz ki devamsızlığa en çok neden olan şey işin kendisinden duyulan tatminsizliktir. Bu konuda yapılan 3 araştırma incelenmiştir: Smith , araştırması için doğal bir olaydan faydalanmıştır. Bir kar fırtınası ertesinde, işe gitmek için çaba sarf edilmesi gereken hava koşullarında Chicago'daki bir şirketteki devam oranını gözlemlemiştir. Bu gözlemden önce (fırtına gününden önce) çalışanlardan tatmin boyutları ölçülmüş ve aynı işyerinden gelecek için bir beklentileri (yükselme gibi) olup olmadığı konusunda bilgi alınmıştır. "Aynı araştırmayı, kar fırtınasından etkilenmeyen New York'taki başka bir şirketin çalışanların üzerinde de yapmış ve Chicago'daki işe devam oranının %70, New York'daki işe devam oranının ise %96 olduğunu görmüştür". Chicago örneğinde, çalıştıkları işyerinde yükselme şansı olduğunu düşünen bireylerin işyerine gitmek için gerekli çabayı gösterdikleri görülmüştür. Bu örnekte, özel şartlar dışında ,tatminle işe devam arasında oldukça ılımlı bir ilişki var denilebilmektedir. Steers ve Rhodes'in ileri sürdüğü devam/devamsızlık modeli Şekil 3.3'te gösterilmektedir. Şekil 3.3. incelediğin de, tatmin ve işe devam arasına birçok faktörün girdiği görülmektedir. Araya giren bu faktörlere bakarak, tatmin ve işe devam arasındaki ilişkinin hem güçlü hem de zayıf olduğunu söylenebilmektedir. İşini seven fakat işe devam etmesi yönünde hiçbir zorlayıcı olmayan birey, büyük bir ihtimalle devamsızlık yapmaya meyilli olacaktır (Saal and Knight, S.307).

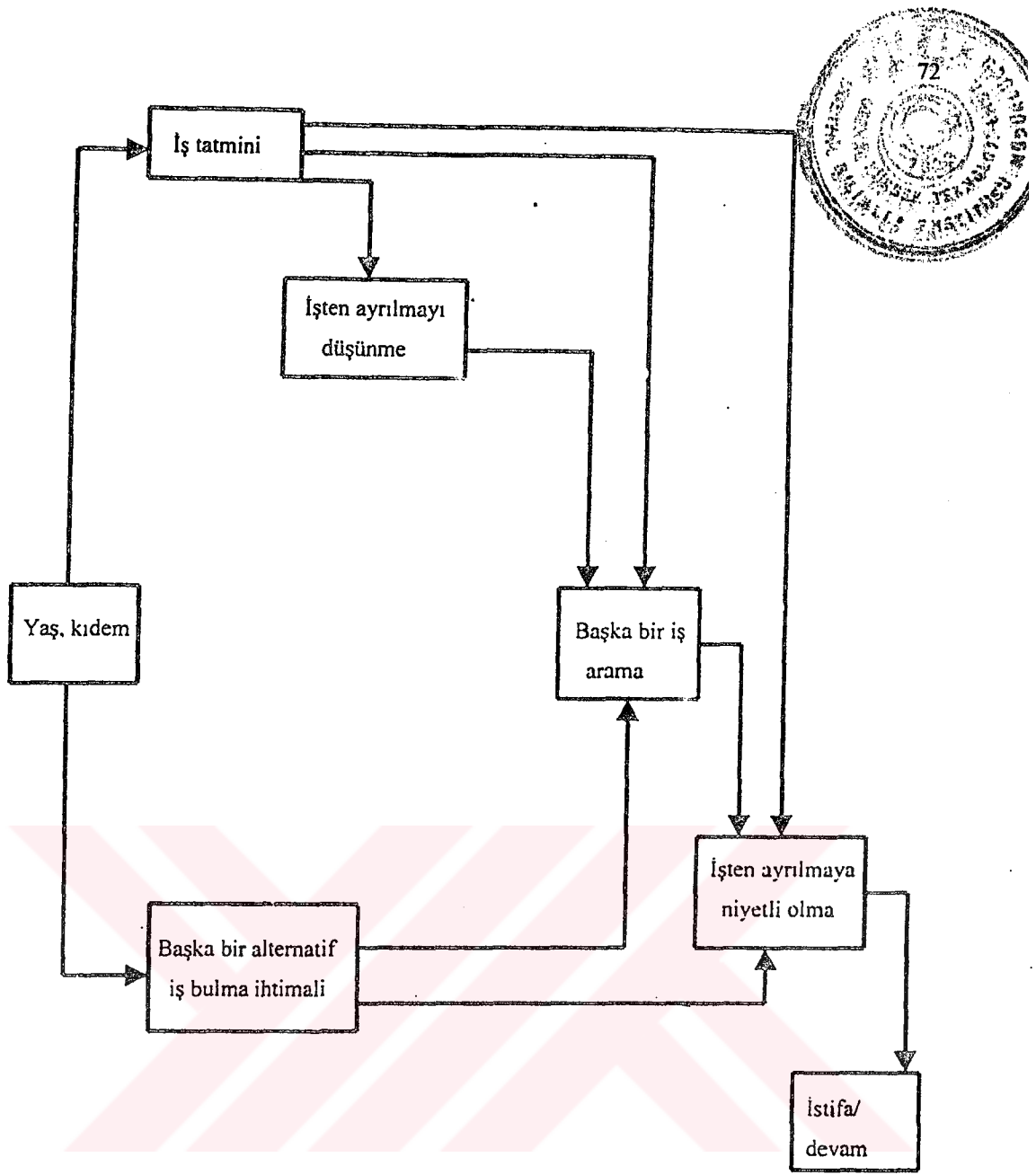


Şekil 3.3. İşgörenin Devamlılığında Etkili Olan Temel Faktörler

Muchinsky & Tuttle tatminle işçi devri arasındaki ilişkiyi araştırarak 39 çalışmayı özetlemiştir. 4 tanesi dışında hepsinin sonucunda tatmin/işçi devir ilişkisinin negatif bulunduğu görülmüştür. Yani bireyler işlerinden ne kadar hoşnutsuzlarsa, işten ayrılma eğilimleri de o kadar yüksektir. Mobley, tatminle istifa arasında varsayımsal bir dizi bağ kurarak bir işçi- devir modeli oluşturmuştur (Şekil 3.4.).

Bağ kelimesiyle kastedilen;

- 1-) İşten ayrılmayı düşünüyor olmak
- 2-) Yeni bir iş arıyor olmak
- 3-) Ayrılmaya niyetli olmak
- 4-) Ayrılmaya veya kalmaya kesin karar vermektir



Şekil 3.4. Personel Devir Sürecindeki Bağlar

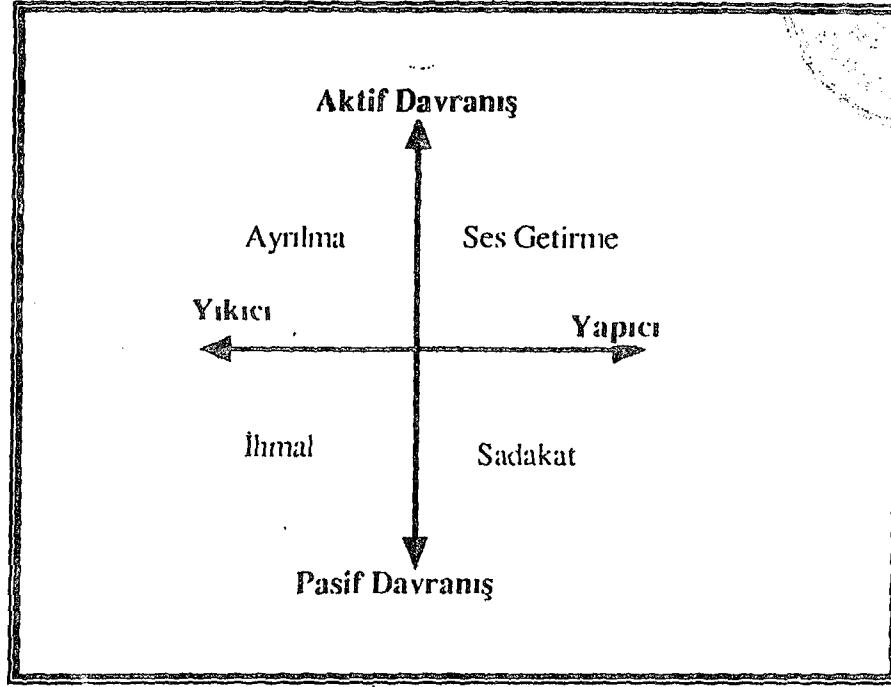
Moblen tatminsizlik duygusunun istifa düşüncesini tahrik ettiğini ve bunun da bireyi yeni bir iş aramaya yönelttiğini iddia etmektedir. Eğer işten ayrılmak bireye pahalıya mal olacaksa birey tekrar bir değerlendirme yapmakta, ayrılma fikrini daha az benimser hale gelmekte veya işine karşı devamsızlık ya da pasif davranış gibi farklı tepkiler geliştirmektedir. Eğer birey istifa etmenin getireceği mali yükü göze alırsa ve herhangi bir iş daha cazip gelirse, bu da bireyin işten ayrılma niyetini ateşlemekte ve sonuçta istifa etmektedir. Eğer bulduğu diğer iş (alternatif iş) pek cazip değilse bu durum bireyin işte kalma niyetini ateşlemektedir. Mobley, Horner ve Hollingsworth, bu modeli test etmişler ve bir grup hastane personelinin tatmin seviyelerini ölçmüşlerdir. Modelde belirtilen diğer 4 değişken de ölçülmüş. Tatmin

seviyesi ölçüldükten 47 hafta sonra, personel devir oranı incelenmiştir, Mobley ve arkadaşları bu model yardımıyla personel devir oranını tahmin etmeye çalışmışlar ve iş tatmini ile istifa arasına bazı bilişsel ve davranışsal değişkenlerin girdiğini kanıtlamışlardır. Yani, personel devir oranının sadece işteki tatminsizliğe dayandırılmaması gerektiğini ispatlanmışlardır. Tatmin, personel devir oranının en önemli belirleyeni fakat ekonomik ortam da ele alınmalıdır. Muchinsky ve Morrow, ekonominin iyi olduğu zamanlarda tatminin personel-devir oranını belirleyen en büyük faktör olduğunu belirtmişlerdir. Fakat ekonominin darda olduğu ve işsizlik oranının yüksek olduğu zamanlarda , bireyin işten ayrılmak yerine yaşadığı bu tatminsizlik duygusuna katlanmayı tercih etmektedir. Ekonominin iyi olduğu ve iş bulma şansının yüksek olduğu zamanlarda ise, tatminsizlik duygusu personel-devir oranının yükselmesine neden olmaktadır (Saal and Knight, S.312).

İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar göstermektedir ki, bu ikisinin arasında tutarlı ama zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Beehr ve Gupta, Kraut, Mobley, Horner ve Hollingsworth ve Waters ise bireyin işyerinde kalma niyeti ile personel devri arasında belirgin bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bu ilişki, tatmin ve personel devri arasındaki ilişkiden daha yüksektir. Devamsızlık ve personel devir arasındaki ilişkiyi inceleyen eski ve yeni birçok araştırmanın vardığı sonucuna göre devamsızlık, bireyin kendini çalıştığı yerden çektiğinin göstergesi ve personel devrinin de habercisidir. Özellikle personel devrinin mevcut tatmin seviyesinde ve zihin sağlığında değişikliklere yol açtığı bir gerçektir. Hem mesleğini hem de görevini değiştiren bireylerin tatmin seviyeleri ve zihinsel sağlıkları, sadece meslek veya sadece görev değiştiren bireylerin tatmin seviyelerinden ve zihinsel sağlıklarından daha fazla yükselmektedir. Bu konuda yapılan sınırlı sayıda araştırmanın sonucuna göre, personel devri hem kalanların hem de ayrılanların tutum ve davranışlarında önemli etki yapmaktadır. Mesela ayrılanlar için, iş değişimi stresli olabilmektedir. Krackhardt ve Porter, personel devrinin kalanları daha tatminsiz ve daha cesaretsiz yapacağını belirtmiştir. Ama bireylerin işlerinden ayrıldıklarında yaşadıkları psikolojik problemler hep bir yana atılmış ve personel devrinin ihmal edilen bir yönü olmuştur (Waters and Roach, S.393).

İş tatminin bulmayan kişiler bazen işten ayrılmak yerine şikayet etmeyi tercih etmektedirler. Bu davranış biçimi tamamen işgörenin kişi olarak aktif ve pasif

davranışlı olması ile, yapısal olarak yapıcı veya yıkıcı eğilimler taşınması ile de ilgilidir. Kişinin şikayet ile işten ayrılma arasında kalan tatminsizliği gösterme biçimini Şekil 3.5'de görmek mümkündür. Şekil 3.5.'de görüldüğü gibi aktif yapılı ve yıkıcı yaklaşımlı kişiler tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih etmektedirler. Bu kişiler iş tatminsizliklerini göstermek için, istifa ederler, istifa edeceklerini söylerler, bazen iş ararlar ve bunun bilinmesinden rahatsız olmamaktadırlar. Buna karşılık aktif ve yapıcı yaklaşımlı kişiler ses getirme eğilimini benimsemektedirler. Kendilerini rahatsız eden durumu düzeltmeye çalışmakta, iyileştirme önerileri ortaya koymakta, sorunlarını amirleri ile tartışmayı tercih etmektedirler. Pasif davranışlı, yıkıcı tiplerin tatminsizlik karşısındaki durumları ihmaldir. Bunlar olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar, olayların daha kötüye gitmesine izin verirler, kronik devamsızlık, işe geç gelme, verimliliği sağlayan çalışmaları baltalama, iş hatalarının artmasını sağlama bu tür eğilimi esas alan işgörenlerin tipik yaklaşımlarıdır. Pasif davranışlı ve yapıcı olan işgörenler, dış dünyaya sadakatlerini yansıtabilirler. Bunlar pasiftirler ama iyimser yaklaşımı benimsemektedirler. Zamanla koşulların iyileşeceğini ve tatmin bulacaklarını beklerler. Dış eleştirilere karşı işletmeyi korumaya çalışmakta, yönetimin doğru harekette bulunacağına inanmaktadırlar. Esasında kişinin bu tepkileri göstermesi iş kıdemi ile de ilgilidir. İşe yeni giren ve beklediğini bulamayan kişinin kısa bir zaman dilimi içerisinde ayrılma kararı vermesi doğaldır. Buna karşılık girdiği işten beklediğini bulan işgören tatmin olmaktadır. Kişinin özellik ve yeteneklerinin işe uygunluğu da girdiği işte kalıcılığını sağlamaktadır. Bu nedenle iyi bir personel seçim sistemi işgörenlerin işte kalıcılığını ve tatmin bulmalarını sağlayacaktır (Erdoğan, 1996, S.254).



Şekil 3.5. İş Tatminsizliğini Yansıtma Biçimleri

3.3. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları

İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabileceği gibi, Personelin dikkatsizliği, hatalı davranışları gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. Bunların yanında iş tatminsizliği sonucu bir savunma mekanizması olarak işe ilgisiz kalmış uyumsuz iş görenlerin yapmış olduğu iş kazalarının, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir (Şenatalar, S.459).

3.4. Çatışmalar

İş tatminsizliğinin birey üzerinde yaratacağı engelleme, gerilim ve diğer olumsuz etkilerin sadece bireyle sınırlı kalmayıp, bireyin sosyal ve örgütsel çerçevesiyle ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyerek, bireyler arası, birey-grup ve birey-örgüt çatışmalarına yol açacağı da açıktır (Kılınç, S.206).

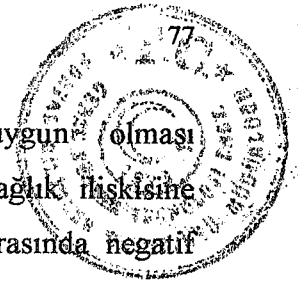
Burada örnekleri çoğaltmak mümkündür. önemli olan husus, iş tatminsizliğinin, tatminsiz kalan kişi üzerindeki olumsuz etkileri vasıtasıyla işletme çatışmaları üzerinde etkili bir rol oynayacağı gerçeğidir.

3.5. İş Tatmini, Psikolojik Sorun ve Şikayetler

İş tatminsizliğinin verimliliği olumsuz etkilemesi, işe geç kalmaları ve işten ayrılmayı desteklemesi bir bakıma yönetsel sonuçtur. Bazı hallerde toplumun ahlaki yapısına, işletmenin kültürel olgunluğuna ters işleyen davranışların da iş tatminsizliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Sınırlı sayıda da olsa, kendisine haksız davranıldığını düşünen, adil olmayan davranışlar algıladığı için işinde tatmin bulmayan bazı işgörenlerin yönetimi cezalandırmak için işyerlerinde hırsızlık yaptıkları, üstelik de kendilerini böyle bir yol izlemekte haklı gördükleri saptanmıştır. Bu tür bir sonuç iş tatminsizliğinin yarattığı davranış bozukluğundan başka bir şey değildir. İş yerlerinde hırsızlık yaparak maaşlarını hak ettikleri seviyeye çıkardıklarını düşünen işgörenler zamanla başka davranış sapmalarının da kaynağı olmaktadır. İş tatminsizliğinin sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında ilişkiler vardır. Bazen işgörenin hayatındaki kötü evlilik, başarısız çocuk gibi diğer stres kaynakları iş tatminsizliği ile birleşerek kişiyi yıkmaktadır. İş tatminsizliği bazen kişinin hayatında kısır döngüler yaratmakta, başağrısı, yorgunluk gibi semptomlar yaratmaktadır. Şüphesiz hırsızlık, duygusal hastalıklar gibi sonuçlar iş tatminsizliğinin yaratacağı uç davranışlardır. İş tatminsizliğinin daha çok sendikal hareketlere yol açtığı, işgörenlerin kendi aralarında anlaşarak verimi düşürmelerine sebep olduğu, devamsızlık ve işten ayrılmaları desteklediği bilinmektedir. Geçmişte ortaya çıkan hızlı ve reaksiyoner sendikalaşma, tahribe dönük sendikal hareketlerin temelinde çalışanların iş tatminsizliğinin etkisinin olduğu da bir gerçektir (Erdoğan, 1996, S.255).

Beehr ve Newman, stresi şöyle tanımlamaktadırlar: İş stresi, işle ilgili faktörlerin bireyi normal davranışlarından sapmaya zorlayacak derecede etkilemesi durumudur. İş tatmini veya tatminsizliğini, kabaca, iş stresini yansıtan şey olarak tanımlanabilmektedir. Çünkü tatmin, bireyin deneyimlerinin ve çalıştığı yerle ilgili düşüncelerinin özet bir göstergesidir. Stres iş ortamı ile birey arasında yaşanan etkileşimlerin büyük bir kısmında, çevreden gelen uyarıcılarla bireyin tepki verme kapasitesi arasındaki dengesizliğin doğurduğu gerilimlerdir. İş tatmini, kısmen, bireyin iş stresi deneyimlerinden doğan bir çıktı olarak da görüle bilinmektedir. Ama birçok iş tatmini ölçümü sonucu, bireyin çalıştığı işin özelliklerine karşı tutumlarını

yansıttığına göre, iş tatmininin iş stresiyle tamamen uygun olması beklenememektedir. Yine bu mantıkla ilerlenir ve stres-gerilim-sağlık ilişkisine işaret eden araştırmalara bakılırsa, iş tatmini ile sağlık bulguları arasında negatif ilişki olduğu kabul edile bilinmektedir. (Kavanagh et al, S.692).



Her ne nedenle olursa olsun psikolojik bir tatminsizliğe uğrayan bir işgören, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini çevresine karşı göstermektedir. Ulaşmak istediğimiz amaçlara ulaşmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve normal dışı davranışlarda bulunmamızın sebebini oluşturmaktadır (Eren, S.186).

Psikolojik tatminsizliğin doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar:

A-) Saldırgan Davranışlar: İşgörenlerde psikolojik tatminsizlik nedeniyle en çok rastlanan saldırganlık olaylarıdır; Yönetimin tutumundan devamlı olarak şikayet edilmesi, alet, makine ve cihazların tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık, sendikaya üye olma gibi davranışlar saldırgan davranışlara örnektir.

B-) Geriye Dönüş Davranışları: Geriye dönüş hallerinde en çok görülen davranışlardan birisi çocukça davranışlardır. İşgören karşısındakine kendisini kabul ettirmek için fikirle mücadelesini sinir harbine ve hatta sözle tecavüze kadar götürebilmektedir. Başkalarının arkasından olumsuz sözler söylemek, dedikodu yapmak ve bunlara katılmak bu tip davranışlara örnektir, dedikodu halleri de hem geriye dönüş ve hem de saldırganlık hallerinin kompleks bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Başkalarıyla alay eden, onların davranış ve konuşmalarını beğenmeyen kimseler de bu şekilde kompleks bir davranışta bulunuyorlardır. Bazı işler işgörelere istemediği halde yaptırılmak istendiği zaman kadınların ağlaması, erkeklerin surat asıp somurtmaları geriye dönüş hallerinin yüzdeki ifadelerine örnek gösterilmektedir.

C-) Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar: Çalışma hayatında bu hareketler, çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak sıkça görülmektedir. Çalışma yöntemlerinde ve aletlerinde yapılan değişikliklere ve yeniliklere karşı direnen işgörelenler genelde tekrar denenmek istenen sabit davranışlar göstermektedir.

D-) Tevekkül Olma: Psikolojik tatminsizliğe uğrayan yada kendine güvensizlik duyan kimselerde rastlanan işi olurluna bırakma halidir. Cesareti kırılan ve umutsuzluk içine düşen işgörenler, mücadeleci olmak yerine kendilerini hayatın akışına bırakmışlardır. Bu işgörenler bundan sonrası Allah Kerimdir felsefesine sıkı sıkıya bağlanmışlardır.



4. ARAŞTIRMA; ASSAN ALÜMİNYUM A.Ş.'DEKİ İŞGÖRENLERİN İŞ TATMIN ORANLARI İLE İŞGÖREN DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada ; işgörenlerin yaş, mevki, öğrenim durumu, cinsiyet, kıdem gibi kişisel özelliklerine bağlı olarak tatmin oranlarının ve iş tatminlerine etki eden faktörlerden duyulan tatmin derecesinin tespit edilmesi, iş tatminlerine etki eden faktörlerle iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi ve buna bağlı olarak şirkette iş tatmini bakımından eksik olan yönlerin tespit edilerek şirket yönetimine fayda sağlanması amaçlanmıştır. Bununla birlikte amaçlanan işgörenlerin iş tatmin oranları ile işgörenlerin davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

4.2 Araştırmanın Kapsam ve Sınırlamaları

Araştırma İstanbul ili, Tuzla ilçesinde kurulu bulunan ve Alüminyum sektöründe faaliyet gösteren Assan Alüminyum Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de tüm işgörenler 127 beyaz yakalı (memur) ve 379 mavi yakalı (işçi) üzerinde uygulanmıştır.

Araştırma süresi kısa tutulmuş ve araştırma 15 günde sonuçlandırılmıştır.

Ankete katılım oranı beyaz yakalılarda %58, mavi yakalılarda ise %68 olmuştur.

	Dağıtılan Anket	Geri Getirilen Anket	Ankete Katılım Oranı
Memur	127	73	%58
İşçi	379	257	%68

4.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler

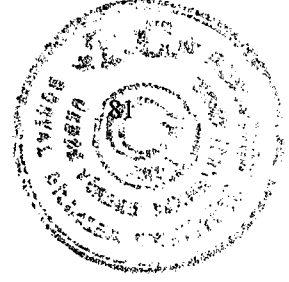
Araştırmada teorik bulgulardan yararlanarak beyaz yakalı personel için ayrı mavi yakalı personel için ayrı çalışan memnuniyeti anketi geliştirilmiştir ve anket örnekleri Ek 1 ve Ek 2’de sunulmaktadır. Anketin güvenilirliği beyaz yakalılarda %97.36, mavi yakalılarda ise %87.35’dir.

İşgörenlerin iş tatmin derecelerini belirlemek için Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Ankette istenen bilgiler;

- 1-) Ankete katılan işgörenlerin kişisel bilgileri
- 2-) İş tatminlerine etki eden faktörlere dair eğilimleri
- 3-) İş tatminlerini nasıl hissettiklerine dair bilgilerden oluşmaktadır.

Ankette elde edilen verilerin analizleri SPSS istatistik programı ile yapılmıştır.



4.4. Araştırmanın Bulguları

4.4.1. Beyaz Yakalılarla (Memurlarla) İlgili Bulgular

Çizelge 4.1. Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
24 VE ALTI	8	11,0	11,0	11,0
25 - 29 ARASI	21	28,8	28,8	39,7
30 - 39 ARASI	28	38,4	38,4	78,1
40 VE ÜZERİ	16	21,9	21,9	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Ankete katılan memurların yaş dağılımı; 24 ve altı 8 kişi %11, 25 – 29 arası 21 kişi %28.8, 30 – 39 arası 28 kişi %38.4, 40 ve üzeri 16 kişi %21.9 dur.

Çizelge 4.2. Assan Alüminyum'da Çalışma Süresi Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 YILDAN AZ	11	15,1	15,1	15,1
1 - 5 YIL	42	57,5	57,5	72,6
6 - 10 YIL	8	11,0	11,0	83,6
10 - 20 YIL	12	16,4	16,4	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Ankete katılan memurların çalışma süresi dağılımı; 1 yıldan az 11 kişi %15.1, 1 – 5 yıl 42 kişi %57.5, 6 – 10 yıl 8 kişi %11, 10 – 20 yıl 12 kişi %16.4, 20 yıl üzeri yoktur.

Çizelge 4.3. Öğrenim Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
İLKOKUL	1	1,4	1,4	1,4
MESLEK / TEKNİK LİSE	14	19,2	19,2	20,5
ÜNİVERSİTE	41	56,2	56,2	76,7
MASTER / DOKTORA	17	23,3	23,3	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Ankete katılan memurların öğrenim durumu dağılımı; ilkokul 1 kişi % 1.4, ortaokul yok, meslek / teknik lise 14 kişi %19.2, üniversite 41 kişi %56.2, master/doktora 17 kişi %23.3 tür.

Çizelge 4.4. Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KADIN	14	19,2	19,2	19,2
ERKEK	59	80,8	80,8	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Ankete katılan memurların cinsiyet dağılımı; kadın 14 kişi %19.2, erkek 59 kişi %80.8 dir.

Çizelge 4.5. Şirketteki Statü Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
MEMUR / TEKNİSYEN	19	26,0	26,4	26,4
MÜHENDİS / UZMAN	23	31,5	31,9	58,3
ŞEF / MÜDÜR YARDIMCISI	19	26,0	26,4	84,7
MÜDÜR	11	15,1	15,3	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Ankete katılan memurların statü dağılımı; memur/ teknisyen 19 kişi %26, mühendis / uzman 23 kişi %31.5, şef / müdür yardımcısı 19 kişi %26, müdür 11 kişi %15.1 dir.

Şirket Vizyon Ve Değerleri

Çizelge 4.6. Şirketin Uzun Vadede Varmak İstedığı Noktayı Bilenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	11	15,1	15,3	15,3
KATILMIYORUM	10	13,7	13,9	29,2
KARARSIZIM	14	19,2	19,4	48,6
KATILIYORUM	22	30,1	30,6	79,2
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	15	20,5	20,8	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %50'si şirketin uzun vadede varmak istediği noktayı bilmektedir.

Çizelge 4.7. Şirketin Hedeflerini Gerçekleştirebilir Bulanların Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	12,3	12,3	12,3
KATILMIYORUM	17	23,3	23,3	35,6
KARARSIZIM	15	20,5	20,5	56,2
KATILIYORUM	20	27,4	27,4	83,6
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	12	16,4	16,4	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %44'ü şirketin bu hedefini gerçekleştirebilirler olarak görmektedir.

Çizelge 4.8. Şirketin Değerlerini Bilme İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	13,7	13,9	13,9
KATILMIYORUM	10	13,7	13,9	27,8
KARARSIZIM	21	28,8	29,2	56,9
KATILIYORUM	16	21,9	22,2	79,2
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	15	20,5	20,8	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %43'ü şirketin değerlerini bilmektedir.

Şirket Yönetimi

Çizelge 4.9. Şirket Yönetiminin Topyekün Mükemmelleşme Felsefesine Bağlı Olduğu İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	19,2	19,2	19,2
KATILMIYORUM	15	20,5	20,5	39,7
KARARSIZIM	24	32,9	32,9	72,6
KATILIYORUM	15	20,5	20,5	93,2
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	5	6,8	6,8	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %27'si şirket yönetiminin topyekün mükemmelleşme felsefesine bağlı ve inanmış olduklarını düşünmektedir.

Çizelge 4.10. Şirket Yönetiminin İki Yönlü İletişimi Gerçekleştirdiğine Dair Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	12,3	12,5	12,5
KATILMIYORUM	20	27,4	27,8	40,3
KARARSIZIM	21	28,8	29,2	69,4
KATILIYORUM	17	23,3	23,6	93,1
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	5	6,8	6,9	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %30'u şirket yönetiminin iki yönlü iletişime açık, gelişmelerden haberdar ettiğini düşünmektedir.

Çizelge 4.11. Şirket Yönetiminin Planlı Olduğuna Dair Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	18	24,7	25,0	25,0
KATILMIYORUM	19	26,0	26,4	51,4
KARARSIZIM	20	27,4	27,8	79,2
KATILIYORUM	11	15,1	15,3	94,4
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	4	5,5	5,6	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %21'i şirket yönetiminin planlı olduğunu düşünmektedir.

Çizelge 4.12. Şirket Yönetimini Yenilikçi, Cesur Ve Atak Bulma Eğilimi

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	8	11,0	11,1	11,1
KATILMIYORUM	20	27,4	27,8	38,9
KARARSIZIM	12	16,4	16,7	55,6
KATILIYORUM	18	24,7	25,0	80,6
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	14	19,2	19,4	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %45'i şirket yönetiminin yenilikçi, cesur ve atak olduğunu düşünmektedir.

Çizelge 4.13. Şirket Yönetiminin Yüksek Yetki Devri Sağladığına Dair Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	8	11,0	11,1	11,1
KATILMIYORUM	17	23,3	23,6	34,7
KARARSIZIM	24	32,9	33,3	68,1
KATILIYORUM	18	24,7	25,0	93,1
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	5	6,8	6,9	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %32'si şirket yönetimini yetki devri yüksek olarak görmektedir.

Çizelge 4.14. Şirket Yönetiminin Yüksek Bir Moral Düzeyi Olduğuna Dair Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	6	8,2	8,5	8,5
KATILMIYORUM	15	20,5	21,1	29,6
KARARSIZIM	21	28,8	29,6	59,2
KATILIYORUM	21	28,8	29,6	88,7
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	8	11,0	11,3	100,0
Toplam	71	97,3	100,0	
Boş	2	2,7		
Toplam	73	100,0		

Memurların %40'ı şirket yönetiminin moral düzeyini yüksek bulmaktadır.

Çizelge 4.15. Şirket Yönetiminin Etkin, Hızlı ve Bilgiye Dayalı Kararlar Verebildiğine Dair Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	19,2	19,4	19,4
KATILMIYORUM	12	16,4	16,7	36,1
KARARSIZIM	24	32,9	33,3	69,4
KATILIYORUM	19	26,0	26,4	95,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	3	4,1	4,2	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %31'i şirket yönetimini etkin, hızlı ve bilgiye dayalı karar verebilenler olarak görmektedir.

Çizelge 4.16. Şirket Yönetimini Güvenilir Bulma İle İlgili Fikirler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	19,2	19,4	19,4
KATILMIYORUM	10	13,7	13,9	33,3
KARARSIZIM	18	24,7	25,0	58,3
KATILIYORUM	15	20,5	20,8	79,2
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	15	20,5	20,8	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %42'si şirket yönetimini güvenilir olarak görmektedir.

Çizelge 4.17. Şirket Yönetimini Adil Bulma Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	15	20,5	20,8	20,8
KATILMIYORUM	10	13,7	13,9	34,7
KARARSIZIM	22	30,1	30,6	65,3
KATILIYORUM	17	23,3	23,6	88,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	8	11,0	11,1	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %35'i şirket yönetimini adil bulmaktadır.

Çizelge 4.18. Şirket Yönetiminin Kendilerini Koruduğuna Dair Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	13	17,8	18,3	18,3
KATILMIYORUM	6	8,2	8,5	26,8
KARARSIZIM	18	24,7	25,4	52,1
KATILIYORUM	22	30,1	31,0	83,1
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	12	16,4	16,9	100,0
Toplam	71	97,3	100,0	
Boş	2	2,7		
Toplam	73	100,0		

Memurların %48'i şirket yönetimini elemanlarını koruyan kişiler olarak görmektedir.

Sizin Yöneticiniz

Çizelge 4.19. Yöneticisini Kolaylıkla Erişilebilen Bulanların Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	4	5,5	5,5	5,5
KATILMIYORUM	5	6,8	6,8	12,3
KARARSIZIM	3	4,1	4,1	16,4
KATILIYORUM	23	31,5	31,5	47,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	38	52,1	52,1	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %84'ü yöneticisini kolaylıkla erişilebilen olarak görmüştür.

Çizelge 4.20. Yöneticisini Bilgili Bulanların Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	3	4,1	4,1	4,1
KATILMIYORUM	9	12,3	12,3	16,4
KARARSIZIM	14	19,2	19,2	35,6
KATILIYORUM	20	27,4	27,4	63,0
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	27	37,0	37,0	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %64'ü yöneticisini bilgili görmektedir.

Çizelge 4.21. Yöneticisini İnsan İlişkilerinde Duyarlı Görenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	4	5,5	5,5	5,5
KATILMIYORUM	11	15,1	15,1	20,5
KARARSIZIM	11	15,1	15,1	35,6
KATILIYORUM	22	30,1	30,1	65,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	25	34,2	34,2	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %64'ü yöneticisini insan ilişkilerine duyarlı olarak görmektedir.

Çizelge 4.22. Yöneticisinin Aldığı Kararlarda Kendi Görüşlerini De Dikkate Aldığını Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	6	8,2	8,2	8,2
KATILMIYORUM	14	19,2	19,2	27,4
KARARSIZIM	13	17,8	17,8	45,2
KATILIYORUM	17	23,3	23,3	68,5
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	23	31,5	31,5	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %55'i yöneticilerinin aldığı kararlarda kendi görüşlerini aldığını belirtmektedir.

Çizelge 4.23. Yöneticisini Adil Bulanların Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	6	8,2	8,2	8,2
KATILMIYORUM	11	15,1	15,1	23,3
KARARSIZIM	15	20,5	20,5	43,8
KATILIYORUM	19	26,0	26,0	69,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	22	30,1	30,1	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %56'sı yöneticilerini adil bulmaktadır.

Çizelge 4.24. Yöneticilerinin Kendilerini Takım Çalışmasına Teşvik Ettiğini Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	7	9,6	9,6	9,6
KATILMIYORUM	14	19,2	19,2	28,8
KARARSIZIM	11	15,1	15,1	43,8
KATILIYORUM	16	21,9	21,9	65,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	25	34,2	34,2	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %56'sı yöneticilerin kendilerini takım çalışmasına teşvik ettiğini belirtmektedir.

Çizelge 4.25. Yöneticilerinin Kendilerini Eğittiği Ve Eğitimlere Katılmalarını Teşvik Ettiği İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	13,7	13,7	13,7
KATILMIYORUM	13	17,8	17,8	31,5
KARARSIZIM	12	16,4	16,4	47,9
KATILIYORUM	13	17,8	17,8	65,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	25	34,2	34,2	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %52'si yöneticilerinin kendilerini eğittiğini ve eğitimlere katılmalarını teşvik ettiğini belirtmiştir.

Çizelge 4.26. Yöneticileri Güvenilir Bulma Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5	6,8	6,8	6,8
KATILMIYORUM	8	11,0	11,0	17,8
KARARSIZIM	15	20,5	20,5	38,4
KATILIYORUM	15	20,5	20,5	58,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	30	41,1	41,1	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %62'si yöneticilerini güvenilir bulmaktadır.

Çizelge 4.27. Yöneticilerinin Kendilerini Koruduğuna Dair Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	6	8,2	8,2	8,2
KATILMIYORUM	9	12,3	12,3	20,5
KARARSIZIM	17	23,3	23,3	43,8
KATILIYORUM	16	21,9	21,9	65,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	25	34,2	34,2	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %54'ü yöneticisinin kendilerini koruduğunu belirtmiştir.

Yapılan İş ve İçeriği

Çizelge 4.28. Yaptığı İşin Şirket İçin Önemli Olduğunu Düşünenlerin Eğilimi

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KARARSIZIM	2	2,7	2,7	2,7
KATILIYORUM	22	30,1	30,1	32,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	49	67,1	67,1	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %97'si yaptığı işin şirket için önemli olduğunu düşünmektedir.

Çizelge 4.29. Yaptığı İş Zevkli Bulma Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KATILMIYORUM	2	2,7	2,7	2,7
KARARSIZIM	14	19,2	19,2	21,9
KATILIYORUM	23	31,5	31,5	53,4
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	34	46,6	46,6	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %78'i yaptığı işi zevkli bulmaktadır.

Çizelge 4.30. İşile İlgili Kendinden Beklenilenleri Bilme İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,4	1,4	1,4
KATILMIYORUM	5	6,8	6,8	8,2
KARARSIZIM	13	17,8	17,8	26,0
KATILIYORUM	21	28,8	28,8	54,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	33	45,2	45,2	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %74'ü işile ilgili kendinden ne beklendiğini bilmektedir.

Çizelge 4.31. İşini Yapmak İçin Gerekli Yetkiye Sahip Olma İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	4	5,5	5,5	5,5
KATILMIYORUM	14	19,2	19,2	24,7
KARARSIZIM	19	26,0	26,0	50,7
KATILIYORUM	16	21,9	21,9	72,6
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	20	27,4	27,4	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %49'u işini yapmak için gerekli yetkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

Çizelge 4.32. Yaptığı İşin Şirketin Bütününe Olan Etkisini Bilme İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,4	1,4	1,4
KATILMIYORUM	2	2,7	2,7	4,1
KARARSIZIM	6	8,2	8,2	12,3
KATILIYORUM	14	19,2	19,2	31,5
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	50	68,5	68,5	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %86'sı yaptığı işin şirkete etkisini bilmektedir.

Çizelge 4.33. İşini Yapmak İçin Gerekli Bilgilere Kolaylıkla Ulaşma Eğilimleri

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	2,7	2,8	2,8
KATILMIYORUM	9	12,3	12,5	15,3
KARARSIZIM	20	27,4	27,8	43,1
KATILIYORUM	22	30,1	30,6	73,6
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	19	26,0	26,4	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %57'si işini yapmak için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaştığını belirtmiştir.

Çizelge 4.34. İşini Yapmak İçin Yeterli Bilgi Ve Beceriye Sahip Olma İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KATILMIYORUM	2	2,7	2,8	2,8
KARARSIZIM	8	11,0	11,1	13,9
KATILIYORUM	27	37,0	37,5	51,4
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	35	47,9	48,6	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %86'sı işini yapmak için gerekli bilgi düzeyine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.35 . Yaptığı İşin Kendisini Geliştirdiğini Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	6	8,2	8,3	8,3
KATILMIYORUM	4	5,5	5,6	13,9
KARARSIZIM	14	19,2	19,4	33,3
KATILIYORUM	26	35,6	36,1	69,4
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	22	30,1	30,6	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %67'si yaptığı işin kendilerini geliştirdiğini belirtmiştir.

Çizelge 4.36. İşin Kendisini Olumsuz Yönde Etkileyecek Kadar Stresli Olmadığını Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	19,2	19,4	19,4
KATILMIYORUM	18	24,7	25,0	44,4
KARARSIZIM	17	23,3	23,6	68,1
KATILIYORUM	17	23,3	23,6	91,7
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	6	8,2	8,3	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %32'si işini kendilerini olumsuz etkileyecek kadar stresli bulmamaktadır.

Çizelge 4.37. Ekip Çalışmalarını Faydalı Bulma Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,4	1,4	1,4
KATILMIYORUM	5	6,8	6,8	8,2
KARARSIZIM	5	6,8	6,8	15,1
KATILIYORUM	17	23,3	23,3	38,4
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	45	61,6	61,6	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %85'i ekip çalışmasını faydalı bulmaktadır.

Çizelge 4.38. Ekip Çalışmalarında Yer Almayı İsteme İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	2,7	2,7	2,7
KATILMIYORUM	1	1,4	1,4	4,1
KARARSIZIM	5	6,8	6,8	11,0
KATILIYORUM	18	24,7	24,7	35,6
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	47	64,4	64,4	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %90'ı ekip çalışmasında yer almak istemektedir.

Performans Yönetimi

Çizelge 4.39. Performans Hedeflerinin Şirket Ve Bölüm Hedeflerine Göre Belirlendiğini Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	15	20,5	20,8	20,8
KATILMIYORUM	19	26,0	26,4	47,2
KARARSIZIM	9	12,3	12,5	59,7
KATILIYORUM	20	27,4	27,8	87,5
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	9	12,3	12,5	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %40'ı performans hedeflerinin şirket ve bölüm hedeflerine göre belirlendiğini belirtmektedir.

Çizelge 4.40. Performans Hedeflerinin Belirlenmesinde Kendi Katkısının Da Olduğunu Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	16	21,9	22,2	22,2
KATILMIYORUM	16	21,9	22,2	44,4
KARARSIZIM	12	16,4	16,7	61,1
KATILIYORUM	17	23,3	23,6	84,7
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	11	15,1	15,3	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %39'u performans hedeflerinin belirlenmesinde katkısı olduğunu belirtmektedir.

Çizelge 4.41. Performans Hedeflerini Nasıl Gerçekleştireceğini Bilenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	7	9,6	9,6	9,6
KATILMIYORUM	6	8,2	8,2	17,8
KARARSIZIM	14	19,2	19,2	37,0
KATILIYORUM	19	26,0	26,0	63,0
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	27	37,0	37,0	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %63'ü performans hedeflerini nasıl ve ne yaparak gerçekleştireceklerini bilmektedir.

Çizelge 4.42. Yöneticisinin Performansını Sık Sık Bildirdiğini Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	33	45,2	45,8	45,8
KATILMIYORUM	16	21,9	22,2	68,1
KARARSIZIM	9	12,3	12,5	80,6
KATILIYORUM	11	15,1	15,3	95,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	3	4,1	4,2	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %20'si yöneticilerinin performanslarını sık sık bildirdiğini belirtmiştir.

Çizelge 4.43. Yüksek Performansın Takdir Edildiği İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	25	34,2	34,2	34,2
KATILMIYORUM	13	17,8	17,8	52,1
KARARSIZIM	14	19,2	19,2	71,2
KATILIYORUM	12	16,4	16,4	87,7
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	9	12,3	12,3	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %29'u yüksek performansın takdir edildiğini belirtmektedir.

Çizelge 4.44. Yöneticisinin Yaklaşımını Yapıcı Bulma İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	19,2	19,2	19,2
KATILMIYORUM	9	12,3	12,3	31,5
KARARSIZIM	12	16,4	16,4	47,9
KATILIYORUM	19	26,0	26,0	74,0
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	19	26,0	26,0	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

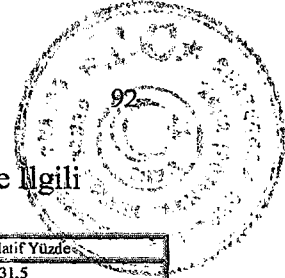
Memurların %52'si yöneticisinin yaklaşımını yapıcı buluyor.

Şirket İçi İletişim-Haberleşme

Çizelge 4.45. Şirket İçi Gelişmelerin Zamanında Duyurulması İle İlgili Düşünceler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	16	21,9	21,9	21,9
KATILMIYORUM	13	17,8	17,8	39,7
KARARSIZIM	18	24,7	24,7	64,4
KATILIYORUM	15	20,5	20,5	84,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	11	15,1	15,1	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %36'sı şirket içi gelişmelerin zamanında duyurulduğunu belirtmektedir.



Çizelge 4.46. Şirkette Herkesin Düşüncesini Açıkça Söyleyebilmesi İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	23	31,5	31,5	31,5
KATILMIYORUM	16	21,9	21,9	53,4
KARARSIZIM	17	23,3	23,3	76,7
KATILIYORUM	6	8,2	8,2	84,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	11	15,1	15,1	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %23'ü düşüncelerini açıkça söyleyebildiklerini belirtmişlerdir.

Çizelge 4.47. Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımını Dostça Bulma İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	3	4,1	4,1	4,1
KATILMIYORUM	9	12,3	12,3	16,4
KARARSIZIM	16	21,9	21,9	38,4
KATILIYORUM	29	39,7	39,7	78,1
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	16	21,9	21,9	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %61'i arkadaşlarını dostça bulmaktadır.

Çizelge 4.48. Üst Yöneticisiyle Çeşitli Ortamlarda Biraraya Geldiklerini Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	8	11,0	11,0	11,0
KATILMIYORUM	15	20,5	20,5	31,5
KARARSIZIM	18	24,7	24,7	56,2
KATILIYORUM	21	28,8	28,8	84,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	11	15,1	15,1	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %44'ü üst yöneticisiyle çeşitli ortamlarda biraraya geldiklerini belirtmişlerdir.

Kariyer Gelişimi

Çizelge 4.49. Meslek Gelişiminden Memnun Olma Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	7	9,6	9,6	9,6
KATILMIYORUM	17	23,3	23,3	32,9
KARARSIZIM	14	19,2	19,2	52,1
KATILIYORUM	21	28,8	28,8	80,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	14	19,2	19,2	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %48'i meslek gelişiminden memnundur.

Çizelge 4.50. Kariyer Gelişimi İle İlgili Planlı Bir Yaklaşım Olduğuna Dair Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	23	31,5	31,9	31,9
KATILMIYORUM	19	26,0	26,4	58,3
KARARSIZIM	18	24,7	25,0	83,3
KATILIYORUM	9	12,3	12,5	95,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	3	4,1	4,2	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %17'si şirkette kariyer gelişimi ile ilgili planlı bir yaklaşımın var olduğunu belirtmektedirler.

Çizelge 4.51. İlerlemesinin Kendi İsteğine Paralel Geliştiğini Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	24	32,9	32,9	32,9
KATILMIYORUM	16	21,9	21,9	54,8
KARARSIZIM	20	27,4	27,4	82,2
KATILIYORUM	10	13,7	13,7	95,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	3	4,1	4,1	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %18'i şirket içinde ilerlemesinin kendi istediği paralelde olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 4.52. Diğer Kibar Holding Şirketlerinde De İlerleme Olanağı Olduğunu Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	20	27,4	27,8	27,8
KATILMIYORUM	16	21,9	22,2	50,0
KARARSIZIM	13	17,8	18,1	68,1
KATILIYORUM	18	24,7	25,0	93,1
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	5	6,8	6,9	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %32'si diğer Kibar Holding şirketlerinde ilerleme olanakları olduğuna inanmaktadır.

Çizelge 4.53. Kariyer Hedeflerinin Gerektirdiği Bilgi ve Beceri Düzeyini Bilme İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	2,7	2,8	2,8
KATILMIYORUM	2	2,7	2,8	5,6
KARARSIZIM	12	16,4	16,9	22,5
KATILIYORUM	26	35,6	36,6	59,2
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	29	39,7	40,8	100,0
Toplam	71	97,3	100,0	
Boş	2	2,7		
Toplam	73	100,0		

Memurların %77'si hedeflerinin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyini bildiklerini belirtmektedirler.

Çizelge 4.54. Kariyer Eksiklerini Kapatma Fırsatı Tanındığını Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	19,2	20,0	20,0
KATILMIYORUM	14	19,2	20,0	40,0
KARARSIZIM	12	16,4	17,1	57,1
KATILIYORUM	18	24,7	25,7	82,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	12	16,4	17,1	100,0
Toplam	70	95,9	100,0	
Boş	3	4,1		
Toplam	73	100,0		

Memurların %43'ü eksiklerinin kapatma fırsatı tanındığını teşvik edildiğini belirtmektedir.

İş Güvencesi

Çizelge 4.55. İş Güvencesinin Olduğuna İnananların Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	16	21,9	21,9	21,9
KATILMIYORUM	5	6,8	6,8	28,8
KARARSIZIM	20	27,4	27,4	56,2
KATILIYORUM	17	23,3	23,3	79,5
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	15	20,5	20,5	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %44'ü şirkette iş güvencesinin olduğuna inanmaktadır.

Çizelge 4.56. Çalışma Arkadaşlarının İş Güvencesinin Olduğuna İnananların Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	19,2	19,2	19,2
KATILMIYORUM	8	11,0	11,0	30,1
KARARSIZIM	20	27,4	27,4	57,5
KATILIYORUM	17	23,3	23,3	80,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	14	19,2	19,2	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %43'ü çalışma arkadaşlarının iş güvencesinin olduğunu belirtmektedirler.

Eğitim ve Geliştirme

Çizelge 4.57. Şirkette Planlı Bir Eğitim Yaklaşımı Olduğuna İlişkin Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	7	9,6	9,7	9,7
KATILMIYORUM	11	15,1	15,3	25,0
KARARSIZIM	18	24,7	25,0	50,0
KATILIYORUM	19	26,0	26,4	76,4
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	17	23,3	23,6	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %50'si şirkette planlı bir eğitim yaklaşımı olduğunu savunmaktadır.

Çizelge 4.58. İşini Yapmak İçin Yeterli Eğitimi Aldığına İnananların Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	12	16,4	16,4	16,4
KATILMIYORUM	18	24,7	24,7	41,1
KARARSIZIM	18	24,7	24,7	65,8
KATILIYORUM	17	23,3	23,3	89,0
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	8	11,0	11,0	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %34'ü işlerini yapmak için yeterli eğitimi aldıklarını belirtmektedir.

Çizelge 4.59. Kariyer Olanaklarına Paralel Eğitim Sağlandığına Dair Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	20	27,4	27,4	27,4
KATILMIYORUM	15	20,5	20,5	47,9
KARARSIZIM	17	23,3	23,3	71,2
KATILIYORUM	12	16,4	16,4	87,7
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	9	12,3	12,3	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %29'u kariyer olanaklarına paralel olarak eğitim sağlandığını belirtmektedir.

Çizelge 4.60. Eğitim Taleplerinin Değerlendirildiğini Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	18	24,7	25,0	25,0
KATILMIYORUM	11	15,1	15,3	40,3
KARARSIZIM	16	21,9	22,2	62,5
KATILIYORUM	15	20,5	20,8	83,3
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	12	16,4	16,7	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %37'si eğitim taleplerinin değerlendirildiğini belirtmiştir.

Çizelge 4.61. Eğitimde Öğrendiklerini Uygulama İmkânı Bulabildiğini Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	13	17,8	18,3	18,3
KATILMIYORUM	10	13,7	14,1	32,4
KARARSIZIM	15	20,5	21,1	53,5
KATILIYORUM	23	31,5	32,4	85,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	10	13,7	14,1	100,0
Toplam	71	97,3	100,0	
Boş	2	2,7		
Toplam	73	100,0		

Memurların %47'si eğitimde öğrendiklerini uygulama imkânı bulabildiklerini belirtmiştir.

Ücret Paketi Ve Diğer Faydalar

Çizelge 4.62. Şirketin Ücret Yönetimi Esaslarını Bilmeye İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	26	35,6	35,6	35,6
KATILMIYORUM	11	15,1	15,1	50,7
KARARSIZIM	17	23,3	23,3	74,0
KATILIYORUM	12	16,4	16,4	90,4
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	7	9,6	9,6	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %26'sı şirketin ücret yöntemi esaslarını bilmektedir.

Çizelge 4.63. Ücret Sistemini Adil ve Tutarlı Bulma İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	25	34,2	35,2	35,2
KATILMIYORUM	14	19,2	19,7	54,9
KARARSIZIM	17	23,3	23,9	78,9
KATILIYORUM	8	11,0	11,3	90,1
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	7	9,6	9,9	100,0
Toplam	71	97,3	100,0	
Boş	2	2,7		
Toplam	73	100,0		

Memurların %21'i ücretini adil ve tutarlı bulmaktadır.

Çizelge 4.64. Performansın Ücret Paketinde Gözönüne Alındığını Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	22	30,1	31,0	31,0
KATILMIYORUM	18	24,7	25,4	56,3
KARARSIZIM	12	16,4	16,9	73,2
KATILIYORUM	11	15,1	15,5	88,7
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	8	11,0	11,3	100,0
Toplam	71	97,3	100,0	
Boş	2	2,7		
Toplam	73	100,0		

Memurların %27'si performansın ücret paketinde göz önüne alındığını belirtmektedir.

Çizelge 4.65. Ücretini Yetki Ve Sorumluluklarına Uygun Bulma İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	21	28,8	28,8	28,8
KATILMIYORUM	17	23,3	23,3	52,1
KARARSIZIM	16	21,9	21,9	74,0
KATILIYORUM	15	20,5	20,5	94,5
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	4	5,5	5,5	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %26'sı ücretini yetki ve sorumluluklarına uygun bulmaktadır.

Çizelge 4.66. Eğitim, Bilgi ve Yeteneklerine Uygun Ücret Alma İle İlgili Düşünceler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	24	32,9	32,9	32,9
KATILMIYORUM	13	17,8	17,8	50,7
KARARSIZIM	19	26,0	26,0	76,7
KATILIYORUM	13	17,8	17,8	94,5
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	4	5,5	5,5	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %23'ü ücretini eğitim, bilgi ve yeteneklerine uygun bulmaktadır.

Çizelge 4.67. Ücretini Diğer Şirketlerle Kıyasladığında Dengeli Bulma Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	14	19,2	19,2	19,2
KATILMIYORUM	13	17,8	17,8	37,0
KARARSIZIM	23	31,5	31,5	68,5
KATILIYORUM	16	21,9	21,9	90,4
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	7	9,6	9,6	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %31'i ücretini piyasadaki diğer şirketlerle dengeli bulmaktadır.

Takdir

Çizelge 4.68. Ödüllendirme Yönteminin Esaslarını Bilme Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	35	47,9	48,6	48,6
KATILMIYORUM	8	11,0	11,1	59,7
KARARSIZIM	18	24,7	25,0	84,7
KATILIYORUM	6	8,2	8,3	93,1
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	5	6,8	6,9	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %15'i ödüllendirme yönteminin esaslarını bildiklerini belirtmiştir.

Çizelge 4.69. Yaratıcılık ve Yeni Fikirlerin Takdir Edilip Uygulandığını Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	16	21,9	21,9	21,9
KATILMIYORUM	15	20,5	20,5	42,5
KARARSIZIM	22	30,1	30,1	72,6
KATILIYORUM	14	19,2	19,2	91,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	6	8,2	8,2	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %27'si yeni fikirlerin ve yaratıcılığın takdir edildiğini belirtmiştir.

Çizelge 4.70. Tüm Başarıların Şirket Genelinde Duyurulduğuna Dair Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	16	21,9	21,9	21,9
KATILMIYORUM	13	17,8	17,8	39,7
KARARSIZIM	16	21,9	21,9	61,6
KATILIYORUM	13	17,8	17,8	79,5
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	15	20,5	20,5	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %38'i başarıların şirket genelinde duyurulduğunu belirtmiştir.

Çizelge 4.71. Hangi Davranışın Takdir Edileceğini Kestirebilme İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	15	20,5	20,8	20,8
KATILMIYORUM	14	19,2	19,4	40,3
KARARSIZIM	12	16,4	16,7	56,9
KATILIYORUM	21	28,8	29,2	86,1
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	10	13,7	13,9	100,0
Toplam	72	98,6	100,0	
Boş	1	1,4		
Toplam	73	100,0		

Memurların %43'ü hangi davranışının takdir edileceğini bilmektedir.

Çalışma Ortamı-Sosyal İmkanlar

Çizelge 4.72 . Çalışma Ortamını Beğenme İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	13	17,8	17,8	17,8
KATILMIYORUM	18	24,7	24,7	42,5
KARARSIZIM	22	30,1	30,1	72,6
KATILIYORUM	16	21,9	21,9	94,5
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	4	5,5	5,5	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %27'si çalışma ortamını beğenmektedir.

Çizelge 4.73. Çalışma Ortamını Sağlıklı ve Güvenli Bulma Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	13	17,8	17,8	17,8
KATILMIYORUM	15	20,5	20,5	38,4
KARARSIZIM	24	32,9	32,9	71,2
KATILIYORUM	16	21,9	21,9	93,2
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	5	6,8	6,8	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %29'u çalışma ortamını sağlıklı ve güvenli bulmaktadır.

Çizelge 4.74 .Yemek Hizmetini Yeterli Bulma İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	25	34,2	34,2	34,2
KATILMIYORUM	21	28,8	28,8	63,0
KARARSIZIM	11	15,1	15,1	78,1
KATILIYORUM	10	13,7	13,7	91,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	6	8,2	8,2	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %22'si yemek hizmetini yeterli bulmaktadır.

Çizelge 4.75. Servis Ulaşım Hizmetlerini Yeterli Bulma İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	6	8,2	8,2	8,2
KATILMIYORUM	10	13,7	13,7	21,9
KARARSIZIM	15	20,5	20,5	42,5
KATILIYORUM	27	37,0	37,0	79,5
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	15	20,5	20,5	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %58'i servis hizmetini yeterli bulmaktadır.

Çizelge 4.76. Spor Yapma Olanaklarını Yeterli Bulma İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	42	57,5	57,5	57,5
KATILMIYORUM	18	24,7	24,7	82,2
KARARSIZIM	3	4,1	4,1	86,3
KATILIYORUM	7	9,6	9,6	95,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	3	4,1	4,1	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %14'ü spor yapma olanaklarını yeterli bulmaktadır.

Çizelge 4.77. Çalıştığı Şirketle Gurur Duyma Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	2,7	2,7	2,7
KATILMIYORUM	7	9,6	9,6	12,3
KARARSIZIM	16	21,9	21,9	34,2
KATILIYORUM	20	27,4	27,4	61,6
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	28	38,4	38,4	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %66'sı çalıştığı şirketle gurur duymaktadır.

Çalışanlar Arası İlişkiler

Çizelge 4.78. Arkadaşlarının Her Konuda Kendisine Yardımcı Olduğunu Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	2,7	2,7	2,7
KATILMIYORUM	9	12,3	12,3	15,1
KARARSIZIM	18	24,7	24,7	39,7
KATILIYORUM	28	38,4	38,4	78,1
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	16	21,9	21,9	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %60'ı arkadaşlarının her konuda yardımda bulunduğunu belirtmektedir.

Çizelge 4.79. Problemi Olduğunda İlk Arkadaşlarına Danışma Eğilimi

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5	6,8	6,8	6,8
KATILMIYORUM	7	9,6	9,6	16,4
KARARSIZIM	19	26,0	26,0	42,5
KATILIYORUM	23	31,5	31,5	74,0
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	19	26,0	26,0	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %58'i bir problemi olduğunda ilk arkadaşlarına danıştığını belirtmektedir.

Çizelge 4.80. Diğer Bölümlerle İlişkilerinin Çok İyi Olduğunu Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	12,3	12,3	12,3
KATILMIYORUM	10	13,7	13,7	26,0
KARARSIZIM	18	24,7	24,7	50,7
KATILIYORUM	24	32,9	32,9	83,6
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	12	16,4	16,4	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %49'u diğer bölümlerle ilişkilerinin çok iyi olduğunu belirtmektedir.

Çizelge 4.81. Diğer Bölümlerin İhtiyaçları Olduğunda Kendilerine Yardım Edeceğini Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	12	16,4	16,4	16,4
KATILMIYORUM	15	20,5	20,5	37,0
KARARSIZIM	21	28,8	28,8	65,8
KATILIYORUM	19	26,0	26,0	91,8
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	6	8,2	8,2	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %34'ü diğer bölümlerin ihtiyaçları olduğu durumlarda bölümlerine yardım edeceği fikrindedir.

Çizelge 4.82. Şirketteki Dostluk, Dayanışma, Kardeşliğin Önemli Olduğunu Düşünenlerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	11	15,1	15,1	15,1
KATILMIYORUM	16	21,9	21,9	37,0
KARARSIZIM	21	28,8	28,8	65,8
KATILIYORUM	14	19,2	19,2	84,9
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	11	15,1	15,1	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %34'ü şirketlerinde dostluk, dayanışma ve kardeşliğin önemli olmadığını düşünmektedir.

Çizelge 4.83. Beyaz Yakalıların Memnuniyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
MEMNUN DEĞİLİM	26	35,6	35,6	35,6
MEMNUNUM	40	54,8	54,8	90,4
ÇOK MEMNUNUM	7	9,6	9,6	100,0
Toplam	73	100,0	100,0	

Memurların %65'i genel olarak memnun olduklarını belirtmiştir.

Çizelge 4.84. Yaşın Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
YAŞINIZ	24 VE ALTİ	Miktar	5	2	1	8
		% İlişki YAŞINIZ	62,3%	25,0%	12,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	5,0%	14,3%	11,0%
	25 - 29 ARASI	Miktar	8	10	3	21
		% İlişki YAŞINIZ	38,1%	47,6%	14,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	30,8%	25,0%	42,9%	28,8%
	30 - 39 ARASI	Miktar	9	18	1	28
		% İlişki YAŞINIZ	32,1%	64,3%	3,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	34,6%	45,0%	14,3%	38,4%
	40 VE ÜZERİ	Miktar	4	10	2	16
		% İlişki YAŞINIZ	25,0%	62,5%	12,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	25,0%	28,6%	21,9%
Toplam	Miktar	26	40	7	73	
	% İlişki YAŞINIZ	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%	
	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Korelasyon=0.132'dir.

Ho=Farklı yaş gruplarının iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Farklı yaş gruplarının iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda farklı yaş gruplarının iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olmadığı görülmüştür (F=0.659, sig=0.580).

Çizelge 4.85. Çalışma Süresinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ASSAN ALÜMİNYUM'DA ÇALIŞMA SÜRENİZ	1 YILDAN AZ	Miktar	3	7	1	11
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA ÇALIŞMA SÜRENİZ	27,3%	63,6%	9,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	17,5%	14,3%	15,1%
	1 - 5 YIL	Miktar	18	20	4	42
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA ÇALIŞMA SÜRENİZ	42,9%	47,6%	9,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	69,2%	50,0%	57,1%	57,5%
	6 - 10 YIL	Miktar	3	4	1	8
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA ÇALIŞMA SÜRENİZ	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	10,0%	14,3%	11,0%
	10 - 20 YIL	Miktar	2	9	1	12
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA ÇALIŞMA SÜRENİZ	16,7%	75,0%	8,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,7%	22,5%	14,3%	16,4%
Toplam	Miktar	26	40	7	73	
	% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA ÇALIŞMA SÜRENİZ	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%	
	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Korelasyon=0.084'dür.

Ho=Çalışma süresi farklı grupların iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Çalışma süresi farklı grupların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda farklı çalışma süresi olan gruplar arasında iş tatmin düzeyleri açısından farklılık olmadığı görülmüştür (F=0.561, sig=0.642).

Çizelge 4.86. Öğrenim Durumunun Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ÖĞRENİM DURUMUNUZ	İLKOKUL	Miktar			1	1
		% İlişki ÖĞRENİM DURUMUNUZ			100,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			14,3%	1,4%
	MESLEK / TEKNİK LİSE	Miktar	5	7	2	14
		% İlişki ÖĞRENİM DURUMUNUZ	35,7%	50,0%	14,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	17,5%	28,6%	19,2%
	ÜNİVERSİTE	Miktar	15	23	3	41
		% İlişki ÖĞRENİM DURUMUNUZ	36,6%	56,1%	7,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	57,7%	57,5%	42,9%	56,2%
	MASTER / DOKTORA	Miktar	6	10	1	17
		% İlişki ÖĞRENİM DURUMUNUZ	35,3%	58,8%	5,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	25,0%	14,3%	23,3%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki ÖĞRENİM DURUMUNUZ	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=-0.149'dur.

Ho=Öğrenim durumu farklı grupların iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Öğrenim durumu farklı grupların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda farklı öğrenim grupları arasında iş tatmin düzeyleri açısından farklılık olmadığı görülmüştür (F=1.465, sig=0.232).

Çizelge 4.87. Cinsiyetin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
CİNSİYETİNİZ	KADIN	Miktar	4	9	1	14
		% İlişki CİNSİYETİNİZ	28,6%	64,3%	7,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	22,5%	14,3%	19,2%
	ERKEK	Miktar	22	31	6	59
		% İlişki CİNSİYETİNİZ	37,3%	52,5%	10,2%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	84,6%	77,5%	85,7%	80,8%
Toplam	Miktar	26	40	7	73	
	% İlişki CİNSİYETİNİZ	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%	
	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Korelasyon=-0.036'dır.

Ho=Kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda kadın ve erkek işgörenler arasında iş tatmin düzeyleri açısından farklılık olmadığı görülmüştür (F=0.093, sig=0.761).

Çizelge 4.88. Statünün Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK-MEMNUNUM	
ŞİRKETTEKİ STATÜNÜZ	MEMUR / TEKNİSYEN	Miktar	5	10	4	19
		% İlişki ŞİRKETTEKİ STATÜNÜZ	26,3%	52,6%	21,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	25,6%	57,1%	26,4%
	MÜHENDİS / UZMAN	Miktar	11	10	2	23
		% İlişki ŞİRKETTEKİ STATÜNÜZ	47,8%	43,5%	8,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	42,3%	25,6%	28,6%	31,9%
	ŞEF / MÜDÜR YARDIMCISI	Miktar	8	10	1	19
		% İlişki ŞİRKETTEKİ STATÜNÜZ	42,1%	52,6%	5,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	30,8%	25,6%	14,3%	26,4%
	MÜDÜR	Miktar	2	9		11
		% İlişki ŞİRKETTEKİ STATÜNÜZ	18,2%	81,8%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,7%	23,1%		15,3%
Toplam		Miktar	26	39	7	72
		% İlişki ŞİRKETTEKİ STATÜNÜZ	36,1%	54,2%	9,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=-0.091'dir.

Ho=Statüsü farklı grupların iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Statüsü farklı grupların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda farklı statüdeki gruplar arasında iş tatmin düzeyleri açısından farklılık olmadığı görülmüştür (F=1.286, sig=0.286).

Çizelge 4.89. Şirketin Değerlerini Bilmenin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ŞİRKETİN DEĞERLERİNİ BİLİYORUM.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	7	3		10
		% İlişki ŞİRKETİN DEĞERLERİNİ BİLİYORUM.	70,0%	30,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	26,9%	7,7%		13,9%
	KATILMIYORUM	Miktar	1	9		10
		% İlişki ŞİRKETİN DEĞERLERİNİ BİLİYORUM.	10,0%	90,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	23,1%		13,9%
	KARARSIZIM	Miktar	11	9	1	21
		% İlişki ŞİRKETİN DEĞERLERİNİ BİLİYORUM.	52,4%	42,9%	4,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	42,3%	23,1%	14,3%	29,2%
	KATILIYORUM	Miktar	1	13	2	16
		% İlişki ŞİRKETİN DEĞERLERİNİ BİLİYORUM.	6,3%	81,3%	12,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	33,3%	28,6%	22,2%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	6	5	4	15
		% İlişki ŞİRKETİN DEĞERLERİNİ BİLİYORUM.	40,0%	33,3%	26,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	12,8%	57,1%	20,8%
Toplam		Miktar	26	39	7	72
		% İlişki ŞİRKETİN DEĞERLERİNİ BİLİYORUM.	36,1%	54,2%	9,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.277'dir.

Ho=Şirketin değerlerini farklı düzeylerde bilen işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Şirketin değerlerini farklı düzeylerde bilen işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda şirketin değerlerini farklı düzeylerde bilenler arasında iş tatmin düzeyleri açısından farklılık olduğu görülmüştür (F=3.712, sig=0.009).

Çizelge 4.90. Yönetimin İki Yönlü İletişime Açık, Gelişmelerden Haberdar

Etmesinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
İKİ YÖNLÜ İLETİŞİME AÇIK, GELİŞMELERDEN HABERDAR EDEN.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	7	2		9
		% İlişki İKİ YÖNLÜ İLETİŞİME AÇIK, GELİŞMELERDEN HABERDAR EDEN.	77,8%	22,2%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	26,9%	5,1%		12,5%
	KATILMIYORUM	Miktar	12	8		20
		% İlişki İKİ YÖNLÜ İLETİŞİME AÇIK, GELİŞMELERDEN HABERDAR EDEN.	60,0%	40,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	46,2%	20,5%		27,8%
	KARARSIZIM	Miktar	4	15	2	21
		% İlişki İKİ YÖNLÜ İLETİŞİME AÇIK, GELİŞMELERDEN HABERDAR EDEN.	19,0%	71,4%	9,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	38,5%	28,6%	29,2%
	KATILIYORUM	Miktar	3	12	2	17
		% İlişki İKİ YÖNLÜ İLETİŞİME AÇIK, GELİŞMELERDEN HABERDAR EDEN.	17,6%	70,6%	11,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	30,8%	28,6%	23,6%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar		2	3	5
		% İlişki İKİ YÖNLÜ İLETİŞİME AÇIK, GELİŞMELERDEN HABERDAR EDEN.		40,0%	60,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		5,1%	42,9%	6,9%
Toplam		Miktar	26	39	7	72
		% İlişki İKİ YÖNLÜ İLETİŞİME AÇIK, GELİŞMELERDEN HABERDAR EDEN.	36,1%	54,2%	9,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.556'dır.

Ho=Yönetimin iki yönlü iletişime açık ve gelişmelerden haberdar ettiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yönetimin iki yönlü iletişime açık ve gelişmelerden haberdar ettiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yönetimin iki yönlü iletişime açık ve gelişmelerden haberdar ettiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=8.857, sig=0.000).

Çizelge 4.91. Yönetimin Adil Olmasının Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?				Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM		
ADİL.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	11	4		15	
		% İlişki ADİL.	73,3%	26,7%		100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	42,3%	10,3%		20,8%	
	KATILMIYORUM	Miktar	7	3		10	
		% İlişki ADİL.	70,0%	30,0%		100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	26,9%	7,7%		13,9%	
	KARARSIZIM	Miktar	5	15	2	22	
		% İlişki ADİL.	22,7%	68,2%	9,1%	100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	38,5%	28,6%	30,6%	
	KATILIYORUM	Miktar	3	12	2	17	
		% İlişki ADİL.	17,6%	70,6%	11,8%	100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	30,8%	28,6%	23,6%	
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar		5	3	8	
		% İlişki ADİL.		62,5%	37,5%	100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		12,8%	42,9%	11,1%	
Toplam		Miktar	26	39	7	72	
		% İlişki ADİL.	36,1%	54,2%	9,7%	100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Korelasyon=0.559'dur.

Ho=Yönetimin adil olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yönetimin adil olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yönetimin adil olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=8.671, sig=0.000).

Çizelge 4.92. Yönetimin İnsan İlişkilerinde Duyarlılığının Memnuniyet İle İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
İNSAN İLİŞKİLERİNDE DUYARLI	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	3	1		4
		% İlişki İNSAN İLİŞKİLERİNDE DUYARLI	75,0%	25,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	2,5%		5,5%
	KATILMIYORUM	Miktar	5	6		11
		% İlişki İNSAN İLİŞKİLERİNDE DUYARLI	45,5%	54,5%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	15,0%		15,1%
	KARARSIZIM	Miktar	5	5	1	11
		% İlişki İNSAN İLİŞKİLERİNDE DUYARLI	45,5%	45,5%	9,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	12,5%	14,3%	15,1%
	KATILIYORUM	Miktar	5	14	3	22
		% İlişki İNSAN İLİŞKİLERİNDE DUYARLI	22,7%	63,6%	13,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	35,0%	42,9%	30,1%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	8	14	3	25
		% İlişki İNSAN İLİŞKİLERİNDE DUYARLI	32,0%	56,0%	12,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	30,8%	35,0%	42,9%	34,2%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki İNSAN İLİŞKİLERİNDE DUYARLI	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.230'dur.

Ho=Yönetimin insan ilişkilerinde duyarlı olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yönetimin insan ilişkilerinde duyarlı olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yönetimin insan ilişkilerinde duyarlı olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olmadığı görülmüştür (F=1.456, sig=0.225).

Çizelge 4.93. Yönetimin Aldığı Kararlarda İşgörenlerinin Görüşlerini de Dikkate

Almasının Memnuniyet ile İlişkisi

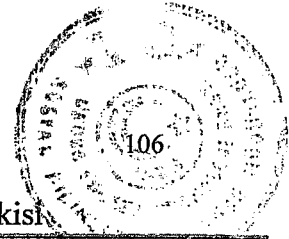
			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ALDIĞI KARARLARDA BİZİM GÖRÜŞLERİMİZİ DE DİKKATE ALAN.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	5	1		6
		% İlişki ALDIĞI KARARLARDA BİZİM GÖRÜŞLERİMİZİ DE DİKKATE ALAN.	83,3%	16,7%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	2,5%		8,2%
	KATILMIYORUM	Miktar	4	10		14
		% İlişki ALDIĞI KARARLARDA BİZİM GÖRÜŞLERİMİZİ DE DİKKATE ALAN.	28,6%	71,4%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	25,0%		19,2%
	KARARSIZIM	Miktar	7	5	1	13
		% İlişki ALDIĞI KARARLARDA BİZİM GÖRÜŞLERİMİZİ DE DİKKATE ALAN.	53,8%	38,5%	7,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	26,9%	12,5%	14,3%	17,8%
	KATILIYORUM	Miktar	4	12	1	17
		% İlişki ALDIĞI KARARLARDA BİZİM GÖRÜŞLERİMİZİ DE DİKKATE ALAN.	23,5%	70,6%	5,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	30,0%	14,3%	23,3%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	6	12	5	23
		% İlişki ALDIĞI KARARLARDA BİZİM GÖRÜŞLERİMİZİ DE DİKKATE ALAN.	26,1%	52,2%	21,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	30,0%	71,4%	31,5%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki ALDIĞI KARARLARDA BİZİM GÖRÜŞLERİMİZİ DE DİKKATE ALAN.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.311'dir.

Ho=Yönetimin aldığı kararlarda kendi görüşlerini de dikkate aldığına farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yönetimin aldığı kararlarda kendi görüşlerini de dikkate aldığına farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yönetimin aldığı kararlarda kendi görüşlerini de dikkate aldığına farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=2.588, sig=0.044).



Çizelge 4.94. Yöneticinin Adil Olmasının Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ADİL.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	3	3		6
		% İlişki ADİL.	50,0%	50,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	7,5%		8,2%
	KATILMIYORUM	Miktar	6	5		11
		% İlişki ADİL.	54,5%	45,5%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	12,5%		15,1%
	KARARSIZIM	Miktar	7	8		15
		% İlişki ADİL.	46,7%	53,3%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	26,9%	20,0%		20,5%
	KATILIYORUM	Miktar	4	14	1	19
		% İlişki ADİL.	21,1%	73,7%	5,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	35,0%	14,3%	26,0%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	6	10	6	22
		% İlişki ADİL.	27,3%	45,5%	27,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	25,0%	85,7%	30,1%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki ADİL.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.334'dir.

Ho=Yöneticinin adil olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yöneticinin adil olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yöneticinin adil olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=2.477, sig=0.052).

Çizelge 4.95. Yapılan İş Zevkli Bulmanın Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
YAPTIĞIM İŞİ ZEVKLİ BULUYORUM.	KATILMIYORUM	Miktar		2		2
		% İlişki YAPTIĞIM İŞİ ZEVKLİ BULUYORUM.		100,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		5,0%		2,7%
	KARARSIZIM	Miktar	8	6		14
		% İlişki YAPTIĞIM İŞİ ZEVKLİ BULUYORUM.	57,1%	42,9%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	30,8%	15,0%		19,2%
	KATILIYORUM	Miktar	8	14	1	23
		% İlişki YAPTIĞIM İŞİ ZEVKLİ BULUYORUM.	34,8%	60,9%	4,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	30,8%	35,0%	14,3%	31,5%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	10	18	6	34
		% İlişki YAPTIĞIM İŞİ ZEVKLİ BULUYORUM.	29,4%	52,9%	17,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	38,5%	45,0%	85,7%	46,6%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki YAPTIĞIM İŞİ ZEVKLİ BULUYORUM.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.213'dür.

Ho=Yaptığı işi zevkli bulduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yaptığı işi zevkli bulduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yaptığı işi zevkli bulduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olmadığı görülmüştür (F=1.983, sig=0.125).

Çizelge 4.96. İşini Yapmak İçin Gerekli Yetkiye Sahip Olmanın Memnuniyet İle İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
İŞİMİ YAPMAK İÇİN GEREKLİ YETKİYE SAHİBİM.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	3	1		4
		% İlişki İŞİMİ YAPMAK İÇİN GEREKLİ YETKİYE SAHİBİM.	75,0%	25,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	2,5%		5,5%
	KATILMIYORUM	Miktar	8	5	1	14
		% İlişki İŞİMİ YAPMAK İÇİN GEREKLİ YETKİYE SAHİBİM.	57,1%	35,7%	7,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	30,8%	12,5%	14,3%	19,2%
	KARARSIZIM	Miktar	9	9	1	19
		% İlişki İŞİMİ YAPMAK İÇİN GEREKLİ YETKİYE SAHİBİM.	47,4%	47,4%	5,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	34,6%	22,5%	14,3%	26,0%
	KATILIYORUM	Miktar	3	12	1	16
		% İlişki İŞİMİ YAPMAK İÇİN GEREKLİ YETKİYE SAHİBİM.	18,8%	75,0%	6,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	30,0%	14,3%	21,9%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	3	13	4	20
		% İlişki İŞİMİ YAPMAK İÇİN GEREKLİ YETKİYE SAHİBİM.	15,0%	65,0%	20,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	32,5%	57,1%	27,4%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki İŞİMİ YAPMAK İÇİN GEREKLİ YETKİYE SAHİBİM.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.393'dür.

Ho=İşini yapmak için gerekli yetkiye sahip olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=İşini yapmak için gerekli yetkiye sahip olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda İşini yapmak için gerekli yetkiye sahip olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=3.225, sig=0.017).

Çizelge 4.97. Yapılan İşin Geliştiriciliğinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
YAPTIĞIM İŞ BENİ GELİŞTİRİYOR.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	4	2		6
		% İlişki YAPTIĞIM İŞ BENİ GELİŞTİRİYOR.	66,7%	33,3%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	16,0%	5,0%		8,3%
	KATILMIYORUM	Miktar	4			4
		% İlişki YAPTIĞIM İŞ BENİ GELİŞTİRİYOR.	100,0%			100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	16,0%			5,6%
	KARARSIZIM	Miktar	7	6	1	14
		% İlişki YAPTIĞIM İŞ BENİ GELİŞTİRİYOR.	50,0%	42,9%	7,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	28,0%	15,0%	14,3%	19,4%
	KATILIYORUM	Miktar	5	19	2	26
		% İlişki YAPTIĞIM İŞ BENİ GELİŞTİRİYOR.	19,2%	73,1%	7,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	20,0%	47,5%	28,6%	36,1%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	5	13	4	22
		% İlişki YAPTIĞIM İŞ BENİ GELİŞTİRİYOR.	22,7%	59,1%	18,2%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	20,0%	32,5%	57,1%	30,6%
Toplam		Miktar	25	40	7	72
		% İlişki YAPTIĞIM İŞ BENİ GELİŞTİRİYOR.	34,7%	55,6%	9,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.388'dir.

Ho=İşin geliştirici olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=İşin geliştirici olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda İşin geliştirici olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=3.841, sig=0.007).

Çizelge 4.98. Yüksek Performansın Takdir Edilmesinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
YÜKSEK PERFORMANS TAKDİR EDİLİYOR.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	15	10		25
		% İlişki YÜKSEK PERFORMANS TAKDİR EDİLİYOR.	60,0%	40,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	57,7%	25,0%		34,2%
	KATILMIYORUM	Miktar	4	7	2	13
		% İlişki YÜKSEK PERFORMANS TAKDİR EDİLİYOR.	30,8%	53,8%	15,4%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	17,5%	28,6%	17,8%
	KARARSIZIM	Miktar	4	9	1	14
		% İlişki YÜKSEK PERFORMANS TAKDİR EDİLİYOR.	28,6%	64,3%	7,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	22,5%	14,3%	19,2%
	KATILIYORUM	Miktar	1	10	1	12
		% İlişki YÜKSEK PERFORMANS TAKDİR EDİLİYOR.	8,3%	83,3%	8,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	25,0%	14,3%	16,4%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	2	4	3	9
		% İlişki YÜKSEK PERFORMANS TAKDİR EDİLİYOR.	22,2%	44,4%	33,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,7%	10,0%	42,9%	12,3%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki YÜKSEK PERFORMANS TAKDİR EDİLİYOR.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.397'dir.

Ho=Yüksek performansın takdir edildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yüksek performansın takdir edildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yüksek performansın takdir edildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=3.792, sig=0.008).

Çizelge 4.99. Herkesin Düşündüğünü Açıkça Söyleyebilmesinin Memnuniyet ile İlişkisi

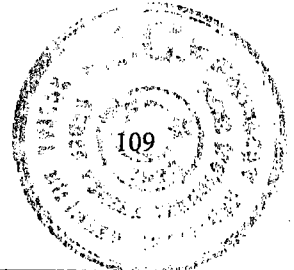
			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ASSAN ALÜMİNYUM'DA HERKES DÜŞÜNDÜĞÜNÜ AÇIKÇA SÖYLEYEBİLİYOR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	19	4		23
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA HERKES DÜŞÜNDÜĞÜNÜ AÇIKÇA SÖYLEYEBİLİYOR.	82,6%	17,4%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	73,1%	10,0%		31,5%
	KATILMIYORUM	Miktar	3	13		16
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA HERKES DÜŞÜNDÜĞÜNÜ AÇIKÇA SÖYLEYEBİLİYOR.	18,8%	81,3%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	32,5%		21,9%
	KARARSIZIM	Miktar	3	12	2	17
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA HERKES DÜŞÜNDÜĞÜNÜ AÇIKÇA SÖYLEYEBİLİYOR.	17,6%	70,6%	11,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	30,0%	28,6%	23,3%
	KATILIYORUM	Miktar		4	2	6
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA HERKES DÜŞÜNDÜĞÜNÜ AÇIKÇA SÖYLEYEBİLİYOR.		66,7%	33,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		10,0%	28,6%	8,2%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	1	7	3	11
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA HERKES DÜŞÜNDÜĞÜNÜ AÇIKÇA SÖYLEYEBİLİYOR.	9,1%	63,6%	27,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	17,5%	42,9%	15,1%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA HERKES DÜŞÜNDÜĞÜNÜ AÇIKÇA SÖYLEYEBİLİYOR.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.604'dür.

Ho=Herkesin düşündüğünü açıkça söyleyebildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Herkesin düşündüğünü açıkça söyleyebildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda herkesin düşündüğünü açıkça söyleyebildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=13.470, sig=0.000).



Çizelge 4.100. Şirketteki İlerlemesinin İşgörenin Kendi İsteğine Paralel Gelişmesinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ŞİRKET İÇİNDE İLERLEMEM BENİM İSTEĞİME PARALEL OLARAK GELİŞİYOR.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	15	8	1	24
		% İlişki ŞİRKET İÇİNDE İLERLEMEM BENİM İSTEĞİME PARALEL OLARAK GELİŞİYOR.	62,5%	33,3%	4,2%	100,0%
	KATILMIYORUM	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	57,7%	20,0%	14,3%	32,9%
		Miktar	6	10		16
	KARARSIZIM	% İlişki ŞİRKET İÇİNDE İLERLEMEM BENİM İSTEĞİME PARALEL OLARAK GELİŞİYOR.	37,5%	62,5%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	25,0%		21,9%
	KATILIYORUM	Miktar	5	14	1	20
		% İlişki ŞİRKET İÇİNDE İLERLEMEM BENİM İSTEĞİME PARALEL OLARAK GELİŞİYOR.	25,0%	70,0%	5,0%	100,0%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	35,0%	14,3%	27,4%
		Miktar		7	3	10
	Toplam	% İlişki ŞİRKET İÇİNDE İLERLEMEM BENİM İSTEĞİME PARALEL OLARAK GELİŞİYOR.		70,0%	30,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		17,5%	42,9%	13,7%

Korelasyon=0.532'dir.

Ho=Şirketteki ilerlemesinin kendi istediği paralelde geliştiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Şirketteki ilerlemesinin kendi istediği paralelde geliştiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda şirketteki ilerlemesinin kendi istediği paralelde geliştiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=7.395, sig=0.000).

Çizelge 4.101. İş Güvencesi Olduğuna İnanmanın Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
KİŞİSEL OLARAK ŞİRKETİMDE İŞ GÜVENCEMİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	13	3		16
		% İlişki KİŞİSEL OLARAK ŞİRKETİMDE İŞ GÜVENCEMİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	81,3%	18,8%		100,0%
	KATILMIYORUM	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	50,0%	7,5%		21,9%
		Miktar	3	2		5
	KARARSIZIM	% İlişki KİŞİSEL OLARAK ŞİRKETİMDE İŞ GÜVENCEMİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	60,0%	40,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	5,0%		6,8%
	KATILIYORUM	Miktar	4	14		20
		% İlişki KİŞİSEL OLARAK ŞİRKETİMDE İŞ GÜVENCEMİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	20,0%	70,0%	10,0%	100,0%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	35,0%	28,6%	27,4%
		Miktar	4	11	2	17
	Toplam	% İlişki KİŞİSEL OLARAK ŞİRKETİMDE İŞ GÜVENCEMİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	23,5%	64,7%	11,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	27,5%	28,6%	23,3%

Korelasyon=0.496'dır.

Ho=İş güvencesi olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=İş güvencesi olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda iş güvencesi olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=6.686, sig=0.000).

Çizelge 4.102. Çalışma Arkadaşlarının İş Güvencesi Olduğuna İnanmanın

Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplar
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIN İŞ GÜVENCESİNİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	11	3		14
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIN İŞ GÜVENCESİNİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	78,6%	21,4%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	42,3%	7,5%		19,2%
	KATILMIYORUM	Miktar	3	5		8
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIN İŞ GÜVENCESİNİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	37,5%	62,5%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	12,5%		11,0%
	KARARSIZIM	Miktar	5	13	2	20
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIN İŞ GÜVENCESİNİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	25,0%	65,0%	10,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	32,5%	28,6%	27,4%
	KATILIYORUM	Miktar	3	11	3	17
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIN İŞ GÜVENCESİNİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	17,6%	64,7%	17,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	27,5%	42,9%	23,3%
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	4	8	2	14	
	% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIN İŞ GÜVENCESİNİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%	
	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	20,0%	28,6%	19,2%	
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMIN İŞ GÜVENCESİNİN OLDUĞUNA İNANIYORUM.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.378'dir.

Ho=Çalışma arkadaşlarının iş güvencesi olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Çalışma arkadaşlarının iş güvencesi olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda çalışma arkadaşlarının iş güvencesi olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=4.200, sig=0.004).

Çizelge 4.103. Kariyer Olanaklarına Paralel Eğitim Sağlanmasının Memnuniyet ile

İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
KARIYER OLANAKLARIN A PARALEL OLARAK YETERLİ EĞİTİM SAĞLANIYOR.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	13	6	1	20
		% İlişki KARIYER OLANAKLARINA PARALEL OLARAK YETERLİ EĞİTİM SAĞLANIYOR.	65,0%	30,0%	5,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	50,0%	15,0%	14,3%	27,4%
	KATILMIYORUM	Miktar	8	7		15
		% İlişki KARIYER OLANAKLARINA PARALEL OLARAK YETERLİ EĞİTİM SAĞLANIYOR.	53,3%	46,7%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	30,8%	17,5%		20,5%
	KARARSIZIM	Miktar	3	14		17
		% İlişki KARIYER OLANAKLARINA PARALEL OLARAK YETERLİ EĞİTİM SAĞLANIYOR.	17,6%	82,4%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	35,0%		23,3%
	KATILIYORUM	Miktar	1	8	3	12
		% İlişki KARIYER OLANAKLARINA PARALEL OLARAK YETERLİ EĞİTİM SAĞLANIYOR.	8,3%	66,7%	25,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	20,0%	42,9%	16,4%
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	1	5	3	9	
	% İlişki KARIYER OLANAKLARINA PARALEL OLARAK YETERLİ EĞİTİM SAĞLANIYOR.	11,1%	55,6%	33,3%	100,0%	
	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	12,5%	42,9%	12,3%	
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki KARIYER OLANAKLARINA PARALEL OLARAK YETERLİ EĞİTİM SAĞLANIYOR.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.513'dür.

Ho=Kariyer olanaklarına paralel eğitim aldığına farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Kariyer olanaklarına paralel eğitim aldığına farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda kariyer olanaklarına paralel eğitim aldığına farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=6.580, sig=0.000).



Çizelge 4.104. Ücret Sistemini Adil ve Tutarlı Bulmanın Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ÜCRET İNİ ADIL VE TUTARLI BULUYORUM.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	18	6	1	25
		% İlişki ÜCRET İNİ ADIL VE TUTARLI BULUYORUM.	72,0%	24,0%	4,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	69,2%	15,4%	16,7%	35,2%
	KATILMIYORUM	Miktar	6	8		14
		% İlişki ÜCRET İNİ ADIL VE TUTARLI BULUYORUM.	42,9%	57,1%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	20,5%		19,7%
	KARARSIZIM	Miktar	2	13	2	17
		% İlişki ÜCRET İNİ ADIL VE TUTARLI BULUYORUM.	11,8%	76,5%	11,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,7%	33,3%	33,3%	23,9%
	KATILIYORUM	Miktar		8		8
		% İlişki ÜCRET İNİ ADIL VE TUTARLI BULUYORUM.		100,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		20,5%		11,3%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar		4	3	7
		% İlişki ÜCRET İNİ ADIL VE TUTARLI BULUYORUM.		57,1%	42,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		10,3%	50,0%	9,9%
Toplam		Miktar	26	39	6	71
		% İlişki ÜCRET İNİ ADIL VE TUTARLI BULUYORUM.	36,6%	54,9%	8,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.595'dir.

Ho=Ücret sisteminin adil ve tutarlı olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Ücret sisteminin adil ve tutarlı olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda ücret sisteminin adil ve tutarlı olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=9.734, sig=0.000).

Çizelge 4.105. Performansın Ücret Paketinde Gözönüne Alınmasının Memnuniyet ile İlişkisi

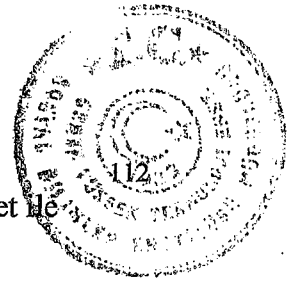
			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
PERFORMANS, ÜCRET PAKETİNDE GÖZÖNÜNE ALINIYOR.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	16	5	1	22
		% İlişki PERFORMANS, ÜCRET PAKETİNDE GÖZÖNÜNE ALINIYOR.	72,7%	22,7%	4,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	61,5%	12,8%	16,7%	31,0%
	KATILMIYORUM	Miktar	6	12		18
		% İlişki PERFORMANS, ÜCRET PAKETİNDE GÖZÖNÜNE ALINIYOR.	33,3%	66,7%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	30,8%		25,4%
	KARARSIZIM	Miktar	3	8	1	12
		% İlişki PERFORMANS, ÜCRET PAKETİNDE GÖZÖNÜNE ALINIYOR.	25,0%	66,7%	8,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,5%	20,5%	16,7%	16,9%
	KATILIYORUM	Miktar		11		11
		% İlişki PERFORMANS, ÜCRET PAKETİNDE GÖZÖNÜNE ALINIYOR.		100,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		28,2%		15,5%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	1	3	4	8
		% İlişki PERFORMANS, ÜCRET PAKETİNDE GÖZÖNÜNE ALINIYOR.	12,5%	37,5%	50,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	7,7%	66,7%	11,3%
Toplam		Miktar	26	39	6	71
		% İlişki PERFORMANS, ÜCRET PAKETİNDE GÖZÖNÜNE ALINIYOR.	36,6%	54,9%	8,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.545'dir.

Ho=Performansın ücret paketinde gözönüne alındığına farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Performansın ücret paketinde gözönüne alındığına farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda performansın ücret paketinde gözönüne alındığına farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=7.254, sig=0.000).



Çizelge 4.106. Ödüllendirme Yönteminin Esaslarını Bilmenin Memnuniyet ile

İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMİNİN ESASLARINI BİLİYORUM.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	23	11	1	35
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMİNİN ESASLARINI BİLİYORUM.	65,7%	31,4%	2,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	88,5%	27,5%	16,7%	48,6%
	KATILMIYORUM	Miktar	1	7		8
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMİNİN ESASLARINI BİLİYORUM.	12,5%	87,5%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	17,5%		11,1%
	KARARSIZIM	Miktar	1	14	3	18
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMİNİN ESASLARINI BİLİYORUM.	5,6%	77,8%	16,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	35,0%	50,0%	25,0%
	KATILIYORUM	Miktar		5	1	6
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMİNİN ESASLARINI BİLİYORUM.		83,3%	16,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		12,5%	16,7%	8,3%
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	1	3	1	5	
	% İlişki ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMİNİN ESASLARINI BİLİYORUM.	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%	
	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	7,5%	16,7%	6,9%	
Toplam		Miktar	26	40	6	72
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMİNİN ESASLARINI BİLİYORUM.	36,1%	55,6%	8,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.510'dir.

Ho=Ödüllendirme yöntemini bildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Ödüllendirme yöntemini bildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda ödüllendirme yöntemini bildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=8.335, sig=0.000).

Çizelge 4.107. Yaratıcılık ve Yeni Fikirlerin Takdir Edilmesinin Memnuniyet ile

İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplan	
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM		
ŞİRKETİMDE YARATICILIK VE YENİ FİKİRLER TAKDİR EDİLİR, UYGULANIR.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	13	3		16	
		% İlişki ŞİRKETİMDE YARATICILIK VE YENİ FİKİRLER TAKDİR EDİLİR, UYGULANIR.	81,3%	18,8%		100,0%	
	KATILMIYORUM	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	50,0%	7,5%		21,9%	
		Miktar	6	9		15	
	KARARSIZIM	% İlişki ŞİRKETİMDE YARATICILIK VE YENİ FİKİRLER TAKDİR EDİLİR, UYGULANIR.	40,0%	60,0%		100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	22,5%		20,5%	
	KATILIYORUM	Miktar	6	14	2	22	
		% İlişki ŞİRKETİMDE YARATICILIK VE YENİ FİKİRLER TAKDİR EDİLİR, UYGULANIR.	27,3%	63,6%	9,1%	100,0%	
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	35,0%	28,6%	30,1%	
		Miktar	1	10	3	14	
	Toplam		% İlişki ŞİRKETİMDE YARATICILIK VE YENİ FİKİRLER TAKDİR EDİLİR, UYGULANIR.	7,1%	71,4%	21,4%	100,0%
			% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	25,0%	42,9%	19,2%
		Miktar		4	2	6	
		% İlişki ŞİRKETİMDE YARATICILIK VE YENİ FİKİRLER TAKDİR EDİLİR, UYGULANIR.		66,7%	33,3%	100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		10,0%	28,6%	8,2%	
		Miktar	26	40	7	73	
		% İlişki ŞİRKETİMDE YARATICILIK VE YENİ FİKİRLER TAKDİR EDİLİR, UYGULANIR.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Korelasyon=0.583'dir.

Ho=Yaratıcılık ve yeni fikirlerin takdir edildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yaratıcılık ve yeni fikirlerin takdir edildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yaratıcılık ve yeni fikirlerin takdir edildiğine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=8.980, sig=0.000).

Çizelge 4.108. Çalışma Ortamını Beğenmenin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	Toplam
ÇALIŞMA ORTAMIMI BEĞENİYORUM.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	8	5		13
		% İlişki ÇALIŞMA ORTAMIMI BEĞENİYORUM.	61,5%	38,5%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	30,8%	12,5%		17,8%
	KATILMIYORUM	Miktar	11	6	1	18
		% İlişki ÇALIŞMA ORTAMIMI BEĞENİYORUM.	61,1%	33,3%	5,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	42,3%	15,0%	14,3%	24,7%
	KARARSIZIM	Miktar	5	14	3	22
		% İlişki ÇALIŞMA ORTAMIMI BEĞENİYORUM.	22,7%	63,6%	13,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	35,0%	42,9%	30,1%
	KATILIYORUM	Miktar	2	13	1	16
		% İlişki ÇALIŞMA ORTAMIMI BEĞENİYORUM.	12,5%	81,3%	6,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,7%	32,5%	14,3%	21,9%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar		2	2	4
		% İlişki ÇALIŞMA ORTAMIMI BEĞENİYORUM.		50,0%	50,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		5,0%	28,6%	5,5%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki ÇALIŞMA ORTAMIMI BEĞENİYORUM.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.457'dir.

Ho=Çalışma ortamını beğenme ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Çalışma ortamını beğenme ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda çalışma ortamını beğenme ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=5.415, sig=0.001).

Çizelge 4.109. Yemek Hizmetini Yeterli Bulmanın Memnuniyet ile İlişkisi

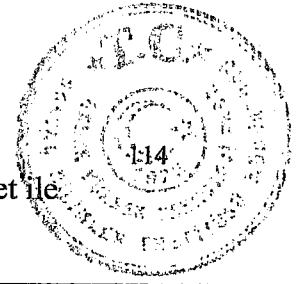
			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
YEMEK HİZMETİNİ YETERLİ BULUYORUM.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	12	9	4	25
		% İlişki YEMEK HİZMETİNİ YETERLİ BULUYORUM.	48,0%	36,0%	16,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	46,2%	22,5%	57,1%	34,2%
	KATILMIYORUM	Miktar	8	12	1	21
		% İlişki YEMEK HİZMETİNİ YETERLİ BULUYORUM.	38,1%	57,1%	4,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	30,8%	30,0%	14,3%	28,8%
	KARARSIZIM	Miktar	4	7		11
		% İlişki YEMEK HİZMETİNİ YETERLİ BULUYORUM.	36,4%	63,6%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	17,5%		15,1%
	KATILIYORUM	Miktar	2	8		10
		% İlişki YEMEK HİZMETİNİ YETERLİ BULUYORUM.	20,0%	80,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,7%	20,0%		13,7%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar		4	2	6
		% İlişki YEMEK HİZMETİNİ YETERLİ BULUYORUM.		66,7%	33,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		10,0%	28,6%	8,2%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki YEMEK HİZMETİNİ YETERLİ BULUYORUM.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.209'dur.

Ho=Yemek hizmetini yeterli bulma ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yemek hizmetini yeterli bulma ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yemek hizmetini yeterli bulma ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olmadığı görülmüştür (F=1.641, sig=0.174).



Çizelge 4.110. Servis Ulaşım Hizmetlerini Yeterli Bulmanın Memnuniyet ile

İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
SERVİS HİZMETLERİNİ YETERLİ BULUYORUM.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	4	1	1	6
		% İlişki SERVİS HİZMETLERİNİ YETERLİ BULUYORUM.	66,7%	16,7%	16,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	2,5%	14,3%	8,2%
	KATILMIYORUM	Miktar	4	5	1	10
		% İlişki SERVİS HİZMETLERİNİ YETERLİ BULUYORUM.	40,0%	50,0%	10,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	12,5%	14,3%	13,7%
	KARARSIZIM	Miktar	7	8		15
		% İlişki SERVİS HİZMETLERİNİ YETERLİ BULUYORUM.	46,7%	53,3%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	26,9%	20,0%		20,5%
	KATILIYORUM	Miktar	7	19	1	27
		% İlişki SERVİS HİZMETLERİNİ YETERLİ BULUYORUM.	25,9%	70,4%	3,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	26,9%	47,5%	14,3%	37,0%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	4	7	4	15
		% İlişki SERVİS HİZMETLERİNİ YETERLİ BULUYORUM.	26,7%	46,7%	26,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	17,5%	57,1%	20,5%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki SERVİS HİZMETLERİNİ YETERLİ BULUYORUM.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.224'dür.

Ho=Servis hizmetini yeterli bulma ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Servis hizmetini yeterli bulma ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda servis hizmetini yeterli bulma ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olmadığı görülmüştür (F=1.344, sig=0.263).

Çizelge 4.111. Şirketle Gurur Duymanın Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ÇALIŞTIĞIM ŞİRKETLE GURUR DUYUYORUM.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	2			2
		% İlişki ÇALIŞTIĞIM ŞİRKETLE GURUR DUYUYORUM.	100,0%			100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,7%			2,7%
	KATILMIYORUM	Miktar	5	2		7
		% İlişki ÇALIŞTIĞIM ŞİRKETLE GURUR DUYUYORUM.	71,4%	28,6%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	5,0%		9,6%
	KARARSIZIM	Miktar	9	7		16
		% İlişki ÇALIŞTIĞIM ŞİRKETLE GURUR DUYUYORUM.	56,3%	43,8%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	34,6%	17,5%		21,9%
	KATILIYORUM	Miktar	6	14		20
		% İlişki ÇALIŞTIĞIM ŞİRKETLE GURUR DUYUYORUM.	30,0%	70,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	23,1%	35,0%		27,4%
	BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	4	17	7	28
		% İlişki ÇALIŞTIĞIM ŞİRKETLE GURUR DUYUYORUM.	14,3%	60,7%	25,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	42,5%	100,0%	38,4%
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki ÇALIŞTIĞIM ŞİRKETLE GURUR DUYUYORUM.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.518'dir.

Ho=Şirketle gurur duyma ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Şirketle gurur duyma ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda şirketle gurur duyma ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=6.558, sig=0.000).

Çizelge 4.112. Arkadaşlarının Her Konuda İşgörene Yardımcı Olmasının

Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ARKADAŞLARIM HER KONUDA BANA YARDIMCI OLURLAR.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	1	1		2
		% İlişki ARKADAŞLARIM HER KONUDA BANA YARDIMCI OLURLAR.	50,0%	50,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	3,8%	2,5%		2,7%
	KATILMIYORUM	Miktar	4	4	1	9
		% İlişki ARKADAŞLARIM HER KONUDA BANA YARDIMCI OLURLAR.	44,4%	44,4%	11,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	10,0%	14,3%	12,3%
	KARARSIZIM	Miktar	7	11		18
		% İlişki ARKADAŞLARIM HER KONUDA BANA YARDIMCI OLURLAR.	38,9%	61,1%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	26,9%	27,5%		24,7%
	KATILIYORUM	Miktar	9	17	2	28
		% İlişki ARKADAŞLARIM HER KONUDA BANA YARDIMCI OLURLAR.	32,1%	60,7%	7,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	34,6%	42,5%	28,6%	38,4%
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	5	7	4	16	
	% İlişki ARKADAŞLARIM HER KONUDA BANA YARDIMCI OLURLAR.	31,3%	43,8%	25,0%	100,0%	
	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	17,5%	57,1%	21,9%	
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki ARKADAŞLARIM HER KONUDA BANA YARDIMCI OLURLAR.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.175'dir.

Ho=Arkadaşlarının her konuda kendisine yardımcı olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Arkadaşlarının her konuda kendisine yardımcı olduğuna farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda arkadaşlarının her konuda kendisine yardımcı olduğuna ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olmadığı görülmüştür (F=0.687, sig=0.604).

Çizelge 4.113. Diğer Bölümlerle İlişkilerin Çok İyi Olmasının Memnuniyet ile

İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
DİĞER BÖLÜMLERLE İLİŞKİLERİMİZ ÇOK İYİDİR.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	Miktar	5	4		9
		% İlişki DİĞER BÖLÜMLERLE İLİŞKİLERİMİZ ÇOK İYİDİR.	55,6%	44,4%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	10,0%		12,3%
	KATILMIYORUM	Miktar	5	5		10
		% İlişki DİĞER BÖLÜMLERLE İLİŞKİLERİMİZ ÇOK İYİDİR.	50,0%	50,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,2%	12,5%		13,7%
	KARARSIZIM	Miktar	10	6	2	18
		% İlişki DİĞER BÖLÜMLERLE İLİŞKİLERİMİZ ÇOK İYİDİR.	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	38,5%	15,0%	28,6%	24,7%
	KATILIYORUM	Miktar	4	17	3	24
		% İlişki DİĞER BÖLÜMLERLE İLİŞKİLERİMİZ ÇOK İYİDİR.	16,7%	70,8%	12,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,4%	42,5%	42,9%	32,9%
BÜTÜNÜYLE KATILIYORUM	Miktar	2	8	2	12	
	% İlişki DİĞER BÖLÜMLERLE İLİŞKİLERİMİZ ÇOK İYİDİR.	16,7%	66,7%	16,7%	100,0%	
	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,7%	20,0%	28,6%	16,4%	
Toplam		Miktar	26	40	7	73
		% İlişki DİĞER BÖLÜMLERLE İLİŞKİLERİMİZ ÇOK İYİDİR.	35,6%	54,8%	9,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.342'dir.

Ho=Diğer bölümlerle ilişkilerinin çok iyi olduğu ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Diğer bölümlerle ilişkilerinin çok iyi olduğu ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda diğer bölümlerle ilişkilerinin çok iyi olduğu ifadesine farklı düzeylerde katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=2.769, sig=0.034).

4.4.2 Mavi Yakalılarla (İşçilerle) İlgili Bulgular

Çizelge 4.114. Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
24 VE ALTI	21	8,2	8,4	8,4
25 - 29 ARASI	111	43,2	44,4	52,8
30 - 39 ARASI	87	33,9	34,8	87,6
40 VE ÜZERİ	31	12,1	12,4	100,0
Toplam	250	97,3	100,0	
Boş	7	2,7		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin yaş dağılımı; 24 ve altı 21 kişi %8.2, 25 – 29 arası 110 kişi %42.8, 30 – 39 arası 88 kişi 34.2, 40 ve üzeri 35 kişi %13.6 dır.

Çizelge 4.115. Assan Alüminyum'daki Kıdem Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 YILDAN AZ	35	13,6	14,1	14,1
1 - 5 YIL	145	56,4	58,5	72,6
6 - 10 YIL	45	17,5	18,1	90,7
10 - 20 YIL	23	8,9	9,3	100,0
Toplam	248	96,5	100,0	
Boş	9	3,5		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin kıdem dağılımı; 1 yıldan az 35 kişi %13.6, 1 – 5 yıl 146 kişi %56.8, 6–10 yıl 52 kişi %20.2, 10 – 20 yıl 15 kişi %5.8, 20 yıl üzeri yoktur.

Çizelge 4.116. Öğrenim Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
İLKOKUL	15	5,8	6,1	6,1
ORTAOKUL	21	8,2	8,6	14,7
MESLEK / TEKNİK LİSE	194	75,5	79,2	93,9
MESLEK YÜKSEK OKULU / ÜNİVERSİTE	15	5,8	6,1	100,0
Toplam	245	95,3	100,0	
Boş	12	4,7		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin öğrenim durumu dağılımı; ilkokul 15 kişi %5.8, ortaokul 21 kişi %8.2, meslek/teknik lise 194 kişi %75.5, meslek yüksek okulu / üniversite 15 kişi %5.8 dir.

Çizelge 4.117. Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
KADIN	1	,4	,4	,4
ERKEK	237	92,2	99,6	100,0
Toplam	238	92,6	100,0	
Boş	19	7,4		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin cinsiyet dağılımı; kadın 1 kişi %0.4, erkek 237 kişi %92.2 dir.

Çizelge 4.118. Bu Şirkette Çalışmakla İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
MEMNUN DEĞİLİM	3	1,2	1,2	1,2
KARARSIZIM	36	14,0	14,0	15,2
MEMNUNUM	143	55,6	55,6	70,8
ÇOK MEMNUNUM	75	29,2	29,2	100,0
Toplam	257	100,0	100,0	

İşçilerin %85'i bu şirkette çalışmaktan memnundur.

Çizelge 4.119. Şirket Yönetimiyle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	16	6,2	6,3	6,3
MEMNUN DEĞİLİM	56	21,8	22,1	28,5
KARARSIZIM	50	19,5	19,8	48,2
MEMNUNUM	114	44,4	45,1	93,3
ÇOK MEMNUNUM	17	6,6	6,7	100,0
Toplam	253	98,4	100,0	
Boş	4	1,6		
Toplam	257	100,0		

İşçilerini %52'si şirket yönetiminden memnundur.

Çizelge 4.120. Şirketteki Kalite Bilinciyle İlgili Düşünceler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	3	1,2	1,2	1,2
MEMNUN DEĞİLİM	37	14,4	14,9	16,1
KARARSIZIM	53	20,6	21,3	37,3
MEMNUNUM	118	45,9	47,4	84,7
ÇOK MEMNUNUM	38	14,8	15,3	100,0
Toplam	249	96,9	100,0	
Boş	8	3,1		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %63'ü şirketin kalite bilincinden memnundur.

Çizelge 4.121. Yapılan İşle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	3	1,2	1,2	1,2
MEMNUN DEĞİLİM	9	3,5	3,6	4,8
KARARSIZIM	13	5,1	5,2	9,9
MEMNUNUM	151	58,8	59,9	69,8
ÇOK MEMNUNUM	76	29,6	30,2	100,0
Toplam	252	98,1	100,0	
Boş	5	1,9		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %90'ı yaptığı işten memnundur.

Çizelge 4.122. Yöneticiyle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	37	14,4	15,0	15,0
MEMNUN DEĞİLİM	52	20,2	21,1	36,2
KARARSIZIM	47	18,3	19,1	55,3
MEMNUNUM	81	31,5	32,9	88,2
ÇOK MEMNUNUM	29	11,3	11,8	100,0
Toplam	246	95,7	100,0	
Boş	11	4,3		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %45'i yöneticisinden memnundur.

Çizelge 4.123. Eğitimlerle İlgili Düşünceler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	14	5,4	5,6	5,6
MEMNUN DEĞİLİM	43	16,7	17,3	22,9
KARARSIZIM	44	17,1	17,7	40,6
MEMNUNUM	119	46,3	47,8	88,4
ÇOK MEMNUNUM	29	11,3	11,6	100,0
Toplam	249	96,9	100,0	
Boş	8	3,1		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %59'u eğitimlerden memnundur.

Çizelge 4.124. İşin Geliştirme Seviyesiyle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	23	8,9	9,2	9,2
MEMNUN DEĞİLİM	47	18,3	18,9	28,1
KARARSIZIM	37	14,4	14,9	43,0
MEMNUNUM	101	39,3	40,6	83,5
ÇOK MEMNUNUM	41	16,0	16,5	100,0
Toplam	249	96,9	100,0	
Boş	8	3,1		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %57'si işinin kendisini geliştirme seviyesinden memnundur.

Çizelge 4.125. Ödüllendirme Sistemiyle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	116	45,1	46,0	46,0
MEMNUN DEĞİLİM	87	33,9	34,5	80,6
KARARSIZIM	25	9,7	9,9	90,5
MEMNUNUM	17	6,6	6,7	97,2
ÇOK MEMNUNUM	7	2,7	2,8	100,0
Toplam	252	98,1	100,0	
Boş	5	1,9		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %10'u ödüllendirme sisteminden memnundur.

Çizelge 4.126. Şirketiçi Haberleşme İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	32	12,5	13,1	13,1
MEMNUN DEĞİLİM	53	20,6	21,6	34,7
KARARSIZIM	43	16,7	17,6	52,2
MEMNUNUM	104	40,5	42,4	94,7
ÇOK MEMNUNUM	13	5,1	5,3	100,0
Toplam	245	95,3	100,0	
Boş	12	4,7		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %48'i şirketiçi haberleşmeden memnundur.

Çizelge 4.127. Çalışma Arkadaşları İle İlgili Düşünceler

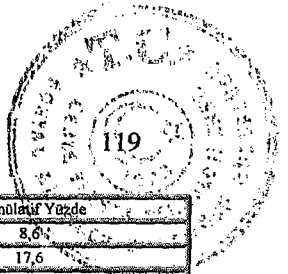
	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	3	1,2	1,2	1,2
MEMNUN DEĞİLİM	11	4,3	4,4	5,6
KARARSIZIM	11	4,3	4,4	10,0
MEMNUNUM	157	61,1	62,8	72,8
ÇOK MEMNUNUM	68	26,5	27,2	100,0
Toplam	250	97,3	100,0	
Boş	7	2,7		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %90'ı çalışma arkadaşlarından memnundur.

Çizelge 4.128. Sosyal Faaliyetlerle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	67	26,1	27,0	27,0
MEMNUN DEĞİLİM	67	26,1	27,0	54,0
KARARSIZIM	41	16,0	16,5	70,6
MEMNUNUM	60	23,3	24,2	94,8
ÇOK MEMNUNUM	13	5,1	5,2	100,0
Toplam	248	96,5	100,0	
Boş	9	3,5		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %29'u sosyal faaliyetlerden memnundur.



Çizelge 4.129. Personel Taşıma Servisi İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	21	8,2	8,6	8,6
MEMNUN DEĞİLİM	22	8,6	9,0	17,6
KARARSIZIM	19	7,4	7,8	25,3
MEMNUNUM	134	52,1	54,7	80,0
ÇOK MEMNUNUM	49	19,1	20,0	100,0
Toplam	245	95,3	100,0	
Boş	12	4,7		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %75'i personel taşıma servisinden memnundur.

Çizelge 4.130. Sağlık Hizmetleriyle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	18	7,0	7,2	7,2
MEMNUN DEĞİLİM	29	11,3	11,6	18,8
KARARSIZIM	20	7,8	8,0	26,8
MEMNUNUM	111	43,2	44,4	71,2
ÇOK MEMNUNUM	72	28,0	28,8	100,0
Toplam	250	97,3	100,0	
Boş	7	2,7		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %73'ü sağlık hizmetlerinden memnundur.

Çizelge 4.131. İş Emniyeti İle İlgili Düşünceler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	30	11,7	12,2	12,2
MEMNUN DEĞİLİM	57	22,2	23,2	35,4
KARARSIZIM	37	14,4	15,0	50,4
MEMNUNUM	98	38,1	39,8	90,2
ÇOK MEMNUNUM	24	9,3	9,8	100,0
Toplam	246	95,7	100,0	
Boş	11	4,3		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %49'u iş emniyetinden memnundur.

Çizelge 4.132. Yemek Hizmeti İle İlgili Görüşler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	127	49,4	50,4	50,4
MEMNUN DEĞİLİM	64	24,9	25,4	75,8
KARARSIZIM	29	11,3	11,5	87,3
MEMNUNUM	29	11,3	11,5	98,8
ÇOK MEMNUNUM	3	1,2	1,2	100,0
Toplam	252	98,1	100,0	
Boş	5	1,9		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin % 13'ü yemekten memnundur.

Çizelge 4.133. Ortamın Temizliği İle İlgili Eğilimler

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	37	14,4	15,0	15,0
MEMNUN DEĞİLİM	45	17,5	18,2	33,2
KARARSIZIM	25	9,7	10,1	43,3
MEMNUNUM	127	49,4	51,4	94,7
ÇOK MEMNUNUM	13	5,1	5,3	100,0
Toplam	247	96,1	100,0	
Boş	10	3,9		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %57'si ortamın temizliğinden memnundur.

Çizelge 4.134. Aydınlatma İle İlgili Düşünceler

		Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	12	4,7	4,9	4,9
	MEMNUN DEĞİLİM	24	9,3	9,9	14,8
	KARARSIZIM	14	5,4	5,8	20,6
	MEMNUNUM	171	66,5	70,4	90,9
	ÇOK MEMNUNUM	22	8,6	9,1	100,0
	Toplam	243	94,6	100,0	
Boş		14	5,4		
	Toplam	257	100,0		

İşçilerin %80'i aydınlatmadan memnundur.

Çizelge 4.135. Gürültü Seviyesi İle İlgili Görüşler

		Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	68	26,5	27,6	27,6
	MEMNUN DEĞİLİM	81	31,5	32,9	60,6
	KARARSIZIM	47	18,3	19,1	79,7
	MEMNUNUM	44	17,1	17,9	97,6
	ÇOK MEMNUNUM	6	2,3	2,4	100,0
	Toplam	246	95,7	100,0	
Boş		11	4,3		
	Toplam	257	100,0		

İşçilerin %20'si gürültü seviyesinden memnundur.

Çizelge 4.136. Çalışma Ortamının Isısı İle İlgili Eğilimler

		Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	67	26,1	27,1	27,1
	MEMNUN DEĞİLİM	51	19,8	20,6	47,8
	KARARSIZIM	14	5,4	5,7	53,4
	MEMNUNUM	104	40,5	42,1	95,5
	ÇOK MEMNUNUM	11	4,3	4,5	100,0
	Toplam	247	96,1	100,0	
Boş		10	3,9		
	Toplam	257	100,0		

İşçilerin %47'si çalışma ortamının ısıdan memnundur.

Çizelge 4.137. Ücret İle İlgili Görüşler

		Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	84	32,7	32,9	32,9
	MEMNUN DEĞİLİM	93	36,2	36,5	69,4
	KARARSIZIM	26	10,1	10,2	79,6
	MEMNUNUM	47	18,3	18,4	98,0
	ÇOK MEMNUNUM	5	1,9	2,0	100,0
	Toplam	255	99,2	100,0	
Boş		2	,8		
	Toplam	257	100,0		

İşçilerin %20'si ücretinden memnundur.

Çizelge 4.138. İş Güvencesi ile ilgili eğilimler

		Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	23	8,9	9,2	9,2
	MEMNUN DEĞİLİM	36	14,0	14,4	23,6
	KARARSIZIM	66	25,7	26,4	50,0
	MEMNUNUM	85	33,1	34,0	84,0
	ÇOK MEMNUNUM	40	15,6	16,0	100,0
	Toplam	250	97,3	100,0	
Boş		7	2,7		
	Toplam	257	100,0		

İşçilerin %50'si şirketin iş güvencesinden memnundur.

Çizelge 4.139. Mavi Yakalıların Memnuniyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
MEMNUN DEĞİLİM	72	28,0	29,1	29,1
MEMNUNUM	161	62,6	65,2	94,3
ÇOK MEMNUNUM	14	5,4	5,7	100,0
Toplam	247	96,1	100,0	
Boş	10	3,9		
Toplam	257	100,0		

İşçilerin %70'i genel olarak memnun olduklarını belirtmiştir.

Çizelge 4.140. Yaşın Memnuniyet İle İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
YAŞINIZ	24 VE ALTI	Miktar	5	12	2	19
		% İlişki YAŞINIZ	26,3%	63,2%	10,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,5%	7,5%	14,3%	7,9%
	25 - 29 ARASI	Miktar	31	70	9	110
		% İlişki YAŞINIZ	28,2%	63,6%	8,2%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	46,3%	43,8%	64,3%	45,6%
	30 - 39 ARASI	Miktar	26	54	2	82
		% İlişki YAŞINIZ	31,7%	65,9%	2,4%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	38,8%	33,8%	14,3%	34,0%
	40 VE ÜZERİ	Miktar	5	24	1	30
		% İlişki YAŞINIZ	16,7%	80,0%	3,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,5%	15,0%	7,1%	12,4%
Toplam		Miktar	67	160	14	241
		% İlişki YAŞINIZ	27,8%	66,4%	5,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=-0.019'dir.

Ho=Farklı yaş gruplarının iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Farklı yaş gruplarının iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda farklı yaş gruplarının iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olmadığı görülmüştür (F=0.894, sig=0.445).

Çizelge 4.141. Kıdemin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ASSAN ALÜMİNYUM'DA KIDEMİNİZ	1 YILDAN AZ	Miktar	3	28	2	33
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA KIDEMİNİZ	9,1%	84,8%	6,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	4,5%	17,6%	14,3%	13,8%
	1 - 5 YIL	Miktar	46	88	8	142
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA KIDEMİNİZ	32,4%	62,0%	5,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	68,7%	55,3%	57,1%	59,2%
	6 - 10 YIL	Miktar	13	26	3	42
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA KIDEMİNİZ	31,0%	61,9%	7,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,4%	16,4%	21,4%	17,5%
	10 - 20 YIL	Miktar	5	17	1	23
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA KIDEMİNİZ	21,7%	73,9%	4,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,5%	10,7%	7,1%	9,6%
Toplam		Miktar	67	159	14	240
		% İlişki ASSAN ALÜMİNYUM'DA KIDEMİNİZ	27,9%	66,3%	5,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=-0.047'dür.

Ho=Çalışma süresi farklı grupların iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Çalışma süresi farklı grupların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda farklı çalışma süresi olan gruplar arasında iş tatmin düzeyleri açısından farklılık olmadığı görülmüştür (F=1.826, sig=0.143).

Çizelge 4.142. Öğrenim Durumunun Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ? ¹			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ÖĞRENİM DURUMUNUZ	İLKOKUL	Miktar	4	10	1	15
		% İlişki ÖĞRENİM DURUMUNUZ	26,7%	66,7%	6,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	6,1%	6,4%	7,1%	6,3%
	ORTAOKUL	Miktar	7	11	3	21
		% İlişki ÖĞRENİM DURUMUNUZ	33,3%	52,4%	14,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	10,6%	7,0%	21,4%	8,9%
	MESLEK / TEKNİK LİSE	Miktar	50	126	10	186
		% İlişki ÖĞRENİM DURUMUNUZ	26,9%	67,7%	5,4%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	75,8%	80,3%	71,4%	78,5%
	MESLEK YÜKSEK OKULU / ÜNİVERSİTE	Miktar	5	10		15
		% İlişki ÖĞRENİM DURUMUNUZ	33,3%	66,7%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,6%	6,4%		6,3%
Toplam		Miktar	66	157	14	237
		% İlişki ÖĞRENİM DURUMUNUZ	27,8%	66,2%	5,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=-0.037'dir.

Ho=Öğrenim durumu farklı grupların iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Öğrenim durumu farklı grupların iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda farklı öğrenim grupları arasında iş tatmin düzeyleri açısından farklılık olmadığı görülmüştür (F=0.252, sig=0.860).

Çizelge 4.143. Cinsiyetin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
CİNSİYETİNİZ	KADIN	Miktar			1	1
		% İlişki CİNSİYETİNİZ			100,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			7,1%	,4%
	ERKEK	Miktar	66	150	13	229
		% İlişki CİNSİYETİNİZ	28,8%	65,5%	5,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	92,9%	99,6%
Toplam		Miktar	66	150	14	230
		% İlişki CİNSİYETİNİZ	28,7%	65,2%	6,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=-0.149'dur.

Ho=Kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda kadın ve erkek işgörenler arasında iş tatmin düzeyleri açısından farklılık olduğu görülmüştür (F=5.159, sig=0.024).

Çizelge 4.144. Bu Şirkette Çalışmanın Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
BU ŞİRKETTE ÇALIŞMAKTAN	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	2	1		3
		% İlişki BU ŞİRKETTE ÇALIŞMAKTAN	66,7%	33,3%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	2,8%	,6%		1,2%
	KARARSIZIM	Miktar	24	11	1	36
		% İlişki BU ŞİRKETTE ÇALIŞMAKTAN	66,7%	30,6%	2,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	33,3%	6,8%	7,1%	14,6%
	MEMNUNUM	Miktar	37	96	3	136
		% İlişki BU ŞİRKETTE ÇALIŞMAKTAN	27,2%	70,6%	2,2%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	51,4%	59,6%	21,4%	55,1%
	ÇOK MEMNUNUM	Miktar	9	53	10	72
		% İlişki BU ŞİRKETTE ÇALIŞMAKTAN	12,5%	73,6%	13,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	12,5%	32,9%	71,4%	29,1%
Toplam		Miktar	72	161	14	247
		% İlişki BU ŞİRKETTE ÇALIŞMAKTAN	29,1%	65,2%	5,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.382'dir.

Ho=Bu şirkette çalışmaktan farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Bu şirkette çalışmaktan farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda bu şirkette çalışmaktan farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=14.395, sig=0.000).

Çizelge 4.145. Şirket Yönetiminin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ŞİRKET YÖNETİMİNDEN	HIÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	12	4		16
		% İlişki ŞİRKET YÖNETİMİNDEN	75,0%	25,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	16,7%	2,5%		6,6%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	31	22	1	54
		% İlişki ŞİRKET YÖNETİMİNDEN	57,4%	40,7%	1,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	43,1%	13,9%	7,7%	22,2%
	KARARSIZIM	Miktar	18	29		47
		% İlişki ŞİRKET YÖNETİMİNDEN	38,3%	61,7%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	25,0%	18,4%		19,3%
	MEMNUNUM	Miktar	11	94	4	109
		% İlişki ŞİRKET YÖNETİMİNDEN	10,1%	86,2%	3,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,3%	59,5%	30,8%	44,9%
	ÇOK MEMNUNUM	Miktar		9	8	17
		% İlişki ŞİRKET YÖNETİMİNDEN		52,9%	47,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		5,7%	61,5%	7,0%
Toplam		Miktar	72	158	13	243
		% İlişki ŞİRKET YÖNETİMİNDEN	29,6%	65,0%	5,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.545'dir.

Ho=Şirket yönetiminden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Şirket yönetiminden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda şirket yönetiminden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=27.698, sig=0.000).

Çizelge 4.146. Yapılan İşin Memnuniyet İle İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
YAPTIĞIM İŞTEN	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	1	2	3	
		% İlişki YAPTIĞIM İŞTEN	33,3%	66,7%	100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	1,4%	1,3%	1,2%	
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	4	4	8	
		% İlişki YAPTIĞIM İŞTEN	50,0%	50,0%	100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	5,7%	2,5%	3,3%	
	KARARSIZIM	Miktar	10	3	13	
		% İlişki YAPTIĞIM İŞTEN	76,9%	23,1%	100,0%	
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	14,3%	1,9%	5,4%	
	MEMNUNUM	Miktar	49	94	3	146
		% İlişki YAPTIĞIM İŞTEN	33,6%	64,4%	2,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	70,0%	59,1%	23,1%	60,3%
ÇOK MEMNUNUM	Miktar	6	56	10	72	
	% İlişki YAPTIĞIM İŞTEN	8,3%	77,8%	13,9%	100,0%	
	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	8,6%	35,2%	76,9%	29,8%	
Toplam		Miktar	70	159	13	242
		% İlişki YAPTIĞIM İŞTEN	28,9%	65,7%	5,4%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.335'dir.

Ho=Yaptıkları işten farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yaptıkları işten farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yaptıkları işten farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=11.508, sig=0.000).

Çizelge 4.147. Yöneticinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
YÖNETİCİMDEN	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	21	13	2	36
		% İlişki YÖNETİCİMDEN	58,3%	36,1%	5,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	30,0%	8,4%	15,4%	15,2%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	22	27	1	50
		% İlişki YÖNETİCİMDEN	44,0%	54,0%	2,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	31,4%	17,5%	7,7%	21,1%
	KARARSIZIM	Miktar	15	30	1	46
		% İlişki YÖNETİCİMDEN	32,6%	65,2%	2,2%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	21,4%	19,5%	7,7%	19,4%
	MEMNUNUM	Miktar	11	64	3	78
		% İlişki YÖNETİCİMDEN	14,1%	82,1%	3,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,7%	41,6%	23,1%	32,9%
ÇOK MEMNUNUM	Miktar	1	20	6	27	
	% İlişki YÖNETİCİMDEN	3,7%	74,1%	22,2%	100,0%	
	% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	1,4%	13,0%	46,2%	11,4%	
Toplam		Miktar	70	154	13	237
		% İlişki YÖNETİCİMDEN	29,5%	65,0%	5,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.391'dir.

Ho=Yöneticisinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yöneticisinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yöneticisinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=11.118, sig=0.000).

Çizelge 4.148. İşin Geliştirme Seviyesinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
İŞİMİN BENİ GELİŞTİRME SEVİYESİNDEN	HIÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	11	11		22
		% İlişki İŞİMİN BENİ GELİŞTİRME SEVİYESİNDEN	50,0%	50,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,7%	7,1%		9,2%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	18	27	1	46
		% İlişki İŞİMİN BENİ GELİŞTİRME SEVİYESİNDEN	39,1%	58,7%	2,2%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	25,7%	17,3%	7,1%	19,2%
	KARARSIZIM	Miktar	10	24	1	35
		% İlişki İŞİMİN BENİ GELİŞTİRME SEVİYESİNDEN	28,6%	68,6%	2,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	14,3%	15,4%	7,1%	14,6%
	MEMNUNUM	Miktar	28	65	5	98
		% İlişki İŞİMİN BENİ GELİŞTİRME SEVİYESİNDEN	28,6%	66,3%	5,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	40,0%	41,7%	35,7%	40,8%
	ÇOK MEMNUNUM	Miktar	3	29	7	39
		% İlişki İŞİMİN BENİ GELİŞTİRME SEVİYESİNDEN	7,7%	74,4%	17,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	4,3%	18,6%	50,0%	16,3%
Toplam		Miktar	70	156	14	240
		% İlişki İŞİMİN BENİ GELİŞTİRME SEVİYESİNDEN	29,2%	65,0%	5,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.277' dir.

Ho=İşin geliştirme seviyesinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=İşin geliştirme seviyesinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda işin geliştirme seviyesinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=6.268, sig=0.000).

Çizelge 4.149. Ödüllendirme Sisteminin Memnuniyet ile İlişkisi

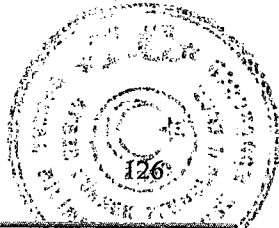
			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ÖDÜLLENDİRME İNDEN	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	47	60	2	109
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME İNDEN	43,1%	55,0%	1,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	67,1%	38,0%	14,3%	45,0%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	20	63	1	84
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME İNDEN	23,8%	75,0%	1,2%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	28,6%	39,9%	7,1%	34,7%
	KARARSIZIM	Miktar	3	18	4	25
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME İNDEN	12,0%	72,0%	16,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	4,3%	11,4%	28,6%	10,3%
	MEMNUNUM	Miktar		13	4	17
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME İNDEN		76,5%	23,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		8,2%	28,6%	7,0%
	ÇOK MEMNUNUM	Miktar		4	3	7
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME İNDEN		57,1%	42,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		2,5%	21,4%	2,9%
Toplam		Miktar	70	158	14	242
		% İlişki ÖDÜLLENDİRME İNDEN	28,9%	65,3%	5,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.413'dür.

Ho=Ödüllendirme sisteminden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Ödüllendirme sisteminden seviyesinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda ödüllendirme sisteminden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=12.265, sig=0.000).



Çizelge 4.150. Çalışma Arkadaşlarının Memnuniyet ile İlişkisi

		MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
		MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMDAN	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	3		3
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMDAN	100,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	4,3%		1,3%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	8	3	11
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMDAN	72,7%	27,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,4%	1,9%	4,6%
	KARARSIZIM	Miktar	5	5	10
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMDAN	50,0%	50,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,1%	3,2%	4,2%
	MEMNUNUM	Miktar	39	106	150
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMDAN	26,0%	70,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	55,7%	67,9%	62,5%
Toplam	ÇOK MEMNUNUM	Miktar	15	42	66
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMDAN	22,7%	63,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	21,4%	26,9%	64,3%
	Toplam	Miktar	70	156	240
		% İlişki ÇALIŞMA ARKADAŞLARIMDAN	29,2%	65,0%	100,0%

Korelasyon=0.295'dir.

Ho=Çalışma arkadaşlarından farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Çalışma arkadaşlarından farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda çalışma arkadaşlarından farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=5.930, sig=0.000).

Çizelge 4.151. Personel Taşıma Servisinin Memnuniyet ile İlişkisi

		MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
		MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
PERSONEL TAŞIMA SERVİSİNDEN	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	9	10	19
		% İlişki PERSONEL TAŞIMA SERVİSİNDEN	47,4%	52,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	13,0%	6,6%	8,1%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	7	14	21
		% İlişki PERSONEL TAŞIMA SERVİSİNDEN	33,3%	66,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	10,1%	9,2%	8,9%
	KARARSIZIM	Miktar	6	12	18
		% İlişki PERSONEL TAŞIMA SERVİSİNDEN	33,3%	66,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	8,7%	7,9%	7,7%
	MEMNUNUM	Miktar	36	84	129
		% İlişki PERSONEL TAŞIMA SERVİSİNDEN	27,9%	65,1%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	52,2%	55,3%	64,3%
Toplam	ÇOK MEMNUNUM	Miktar	11	32	48
		% İlişki PERSONEL TAŞIMA SERVİSİNDEN	22,9%	66,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	15,9%	21,1%	35,7%
	Toplam	Miktar	69	152	235
		% İlişki PERSONEL TAŞIMA SERVİSİNDEN	29,4%	64,7%	100,0%

Korelasyon=0.171'dir.

Ho=Personel taşıma servisinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Personel taşıma servisinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda personel taşıma servisinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olmadığı görülmüştür (F=1.797, sig=0.130).

Çizelge 4.152. Sağlık Hizmetlerinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
SAĞLIK HİZMETLERİNDEN	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	10	6	1	17
		% İlişki SAĞLIK HİZMETLERİNDEN	58,8%	35,3%	5,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	14,5%	3,8%	7,1%	7,1%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	12	16		28
		% İlişki SAĞLIK HİZMETLERİNDEN	42,9%	57,1%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	17,4%	10,2%		11,7%
	KARARSIZIM	Miktar	9	9		18
		% İlişki SAĞLIK HİZMETLERİNDEN	50,0%	50,0%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	13,0%	5,7%		7,5%
	MEMNUNUM	Miktar	30	74	4	108
		% İlişki SAĞLIK HİZMETLERİNDEN	27,8%	68,5%	3,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	43,5%	47,1%	28,6%	45,0%
	ÇOK MEMNUNUM	Miktar	8	52	9	69
		% İlişki SAĞLIK HİZMETLERİNDEN	11,6%	75,4%	13,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	11,6%	33,1%	64,3%	28,8%
Toplam		Miktar	69	157	14	240
		% İlişki SAĞLIK HİZMETLERİNDEN	28,8%	65,4%	5,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.312'dir.

Ho=Sağlık hizmetlerinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Sağlık hizmetlerinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda çalışma arkadaşlarından farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=7.615, sig=0.000).

Çizelge 4.153. İş Emniyetinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
İŞ EMNİYETİNDEN	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	17	11		28
		% İlişki İŞ EMNİYETİNDEN	60,7%	39,3%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	25,0%	7,1%		11,9%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	29	27		56
		% İlişki İŞ EMNİYETİNDEN	51,8%	48,2%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	42,6%	17,5%		23,7%
	KARARSIZIM	Miktar	5	28	2	35
		% İlişki İŞ EMNİYETİNDEN	14,3%	80,0%	5,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,4%	18,2%	14,3%	14,8%
	MEMNUNUM	Miktar	14	73	8	95
		% İlişki İŞ EMNİYETİNDEN	14,7%	76,8%	8,4%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	20,6%	47,4%	57,1%	40,3%
	ÇOK MEMNUNUM	Miktar	3	15	4	22
		% İlişki İŞ EMNİYETİNDEN	13,6%	68,2%	18,2%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	4,4%	9,7%	28,6%	9,3%
Toplam		Miktar	68	154	14	236
		% İlişki İŞ EMNİYETİNDEN	28,8%	65,3%	5,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.419'dur.

Ho=İş emniyetinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=İş emniyetinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda iş emniyetinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=14.097, sig=0.000).

Çizelge 4.154. Yemek Hizmetinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
YEMekten	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	42	74	4	120
		% İlişki YEMekten	35,0%	61,7%	3,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	58,3%	47,4%	28,6%	49,6%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	18	43	1	62
		% İlişki YEMekten	29,0%	69,4%	1,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	25,0%	27,6%	7,1%	25,6%
	KARARSIZIM	Miktar	5	21	3	29
		% İlişki YEMekten	17,2%	72,4%	10,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	6,9%	13,5%	21,4%	12,0%
	MEMNUNUM	Miktar	6	17	5	28
		% İlişki YEMekten	21,4%	60,7%	17,9%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	8,3%	10,9%	35,7%	11,6%
	ÇOK MEMNUNUM	Miktar	1	1	1	3
		% İlişki YEMekten	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	1,4%	,6%	7,1%	1,2%
Toplam		Miktar	72	156	14	242
		% İlişki YEMekten	29,8%	64,5%	5,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.194'dur.

Ho= Yemek hizmetinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Yemek hizmetinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda yemek hizmetinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=2.543, sig=0.040).

Çizelge 4.155. Gürültü Seviyesinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
GÜRÜLTÜ SEVİYESİNDEN	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	35	30		65
		% İlişki GÜRÜLTÜ SEVİYESİNDEN	53,8%	46,2%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	51,5%	19,4%		27,5%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	23	54	2	79
		% İlişki GÜRÜLTÜ SEVİYESİNDEN	29,1%	68,4%	2,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	33,8%	34,8%	15,4%	33,5%
	KARARSIZIM	Miktar	3	40	1	44
		% İlişki GÜRÜLTÜ SEVİYESİNDEN	6,8%	90,9%	2,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	4,4%	25,8%	7,7%	18,6%
	MEMNUNUM	Miktar	7	28	7	42
		% İlişki GÜRÜLTÜ SEVİYESİNDEN	16,7%	66,7%	16,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	10,3%	18,1%	53,8%	17,8%
	ÇOK MEMNUNUM	Miktar		3	3	6
		% İlişki GÜRÜLTÜ SEVİYESİNDEN		50,0%	50,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		1,9%	23,1%	2,5%
Toplam		Miktar	68	155	13	236
		% İlişki GÜRÜLTÜ SEVİYESİNDEN	28,8%	65,7%	5,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.423'dur.

Ho=Gürültü seviyesinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Gürültü seviyesinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda gürültü seviyesinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=13.866, sig=0.000).

Çizelge 4.156. Ücretin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ÜCRETİNDEN	HIÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	44	37		81
		% İlişki ÜCRETİNDEN	54,3%	45,7%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	61,1%	23,3%		33,1%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	24	63	2	89
		% İlişki ÜCRETİNDEN	27,0%	70,8%	2,2%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	33,3%	39,6%	14,3%	36,3%
	KARARSIZIM	Miktar	4	18	2	24
		% İlişki ÜCRETİNDEN	16,7%	75,0%	8,3%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	5,6%	11,3%	14,3%	9,8%
	MEMNUNUM	Miktar		38	8	46
		% İlişki ÜCRETİNDEN		82,6%	17,4%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		23,9%	57,1%	18,8%
	ÇOK MEMNUNUM	Miktar		3	2	5
		% İlişki ÜCRETİNDEN		60,0%	40,0%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?		1,9%	14,3%	2,0%
Toplam		Miktar	72	159	14	245
		% İlişki ÜCRETİNDEN	29,4%	64,9%	5,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.496'dır.

Ho=Aldığı ücretten farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=Aldığı ücretten farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda aldığı ücretten farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=19.852, sig=0.000).

Çizelge 4.157. İş Güvencesinin Memnuniyet ile İlişkisi

			MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?			Toplam
			MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM	
ŞİRKETİN İŞ GÜVENCESİNDEN	HIÇ MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	15	6	1	22
		% İlişki ŞİRKETİN İŞ GÜVENCESİNDEN	68,2%	27,3%	4,5%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	22,4%	3,8%	7,1%	9,2%
	MEMNUN DEĞİLİM	Miktar	15	21		36
		% İlişki ŞİRKETİN İŞ GÜVENCESİNDEN	41,7%	58,3%		100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	22,4%	13,2%		15,0%
	KARARSIZIM	Miktar	19	44	1	64
		% İlişki ŞİRKETİN İŞ GÜVENCESİNDEN	29,7%	68,8%	1,6%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	28,4%	27,7%	7,1%	26,7%
	MEMNUNUM	Miktar	13	64	3	80
		% İlişki ŞİRKETİN İŞ GÜVENCESİNDEN	16,3%	80,0%	3,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	19,4%	40,3%	21,4%	33,3%
	ÇOK MEMNUNUM	Miktar	5	24	9	38
		% İlişki ŞİRKETİN İŞ GÜVENCESİNDEN	13,2%	63,2%	23,7%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	7,5%	15,1%	64,3%	15,8%
Toplam		Miktar	67	159	14	240
		% İlişki ŞİRKETİN İŞ GÜVENCESİNDEN	27,9%	66,3%	5,8%	100,0%
		% İlişki MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ ?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korelasyon=0.381'dir.

Ho=İş güvencesinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark yoktur.

H1=İş güvencesinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

Yapılan bir boyutlu varyans analizi sonucunda iş güvencesinden farklı düzeylerde memnun olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür (F=10.127, sig=0.000).

4.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

4.5.1 İşgörenlerin İş Tatminlerine Etki Eden Faktörlerden Duydukları Tatmin Derecesinin Tespit Edilmesi

Yaptığımız araştırmada elde ettiğimiz verilere göre hem beyaz yakalıların hem de mavi yakalıların, teoride yapılan araştırmalarda da genel kabul görmüş iş tatminine etki eden faktörlerden duydukları tatmin derecesinin tespit edilmesi sağlanmıştır.

4.5.1.1 Beyaz Yakalıların (Memurların) İş Tatminlerine Etki Eden Faktörlerden Duydukları Tatmin Derecesinin Tespit Edilmesi

Şirket Vizyon ve Değerleri

Şirketin uzun vadede varmak istediği hedefi bilmeden duyulan tatmin derecesi %57, şirketin bu hedefini gerçekleştirebilir olarak görmeden duyulan tatmin derecesi %53, şirketin değerlerini bilmeden duyulan tatmin derecesi %56 civarındadır. Beyaz yakalı personelin şirketin vizyon ve değerleri hakkında duyduğu tatmin derecesi %56'dır. Beyaz yakalıları şirket vizyon ve değerlerinden tatmin duymaktadır ama yeterli değildir ve yönetim tarafından bu konuda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Şirket Yönetimi

Şirket yönetiminin; topyekûn mükemmelleşme felsefesine bağlı ve inanmakta olduğundan duyulan tatmin derecesi %44, iki yönlü iletişimine dair duyulan tatmin derecesi %46, planlı olduğundan duyulan tatmin derecesi %20, yenilikçi ve cesur olduğundan duyulan tatmin derecesi %53, yetkilerini devretme konusunda duyulan tatmin derecesi %48, moral düzeyi konusunda duyulan tatmin derecesi %54, etkin ve hızlı kararlar aldıklarından duyulan tatmin derecesi %45, güvenilir olduğundan duyulan tatmin derecesi %52, adil olduğu konusunda duyulan tatmin derecesi %48, elemanlarını koruduklarına dair duyulan tatmin derecesi %55 civarındadır. Beyaz yakalı personelin şirket yönetiminden duydukları tatmin derecesi %45'dir. Beyaz yakalıları şirket yönetiminden tatmin duymamaktadır. Bu konuda şirket yönetiminin çaba harcaması gerekmektedir.

Yönetici

Kendi yöneticisini; erişilebilir bulmadan duyulan tatmin derecesi %79, bilgili bulmaya dair duyulan tatmin derecesi %70, insan ilişkilerinde duyarlı olmasından duyulan tatmin derecesi %68, aldığı kararlarda kendi görüşlerini de almasından duyulan tatmin derecesi %63, adil olmasından duyulan tatmin derecesi %64, takım çalışmasını teşvik etmesinden duyulan tatmin derecesi %63, eğitmesi ve eğitime katılmayı teşvik etmesinden duyulan tatmin derecesi %60, güvenilir olmasından duyulan tatmin derecesi %70, elemanlarını korumasından duyulan tatmin derecesi %65 civarındadır. Beyaz yakalı personelin yöneticisinden duyduğu tatmin derecesi %67'dir. Beyaz yakalılar yöneticilerinden tatmin duymaktadır.

Yapılan İş ve İçeriği

Yaptığı işin; şirket için önemli olmasından duyulan tatmin derecesi %91, zevkli olmasından duyulan tatmin derecesi %81, kendinden ne beklediğini bilmeden duyulan tatmin derecesi %77, gerekli yetkiye sahip olduğuna dair duyulan tatmin derecesi %62, şirketin bütününe olan etkisini bilmeden duyulan tatmin derecesi %88, gerekli bilgiye kolaylıkla ulaşabilmesinden duyulan tatmin derecesi %66, yeterli bilgi düzeyine ve beceriye sahip olmasından duyulan tatmin derecesi %83, kendisini geliştirdiğine dair duyulan tatmin derecesi %75, kendisini olumsuz etkileyecek kadar stresli olmadığına dair duyulan tatmin derecesi %44, ekip çalışmalarını faydalı bulmadan duyulan tatmin derecesi %84, ekip çalışmalarında yer almak istemeden duyulan tatmin derecesi %87 civarındadır. Beyaz yakalı personelin yaptığı işten duyduğu tatmin derecesi %76'dır. Beyaz yakalılar yaptığı işten tatmin duymaktadır.

Performans Yönetimi

Performans; hedeflerinin şirket ve bölüm hedeflerine göre belirlenmesinden duyulan tatmin derecesi %46, hedeflerinin belirlenmesinde katkısı olmasından duyulan tatmin derecesi %47, hedeflerini nasıl ve ne yaparak gerçekleştireceğini bilmeden duyulan tatmin derecesi %68, yöneticisinden performansı hakkında bilgi almadan duyulan tatmin derecesi %27, takdir edildiğinden duyulan tatmin derecesi %39, yöneticisinin yaklaşımını yapıcı bulmadan duyulan tatmin derecesi %57 civarındadır. Beyaz yakalı personelin performans yönetiminden duyduğu tatmin

derecesi %47'dir. Beyaz yakalılar performans yönetiminden tatmin duymamaktadır. Yönetimin yeni bir performans yönetim sistemi geliştirilmesi gerekmektedir.

Şirket İçi İletişim – Haberleşme

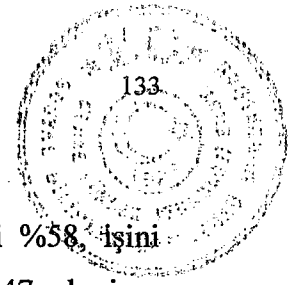
Şirket içi gelişmelerin zamanında duyurulmasından duyulan tatmin derecesi %47, Assan Alüminyum da herkesin düşüncesini açıkça söyleyebilmesinden duyulan tatmin derecesi %38, çalışma arkadaşlarının yaklaşımını dostça bulmadan duyulan tatmin derecesi %66, üst yöneticisiyle çeşitli ortamlarda biraraya gelmesinden duyulan tatmin derecesi %54 civarındadır. Beyaz yakalı personelin şirket içi iletişim ve haberleşmeden duyduğu tatmin derecesi %51'dir. Beyaz yakalı personel şirket içi iletişimden tatmin duymaktadır ama yeterli değildir. Yönetimin yeni şirket içi iletişim yolları bulması ve bu yolla ilişkileri geliştirmesi gerekmektedir.

Kariyer Gelişimi

Meslek gelişiminden duyulan tatmin derecesi %56, şirkette kariyer gelişimi ile ilgili planlı bir yaklaşım olduğundan duyulan tatmin derecesi %33, şirket içinde ilerlemesinin kendi isteğine paralel olarak geliştiğinden duyulan tatmin derecesi %34, diğer Kibar Holding şirketlerinde ilerleme olanağı olmasından duyulan tatmin derecesi %40, hedeflerinin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyini bilmeden duyulan tatmin derecesi %77, eksiklerini kapatma fırsatı tanınmasından duyulan tatmin derecesi %45 civarındadır. Beyaz yakalı personelin kariyer gelişiminden duyduğu tatmin derecesi %48'dir. Beyaz yakalılar kariyer gelişiminden tatmin duymamaktadır. Yönetimin yeni bir kariyer planı oluşturması gerekmektedir.

İş Güvencesi

Şirketinde iş güvencesinin olmasından duyulan tatmin derecesi %53, çalışma arkadaşlarının iş güvencesinin olmasından duyulan tatmin derecesi %53 civarındadır. Beyaz yakalı personelin iş güvencesinden duyduğu tatmin derecesi %53'dür. Beyaz yakalılar iş güvencesinden tatmin duymaktadır. Yönetimin beyaz yakalıların iş güvencesi konusundaki görüşlerini değiştirmesini sağlayacak davranışlarda bulunması gerekmektedir.



Eğitim Ve Geliştirme

Planlı bir eğitim yaklaşımı olmasından duyulan tatmin derecesi %58, işini yapmak için yeterli eğitim almadan duyulan tatmin derecesi %47, kariyer olanaklarına paralel eğitim sağlanmasından duyulan tatmin derecesi %41, eğitim taleplerinin değerlendirilmesinden duyulan tatmin derecesi %48, eğitimden öğrendiklerini uygulama imkanı bulmasından duyulan tatmin derecesi %52 civarındadır. Beyaz yakalı personelin eğitim ve geliştirmeden duyduğu tatmin derecesi %50'dir. Beyaz yakalı personel eğitimden tatmin duymaktadır ama yeterli değildir. Eğitim ve geliştirme çalışmalarının daha verimli ve istekler dikkate alınarak yapılması gerekmektedir.

Ücret Paketi Ve Diğer Faydalar

Ücret yönetimi esaslarını bilmeden duyulan tatmin derecesi %37, ücret sistemini adil ve tutarlı bulmadan duyulan tatmin derecesi %35, performansın ücret paketinde gözönüne alınmasından duyulan tatmin derecesi %38, ücretini yetki ve sorumluluklarına uygun bulmadan duyulan tatmin derecesi %38, ücretini eğitim, bilgi ve yeteneklerine uygun bulmadan duyulan tatmin derecesi %36, ücretini piyasadaki diğer şirketlerle dengeli bulmadan duyulan tatmin derecesi %46 civarındadır. Beyaz yakalı personelin ücret ve diğer faydalardan duyduğu tatmin derecesi %38'dir. Beyaz yakalı personel ücret sisteminden tatmin duymamaktadır. Yönetimin gerçekçi ve ekonomik koşullar gözönüne alınarak adil bir ücret yönetimi belirlemesi gerekmektedir.

Takdir

Ödüllendirme yönteminin esaslarını bilmeden duyulan tatmin derecesi %26, yaratıcılık ve yeni fikirlerin takdir edilmesinden duyulan tatmin derecesi %43, tüm başarıların şirket genelinde duyurulmasından duyulan tatmin derecesi %49, hangi davranışın takdir edileceğini kestirebilmeden duyulan tatmin derecesi %49 civarındadır. Beyaz yakalı personelin takdir yöntemlerinden duyduğu tatmin derecesi %42'dir. Beyaz yakalı personel takdir yöntemlerinden tatmin duymamaktadır. Yönetimin ödüllendirme yöntemleri belirlemesi gerekmektedir.

Çalışma Ortamı-Sosyal İmkanlar

Çalışma ortamını beğenmeden duyulan tatmin derecesi %43, çalışma ortamını sağlıklı ve güvenli bulmadan duyulan tatmin derecesi %45, yemek hizmetini yeterli bulmadan duyulan tatmin derecesi %33, servis hizmetlerini yeterli bulmadan duyulan tatmin derecesi %59, spor yapma olanaklarını yeterli bulmadan duyulan tatmin derecesi %20, çalıştığı şirketle gurur duymadan duyulan tatmin derecesi %72 civarındadır. Beyaz yakalı personelin çalışma ortamı ve sosyal imkanlardan duyduğu tatmin derecesi %45'dir. Beyaz yakalılar çalışma ortamı - sosyal imkanlardan tatmin duymamaktadır. Yönetim çalışma ortamı ve fiziksel koşulları düzeltmelidir.

Çalışanlar Arası İlişkiler

Arkadaşlarının her konuda kendisini desteklemesinden duyduğu tatmin derecesi %66, bir problemi olduğunda ilk arkadaşlarına danışmadan duyulan tatmin derecesi %65, diğer bölümlerle ilişkilerden duyulan tatmin derecesi %57, diğer bölümlerin ihtiyaçları olduğunda kendi bölümlerine yardım etmesinden duyulan tatmin derecesi %47, şirkette dostluk, kardeşlik, dayanışmanın önemli olmasından duyulan tatmin derecesi %49 civarındadır. Beyaz yakalı personelin aralarındaki ilişkilerden duyduğu tatmin derecesi %57 civarındadır. Beyaz yakalılar birbirleriyle ilişkilerinden tatmin duymaktadır ama yeterli tatmin durumu gözükmemektedir. Yönetimin çalışanlar arası ilişkileri geliştirebilecek çözümler bulması gerekmektedir.

4.5.1.2. Mavi Yakalıların (İşçilerin) İş Tatminlerine Etki Eden Faktörlerden Duydukları Tatmin Derecesinin Tespit Edilmesi

Şirket Yönetimi

Mavi yakalıların şirket yönetiminden duyduğu tatmin derecesi %56'dır. Mavi yakalılar şirket yönetiminden tatmin duymaktadır ama yeterli değildir. Yönetimin bu konuda daha fazla çaba harcaması gerekmektedir.

Yönetici

Mavi yakalıların yöneticisinden duyduğu tatmin derecesi %51'dir. Mavi yakalılar yöneticisinden tatmin duymaktadır ama yeterli değildir. Yöneticilerin astlarına daha anlayışlı davranması ve onlara ilgi göstermesi gerekmektedir.

Yapılan İş ve İçeriği

Mavi yakalıların yaptığı işten duyduğu tatmin derecesi %79, işinin kendisini geliştirme seviyesinden duyduğu tatmin derecesi %59 civarındadır. Mavi yakalı personelin duyduğu tatmin derecesi %69'dur. Mavi yakalılar yaptıkları işten tatmin duymaktadır.

Eğitim ve Geliştirme

Mavi yakalıların eğitimlerden duyduğu tatmin derecesi %61'dir. Mavi yakalılar eğitim ve geliştirmelerden tatmin duymaktadır.

Takdir

Mavi yakalıların ödüllendirme sisteminden duyduğu tatmin derecesi %21'dir. Mavi yakalılar takdir yönetiminden tatmin duymamaktadır. Yönetimin yeni ödül yöntemi geliştirmesi gerekmektedir.

Şirketiçi İletişim-Haberleşme

Mavi yakalıların şirketiçi haberleşmeden duyduğu tatmin derecesi %51'dir. Mavi yakalılar şirket içi iletişimden tatmin duymaktadır ama yeterli değildir. Yönetimin iletişimi geliştirebilecek çareler bulması gerekmektedir.

Çalışma Ortamı-Sosyal İmkanlar

Sosyal faaliyetlerden duyulan tatmin derecesi %38, personel taşıma servisinden duyulan tatmin derecesi %67, sağlık hizmetlerinden duyulan tatmin derecesi %69, iş emniyetinden duyulan tatmin derecesi %53, yemek hizmetinden duyulan tatmin derecesi %22, aydınlatmadan duyulan tatmin derecesi %67, ortamın temizliğinden duyulan tatmin derecesi %53, gürültü seviyesinden duyulan tatmin derecesi %34, çalışma ortamı ısısından duyulan tatmin derecesi %44 civarındadır. Mavi yakalı personelin çalışma ortamı ve sosyal imkanlardan duyduğu tatmin derecesi %50'dir. Mavi yakalılar çalışma ortamı – sosyal imkanlardan tatmin duymaktadır ama yeterli değildir. Yönetimin çalışma ortamını düzeltmesi sosyal imkanlar yaratması gerekmektedir.

Çalışanlar Arası İlişkiler

Mavi yakalı personelin çalışma arkadaşlarından duyduğu tatmin derecesi %78'dir. Mavi yakalılar çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinden tatmin duymaktadır.

Ücret

Mavi yakalı personelin ücretinden duyduğu tatmin derecesi %30'dur. Mavi yakalılar ücretinden tatmin duymamaktadır. Yönetimin yeni bir ücret yönetim sistemi kurması gerekmektedir.

İş Güvencesi

Mavi yakalı personelin iş güvencesinden duyduğu tatmin derecesi %58'dir. Mavi yakalılar iş güvencelerinden tatmin duymaktadır ama yeterli değildir. Yönetimin işgörenleri iş güvenceleri olduğuna dair bilgilendirmesi gerekmekte ve buna uygun davranış sergilemesi gerekmektedir.

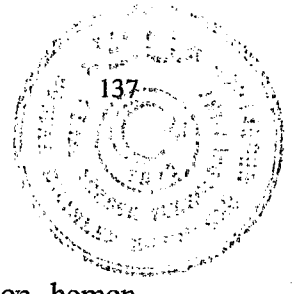
4.5.2. İşgörenlerin İş Tatminlerine Etki Eden Faktörlerle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yaş

Anket sonuçlarından elde edilen verilerde 24 yaş 30 yaş arasındaki memnuniyetsizlik oranının diğer yaş gruplarına göre yüzdesel olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebinin bu yaş grubunun beklentilerinin çok fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Bu beklentilerinin karşılanamamasından kaynaklanan hayal kırıklığının iş tatmini üzerinde olumsuz etki yaptığı düşünülmüştür. İş deneyimi arttıkça beklentilerin iş hayatının doğrularına göre ayarlandığı ve sonuçta iş tatmininin yükseldiği düşünülmüştür.

Çalışma Süresi

Çalışma süresi 1-10 yıldan az ve 10 yıldan fazla çalışmış olanlara nazaran 1-10 yıl arasında çalışanların memnuniyetsizlik oranı yüzdesel olarak daha fazladır. Bunun sebebi ilk yıllardaki olumlu beklentilerin giderek yerini olumsuz beklentilere bırakması ve zamanla da duruma alışılıp tekrar tatmin düzeyinin yükselmesi olarak düşünülmüştür.



Öğrenim

Tüm öğrenim seviyelerindeki tatmin oranı yüzdesel olarak hemen hemen aynıdır. Bunun sebebi de tüm çalışanların öğrenim seviyeleri iyi kişilerden seçilmesi ve eğitim seviyelerinin birbirlerinden çok farklı düzeylerde olmamasından kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür.

Cinsiyet

Kadın işgörenlerin tatmin oranı yüzdesel olarak daha yüksektir. Bunun sebebi de kadın işgörenlerin sosyal ilişkilere daha çok önem vermeleri ve bir meslekte ilerleme amacı ile değil aile bütçesine katkıda bulunma amacı ile çalışmalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür.

Statü

Orta kademe yöneticilerinin memnuniyetsizlik oranı yüzdesel olarak memur ve müdürlere nazaran daha fazladır. Bunun sebebi de memurlarda herhangi bir terfi beklentisinin olmaması müdürlerin ise yeterli ücret ve yetkiye sahip olması gibi faktörlerden kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür.

Şirket Vizyon Ve Değerleri

Şirketin vizyon ve değerlerini bilmenin iş tatmin oranını arttırdığı görülmüştür. İşgören tatmini ile şirket vizyon ve değerleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Şirket Yönetimi Ve Bölüm Yöneticisi

Şirket yönetiminin ve departman yöneticisinin adil, iki yönlü iletişime açık ve gelişmelerden haberdar eden ve aldığı kararlarda astlarının da görüşünü aldığı oranda iş tatmin oranı da artmaktadır. Şirket yönetimi ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan İş Ve İçeriği

İşin zevkli olması, işin işgöreni geliştirmesi gibi faktörlerin olumlu olarak algılandığı oranda iş tatmini oranının da arttığı görülmüştür. Yapılan işin işgören tatminine etkisi tespit edilmiştir.

Performans Yönetimi

Çalışanlarca performansın takdir edildiğinin algılanması iş tatmini oranını da arttırmaktadır. Performans yönetimi ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Şirket İçi İletişim – Haberleşme

Çalışanlarca şirket içi iletişimin ve haberleşmenin iyi olduğunun düşünüldüğü oranda iş tatmini oranı da yüksek çıkmaktadır. Şirket içi iletişim ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kariyer Gelişimi

İşgörenlerce şirket içinde ilerlemesinin istekleri doğrultusunda ilerlediği düşünüldüğü oranda iş tatmin oranı da yükselmektedir. Kariyer gelişimi işgören tatminini etkilemektedir dolayısıyla işgören tatmini üzerinde etkili olan bir faktördür.

İş Güvencesi

İşgörenlerin kendilerinin ve iş arkadaşlarının iş güvencesinin yüksek olduğuna dair hisleri ne derece kuvvetliyse iş tatmin oranı da o derece yüksektir. İşgören tatmini ile iş güvencesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Eğitim ve Geliştirme

İşgörenlerin kariyer isteklerine bağlı olarak eğitim ve geliştirme sağlandığı, işgörenlerce düşünüldüğü oranda tatmin oranı da yükselmektedir. Eğitim ve geliştirme iş tatmini üzerinde etkili faktör olarak tespit edilmiştir.

Ücret

Ücret sisteminin işgörenlerce adil olarak algılanması ne kadar kuvvetliyse iş tatmin oranı da o kadar artmaktadır. Ücret işgören tatmini üzerinde doğrudan etkili bir faktör olarak tespit edilmiştir.

Takdir

İşgörenlerin takdir edildiklerine dair inançları ne kadar kuvvetliyse iş tatmin oranı da o kadar yüksek çıkmaktadır. İşgören tatmini ile takdir arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışma Ortamı

İşgörenlerce çalışma ortamı ne kadar temiz, gürültüsüz ve sağlıklı olarak algılanıyorsa iş tatmin oranı da o kadar yüksek çıkmaktadır. Çalışma ortamı ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışanlararası İlişkiler

İşgörenlerce arkadaşlık ve bölümlerarası yardımlaşma ne kadar iyi olarak algılanıyorsa iş tatmin oranı da o oranda yüksek çıkmaktadır. Çalışanlararası ilişkiler işgören tatmini üzerinde etkili olan bir faktördür.

4.5.3. İşgörenlerin İş Tatmin Oranları İle İşgören Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Anketin uygulanış tarihi aralık 1999 yılıdır. Aşağıdaki tablolardaki tüm veriler (çalışan memur-işçi sayısı, işten çıkarılan memur-işçi sayısı, devamsızlık oranı, iş gücü devir oranı) 1999 yılının verileridir. Burada işgörenlerin iş tatmin oranı ile işgörenlerin davranışlarından devamsızlık oranı ve iş gücü devir oranı ilişkisi incelenmiştir. Performans'a dair bir inceleme bu konuda şirketten herhangi bir veri alınamamasından dolayı yapılamamıştır.

4.5.3.1 Beyaz Yakalıların (Memurların) İş Tatmin Oranları İle Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 4.158. Beyaz Yakalıların Yaş Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi

Yaş Dağılımı	Ankete Katılan Memur Sayısı	Çalışan Memur Sayısı	İşten Ayrılan Memur Sayısı	Tatmin Oranı %	Devamsızlık Oranı %	İşgücü Devir Oranı %
24 ve altı	8	12	1	37.5	3.81	8.3
25-29 arası	21	30	2	62	4.22	6.6
30-39 arası	28	53	3	68	6.45	5.6
40 ve üzeri	16	32	4	75	4.68	12.5

Yapılan araştırmalardan elde edilmiş sonuçlarda yaşlı işgörenlerin tatmin seviyelerinin genç işgörenlerden daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmada da bu sonuç ortaya çıkmaktadır. Teoride işlerinden yüksek tatmin duyan işgörenlerin devamsızlık oranı ve işgücü devir oranının düşük olacağı söylenmektedir. Araştırmamız da 40 ve üzeri yaş grubu yüzdesel olarak tatmin oranı en yüksek grup olmasına rağmen işgücü devir oranı en yüksek, 24 ve altı yaş grubunun yüzdesel olarak tatmin oranı en düşük grup olmasına rağmen devamsızlığı en düşük grup olarak görülmektedir. Yaşlı kişilerin emeklilik v.s. sebeplerden işgücü devir oranının yüksek çıktığını, en genç üyelerinde işe yeni başladıklarından dolayı devamlarına dikkat ettikleri varsayılır ve bu iki grup gözardı edilir ve 25-29 arası grup ile 30-39 arası grup arasında karşılaştırma yapılırsa iş tatmin oranı ile işgücü devir oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki görülmektedir. Dolayısıyla burada teorideki bulgulara benzer yaş ile işgören tatmini arasında ve iş tatmin oranı ile işgücü devir oranı arasında rakamsal ilişki görülmüştür ama iş tatmin oranı ile devamsızlık oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki görülememiştir.

Çizelge 4.159. Beyaz Yakalıların Çalışma Süresi Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi

Bu İşyerindeki Çalışma Süresi	Ankete Katılan Memur Sayısı	Çalışan Memur Sayısı	İşten Ayrılan Memur Sayısı	Tatmin Oranı %	Devamsızlık Oranı %	İşgücü Devir Oranı %
1 yıldan az	11	19	3	72.7	3.69	15.8
1-5 yıl	42	76	2	57.1	4.63	26.3
6-10 yıl	8	8	2	62.5	4.84	25
10-20 yıl	12	25	3	83.3	5.03	12
20 yıl üzeri	-	-	-	-	-	-

Yapılan araştırmalarda elde edilmiş sonuçlarda ilk işe başlayanlar ve uzun süredir çalışan işgörenlerin işte bir süredir çalışan işgörelere nazaran tatmin seviyelerinin daha yüksek olacağı savunulmaktadır. Yapılan araştırmada da bu sonuç görülmektedir. Çalışma süresi 1 yıldan az ve 10-20 yıl arasındaki işgörelerin yüzdesel tatmin oranları en yüksek gruplardır ve işgücü devir oranı da en düşük gruplardır. İş tatmin oranı ile işgücü devir oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki saptanmaktadır. Devamsızlık oranında 1 yıldan az süredir çalışan kişilerin devamsızlıklarına dikkat ettikleri varsayılır ve bu grup gözardı edilirse devamsızlık ile işgörel tatmin oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki görülememiştir. Araştırmamızda çalışma süresi ile iş tatmini arasında ve iş tatmin oranı ile işgücü devir oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki görülmüş ama işgörel tatmin oranı ile devamsızlık oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki görülememiştir.

Çizelge 4.160. Beyaz Yakalıların Öğrenim Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi

Öğrenim Durumu	Ankete Katılan Memur Sayısı	Çalışan Memur Sayısı	İşten Ayrılan Memur Sayısı	Tatmin Oranı %	Devamsızlık Oranı %	İşgücü Devir Oranı %
İlkokul	1	4	-	100	4.03	-
Ortaokul	-	1	-	-	6.45	-
Meslek/Teknik Lise	14	31	4	64.3	4.42	12.9
Üniversite	41	82	6	63.4	5.18	7.3
Master/Doktora	17	19	-	64.7	5.46	-

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarda öğrenim seviyeleri yüksek işgörenlerin tatmin seviyelerinin daha yüksek çıkacağı savunulmaktadır. Yapılan araştırmamızda bu sonuç tam olarak görülememektedir bunun sebebinin tüm çalışanların öğrenim seviyelerinin iyi olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Bu yüzden burada tüm çalışanların yüzdesel tatmin oranlarının yaklaşık aynı olduğu (1 ilkokul mezunu hariç) görülmekte bu sebepten tatmin oranı ile devamsızlık-işgücü devir oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki olup olmadığı araştırılamamıştır.

Çizelge 4.161. Beyaz Yakalıların Cinsiyet Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi

Cinsiyet	Ankete Katılan Memur Sayısı	Çalışan Memur Sayısı	İşten Ayrılan Memur Sayısı	Tatmin Oranı %	Devamsızlık Oranı %	İşgücü Devir Oranı %
Kadın	14	27	1	71.4	4.17	3.7
Erkek	59	110	9	62.7	5.22	8.2

Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlarda kadınların tatmin seviyelerinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğu savunulmuştur. Yaptığımız araştırmada da bu sonuç görülmektedir. Bunun yanında kadınların erkeklere nazaran yüzdesel tatmin oranları yüksek devamsızlık- işgücü devir oranı düşüktür dolayısıyla iş tatmin oranı ile işgören devamsızlık-işgücü devir oranı arasında da teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki tespit edilmiştir.

Çizelge 4.162. Beyaz Yakalıların Statü Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi

Statü Dağılımı	Ankete Katılan Memur Sayısı	Çalışan Memur Sayısı	İşten Ayrılan Memur Sayısı	Tatmin Oranı %	Devamsızlık Oranı %	İşgücü Devir Oranı %
Memur/ Teknisyen	19	36	3	73.7	4.48	8.3
Mühendis/ Uzman	23	42	3	52.2	3.76	7.1
Şef/ Md. Yrd.	19	29	2	57.9	8.23	6.8
Müdür	11	20	2	81.8	4.52	10

Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlarda işletmede en düşük ve en yüksek statülü işgörenlerin tatmin oranının diğer statüdeki kişilerden daha yüksek olduğu savunulmuştur. Yaptığımız araştırmamızda da bu görülmektedir. Bununla birlikte burada iş tatmin oranı ile ne devamsızlık oranı nede işgücü devir oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki görülememektedir.

4.5.3.2. Mavi Yakalıların (İşçilerin) İş Tatmin Oranları İle Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 4.163. Mavi Yakalıların Yaş Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi

Yaş Dağılımı	Ankete Katılan İşçi Sayısı	Çalışan İşçi Sayısı	İşten Ayrılan İşçi Sayısı	Tatmin Oranı %	Devamsızlık Oranı %	İşgücü Devir Oranı %
24 ve altı	19	55	-	73.7	4.63	-
25-29 arası	110	123	10	71.8	5.48	8.1
30-39 arası	82	133	3	68.3	4.55	2.2
40 ve üzeri	30	68	6	83.3	3.79	8.8

Yapılan araştırmalardan elde edilmiş sonuçlarda yaşlı kişilerin tatmin seviyelerinin gençlerden daha yüksek olduğu vurgulanmıştır. Yaptığımız araştırmada da bu sonuç görülmektedir. İşgörenlerin tatmin oranı ile devamsızlık oranı arasında yapılan kıyaslamada yüzdesel olarak iş tatmin oranı en yüksek olan grubun devamsızlık oranı da en düşük grup olduğu görülmektedir. İşgörenlerin tatmin oranları işgücü devir oranı ile kıyaslandığında en yüksek yüzdesel tatmin oranına

sahip grubun en yüksek işgücü devir oranına sahip grup olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin iş tatmin oranları ile devamsızlık oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki görülmekte ama işgörenlerin iş tatmin oranları ile işgücü devir oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki görülememektedir.

Çizelge 4.164. Mavi Yakalıların Çalışma Süresi Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi

Bu İşyerindeki Kıdem	Ankete Katılan İşçi Sayısı	Çalışan İşçi Sayısı	İşten Ayrılan İşçi Sayısı	Tatmin Oranı %	Devamsızlık Oranı %	İşgücü Devir Oranı %
1 yıldan az	33	84	9	90.9	2.97	10.7
1-5 yıl	142	212	7	67.6	5.55	3.3
6-10 yıl	42	39	2	69	5.66	5.1
10-20 yıl	23	44	1	78.2	3.9	2.2
20 yıl üzeri	-	-	-	-	-	-

Yapılan araştırmalarda elde edilmiş sonuçlarda ilk işe başlayanlar ve uzun süredir çalışanların işte bir süredir çalışan işgörelere nazaran tatmin seviyelerinin daha yüksek olacağı savunulmaktadır. Yaptığımız araştırmada da bu görülmektedir. İşgörelerin tatmin oranlarının devamsızlık oranı ile kıyaslanmasında yüzdesel olarak en yüksek tatmin oranına sahip grupların (1 yıldan az çalışan işgörelere gözardı edilse dahi) en düşük devamsızlık oranına sahip gruplar olduğu görülmektedir. İşgörelerin tatmin oranlarının işgücü devir oranı ile kıyaslanmasında (1 yıldan az çalışan işgörelere gözardı edilmeli çünkü deneme süreli işçiler sözkonusudur) yüzdesel olarak en yüksek iş tatmin oranına sahip grubun en düşük işgücü devir oranına sahip grup olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işgörelerin tatmin oranları ile hem devamsızlık oranı hem de işgücü devir oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki görülmektedir.

Çizelge 4.165. Mavi Yakalıların Öğrenim Dağılımına Göre Belirlenen Tatmin Oranları İle Devamsızlık-İşgücü Devir Oranları İlişkisi

Öğrenim Durumu	Ankete Katılan İşçi Sayısı	Çalışan İşçi Sayısı	İşten Ayrılan İşçi Sayısı	Tatmin Oranı %	Devamsızlık Oranı %	İşgücü Devir Oranı %
İlkokul	15	59	2	73.4	6.07	3.3
Ortaokul	21	20	1	66.7	2.77	5
Meslek/ Teknik Lise	186	302	15	73.1	4.65	4.9
Meslek Yüksek Okulu/ Üniversite	15	18	1	66.7	3.99	5.5

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarda öğrenim seviyeleri yüksek kişilerin tatmin seviyelerinin de yüksek çıkacağı savunulmaktadır. Bizim araştırmamızda bu sonuç görülememektedir bunun sebebinin de tüm çalışanların öğrenim seviyelerinin iyi olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Dolayısıyla burada tüm çalışanların yüzdesel olarak tatmin oranlarının aynı olduğu görülmekte bu sebepten tatmin oranı ile devamsızlık-işgücü devir oranı arasında teorideki bulgulara benzer rakamsal bir ilişki olup olmadığı araştırılamamıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmeleri insan kaynaklarının tüm organizasyonun başarısındaki en önemli yeri teşkil ettiğini bilmektedirler. Çağdaş yönetsel süreçlerin amacı, işgörenleri işletme hedefleri doğrultusunda motive ederek maksimum performansa ya da verimliliğe kendiliğinden yönelmelerini sağlamak ve bununla ilgili ortamı hazırlamaktır. İşletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için işgörenlerine işlerinden tatmin sağlayacak cazip, ilginç ve zevkli işler sağlamakla yükümlüdürler.

İşgörenlerin bir günde zamanlarının en az 1/3'ü işyerinde geçmektedir. Bu kadar zaman geçirdikleri işten işgörenlerin tatmin olup olmadıklarının öğrenilmesi gereklidir. İş yaşamındaki mutluluk insanın tüm yaşamı üzerinde etkili olmaktadır. İş tatmini, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. Ayrıca işinden tatmin olan işgörenlerin verimli ve etkin çalışacakları bilinen bir gerçektir. İş doyumsuzluğu ise, ani grevlere, iş yavaşlatmaya, disiplin sorunlarına, devamsızlık ve diğer örgütsel sorunlara sebep olabilmektedir. Böyle bir durumda işgörenlerin işinden mutlu olup olmadıklarını bilinmesi gereklidir.

İşgörenlerin iş tatminine etki eden faktörlerin bilinmesi iş tatminlerini arttırmak açısından çok önemlidir. Eğer yöneticiler astlarının hangi faktörlerden daha fazla tatmin yada tatminsizlik duyduğunu bilirse bu konuların arttırılmasını yada düzeltilmesini sağlayacak önlemleri almış olacaktır. Bu sayede yöneticinin başarısı da sağlanmış olacaktır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevkedebilmesine bağlıdır.

Araştırmadan elde ettiğimiz sonuçlara göre; beyaz yakalıların %65'i, mavi yakalıların da %70'i işlerinden memnun olduklarını belirtmiştir. Tüm faktörler gözönüne alındığında beyaz yakalıların duydukları tatmin derecesi %51, mavi yakalıların duydukları tatmin derecesi de %54'dür. İşyerinde yüzdesel olarak iş tatmin oranı genç çalışanlara oranla yaşlı çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir ve bunun sebebinin de genç yaş grubunun beklentilerinin çok fazla

olduğu ve bu beklentilerin tatmin edilememesinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür. Bununla birlikte işyerinde çalışma süresi uzun olan çalışanların yeni işe girenlere oranla iş tatmin oranının yüzdesel olarak daha yüksek olduğu da göze çarpmaktadır bunun sebebinin de işgörenlerdeki ilk yıllardaki olumlu beklentilerin giderek yerini olumsuz beklentilere bıraktığı ve zamanla da alışılıp tekrar tatmin oranının yükselmiş olabileceği düşünülmüştür. Tüm öğrenim seviyelerindeki yüzdesel tatmin oranı yaklaşık olarak aynı görünmektedir bunun sebebi olarak da tüm çalışanların öğrenim seviyeleri iyi ve kültürlü kişiler olmasından kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür. Orta kademe yöneticilerin yüzdesel olarak tatmin oranları üst yöneticilere ve müdürlere oranla daha düşüktür bunun sebebi olarak da terfi beklentisi ve yeterli ücret ve yetkiye sahip olmamalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür. Kadınların yüzdesel tatmin oranları da erkeklere nazaran daha yüksektir bunun sebebi olarak da kadınların sosyal ilişkilere daha çok önem vermeleri ve bir meslekte ilerleme amacı ile değil aile bütçesine katkıda bulunma amacı ile çalışmalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür.

İşgörenlerin iş tatminlerine etki eden faktörlerden duydukları tatmin ya da tatminsizlik durumu ise; beyaz yakalıların şirket yönetimi, kariyer gelişimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve diğer faydalar, takdir, çalışma ortamı ve sosyal imkanlar gibi faktörlerden tatmin duymadıkları görülmektedir ve yönetimin bu konuda gerekli önlemleri alıp bu konular üzerinde çaba harcaması gerekmektedir. Beyaz yakalıları yöneticilerinden, yaptıkları işten ve işin içeriğinden, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerden, şirket vizyon ve değerlerinden, şirket içi iletişimden, iş güvencesinden faktörlerinden tatmin duymaktadır. Mavi yakalıları takdir, ücret, çalışma ortamı ve sosyal imkanlar faktörlerinden tatmin duymamaktadır ve yöneticilerin bu konularda çözüm yolları üretmeleri gerekmektedir. Mavi yakalıları şirket yönetiminden, yaptıkları işten ve işin içeriğinden, iş güvencesinden, şirket içi iletişim ve haberleşmeden, eğitim ve geliştirmeden, çalışma ortamı ve sosyal imkanlardan, çalıştıkları arkadaşlarıyla ilişkilerinden faktörlerinden tatmin duymaktadır.

İşgörenlerin iş tatminlerine etki eden faktörler olarak; şirket vizyon ve değerlerini bilme, üst ast ilişkileri (kararlara katılma, adil olma, yetki verme vs.), ücret (adil ücret), çalışma şartları (servis, yemek hizmeti, temizlik, gürültü vs.),

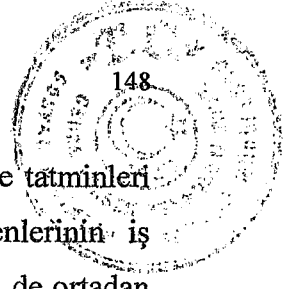
çalışma grubu (arkadaşlık), iş güvencesi, kariyer imkanları, yapılan iş ve içeriği, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, şirket içi iletişim, ödüllendirme ve takdir edilme işgören tatminine etki eden faktörler olarak tespit edilmiştir.

İşgören davranışları ile işgörenlerin tatmin oranları arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucu genel olarak işgörenlerin yüzdesel tatmin oranları ile işgörenlerin devamsızlık-işgücü devir oranı arasında çok açık rakamsal bir ilişki görülememiştir. Bununla birlikte beyaz yakalılarda yaşa ve çalışma süresine göre, iş tatmin oranı ile işgücü devir oranı arasında rakamsal bir ilişki görülmüştür. Cinsiyete göre, iş tatmin oranı ile hem devamsızlık oranı hem de işgücü devir oranı arasında da rakamsal bir ilişki görülmüştür. Mavi yakalılarda ise; yaşa göre, iş tatmin oranı ile devamsızlık oranı arasında rakamsal bir ilişki görülmüştür. Çalışma süresine göre, iş tatmin oranı ile hem devamsızlık oranı hem de işgücü devir oranı arasında rakamsal bir ilişki görülmüştür.

Toplam kalite felsefesine ulaşabilecek ve diğer firmalarla rekabet edebilecek işletmelerin insan kaynakları yönetim sistemini oluşturmaları gerekmektedir. Bunun içinde insan kaynakları yönetimi daha işe adam alırken doğru adamı seçmeli ve onu örgütün amaçları ile uyumlu hale getirebilmek için işgörenin iş tatminine etki eden faktörleri tespit ederek, bu konuda etkin olmalı, işi zevkli ve istekli kılmalıdır. Bireysel çıkarların organizasyonel amaçlarla ters düşmeyecek şekilde bütünleştirilmesi sağlanmalıdır.

İşletmenin işgörenlerinin tatminlerini istenen seviyelerde tutabilmek için işgörenlerinin hangi faktörlerden tatmin hangi faktörlerden tatminsizlik duyduğunu bilmesi gerekir. İşgörenlerin işlerinden tatmin sağlayabilmeleri için işletme yönetimi; iş genişletme, iş zenginleştirme, eşit ücret, ödüllendirme sistemi, kararlara katılma, etkin iletişim, esnek çalışma saatleri, müzik eşliğinde çalışma ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi faktörleri sağlamakla yükümlüdür.

İşletme yönetimi işgörenlerinin tatmin seviyelerini tespit etmek için belirli dönemlerde iş tatmin araştırması yapmalıdır. Bu araştırmalar işgörenler açısından bir iç dökme bir boşalma aracıdır. İşletme açısından ise işgörenleriyle ilgilendiğinin somut bir göstergesidir. İşgörenlerle yönetim arasındaki en sağlıklı iletişimin



yoludur. Bunun sonucundada yönetim işgörenlerin tatmin seviyelerini ve tatminleri üzerinde etkin olan faktörleri tespit etmelidir. Bu sayede işgörenlerinin iş tatminlerini arttıran etmenleri sağlayabilmeli tatminsizlik veren etmenleri de ortadan kaldırmalıdır. Belirli dönemlerde yapılan iş tatmin araştırmaları ile de işletmede çalışan işgörenlerin tatmin seviyelerini gözlemleyip alınan önlemlerin yerinde olup olmadığını tespit edebilmelidir. Dış müşteriler kadar iş müşterilerin tatmininin de önemli olduğunu bildiğimize göre bu araştırmaları uygulayıp gerekli önlemleri almanın ne kadar önemli ve gerekli olduğunu kavrayabiliriz.



KAYNAKLAR

1. AŞIKOĞLU M., Güdüleme Teorileri Ve Verimlilik İlişkisi, Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı 1991
2. BAYSAL A.C., PAKSOY M., Karşılaştırmalı Olarak İşgörenlerde İşe Bağlılık ve İş Tatmini, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları=1, 2. Yönetim Kongresi, Kuşadası, 1994
3. BAYSAL A.C., Sosyal Ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, 1981
4. BAYSAL A.C., TEKERASLAN E., Davranış Bilimleri, 1996
5. BİNGÖL D., Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum, 1990
6. BİRDAL İ., AYDEMİR N., Yönetim Teorileri, İstanbul Sistem Yayınları Nisan 1992
7. BOZKURT T., TURGUT T., Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri Ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler, Öneri C.2, Haziran 1999
8. CAN H., Organizasyon Ve Yönetimi, Adım Yayıncılık, Ekim 1992
9. CARROLL S.J., TOSİ H.L., Organizational Behavior, St. Clair Press, 1977
10. CEYLAN A., Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, G.Y.T.E. Yayın No:2, Gebze, Aralık 1998
11. CRAMER D., STUDY P., Job Satisfaction And Organizational Continuance Commitment: A Two-Wave, Journal Of Organizational Behavior Vol.17, 1996
12. DAVIS K., İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, 5. Baskıdan Çeviri, Çeviren: Kemal Tosun
13. DUNN J.D., Management Of Personnel, McGraw - Hill Inc., USA, 1972
14. EICHAR D.M., NORLAND S., BRADY E.M., FORTINSKY R.H., The Job Satisfaction Of Older Workers, Journal Of Organizational Behavior Vol.12, 1991
15. ERDOĞAN İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul 1996
16. ERDOĞAN İ., İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri, İşletme Fakültesi Yayın No:248, İstanbul 1991
17. EREN E., Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul 1998

18. ERKMEN T., ŞENCAN H., Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları:1, 2. Yönetim Kongresi, Kuşadası, 1994
19. ERTÜRK M., İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Beta 2. Baskı İstanbul
20. FIELDS D.L., BLUM T.C., Employee Satisfaction In Work Groups With Different Gender Composition, Journal Of Organizational Behavior Vol.18, 1997
21. GRAY J.L., STANKE F.A., Organizational Behavior Concepts and Applications, 2'nd Edution, Charles E. Merrill Publishing Company, 1980
22. HELLRIEGEL D., SLOCUM J.W., Organizational Behavior, Jr. West Publishing Company, 1976
23. HICKS H.G., GULLETT C.R., Organizasyonlarda Teori Ve Davranış, Çeviren Besim Baykal
24. HODGETTS R.M., Yönetim Teori,Süreç Ve Uygulama, Çeviren: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları 5.Baskı, İstanbul
25. HUMPHRYS P., O'BRIEN G.E., The Relationship Between Skill Utilization, Professional Orientation And Job Satisfaction For Pharmacists, Journal Of Occupation Psychology 59, 1986
26. HUSE E.F., BOWDITCH J.L., Behavior In Organizations, Addison-Wesley Publishing Company, 1973
27. İNCİR G., Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara: MPM Yayınları, 1990
28. İSHAKOĞLU G.A., Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları:1, 2. Yönetim Kongresi, Kuşadası, 1994
29. KAVANAGH M.J., HURST M.W., ROSE R.,The Relationship Between Job Satisfaction And Psychiatric Health Symptomps For Air Traffic Controllers, Personnel Psychology 34, 1981
30. KAYNAK T., Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi, 2.Baskı Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1990
31. KILINÇ T., Sosyal Psikoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989
32. KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları Yenilenmiş 6. Baskı İstanbul 1998

33. KOLOSA B.J., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No:42, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Çeviri: Kemal Tosun, İstanbul 1969
34. REITZ H.J., Behavior In Organization, 1977
35. SAAL F.A., KNIGHT P.A., Industrial and Organisational Psychology, Science & Practica Brooks/Cole Publisher, 1988
36. SABUNCUOĞLU Z., TÜZ M., Örgütsel Psikoloji, Alfa Bursa 1998
37. SCARPELLO V., CAMPBELL J.C., Job Satisfaction And The Fit Between Individual Needs And Organizational Rewards, Journal Of Occupational Psychology 56, 1983
38. SPECTOR P.E., Job Satisfaction, Sage Publications Inc., California, 1997
39. ŞENATALAR F., Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, İ.Ü. Kitabevi, İstanbul, 1978
40. WATERS L.K., ROACH D., Job Satisfaction, Behavioral Intention, And Absenteeism As Predictors Of Turnover, Personnel Psychology 32, 1979
41. WIGHT T.A., BONETT D.G., The Effect Of Turnover On Work Satisfaction And Mental Health: Support For A Situational Perspective, Journal Of Organizational Vol.13, 1992
42. YALÇIN S., Personel Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:175 2. Baskı, İstanbul, 1985



ÖZGEÇMİŞ

1975 İstanbul doğumluyum. İlk öğrenimimi Atatürk İlkokulu, Orta ve Lise öğrenimimi Orhangazi Lisesinde tamamladım.

Üniversite tahsilimi 1992 – 1996 yılları arasında Yıldız Teknik Üniversitesi Kocaeli Mühendislik Fakültesi Makine Bölümünde tamamladım. 1997 yılında G.Y.T.E.'de İşletme Yüksek Lisans programına başladım.

1998 yılından beri Kibar Holding A.Ş.'de Satınalma Uzmanı olarak çalışmaktayım.

Halen G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans programına devam etmekteyim.



EK 1 : Araştırmada Kullanılan Beyaz Yakalıların (Memurların) Anket Formu Örneği

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ

BÖLÜM I

1. YAŞINIZ

- ☐ 24 ve altı
☐ 25 - 29 arası
☐ 30 - 39 arası
☐ 40 ve üzeri

2. ASSAN ALÜMİNYUM'DA ÇALIŞMA SÜRENİZ

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1 - 5 yıl
☐ 6 - 10 yıl
☐ 10 - 20 yıl
☐ 20 yıl üzeri

3. ÖĞRENİM DURUMUNUZ

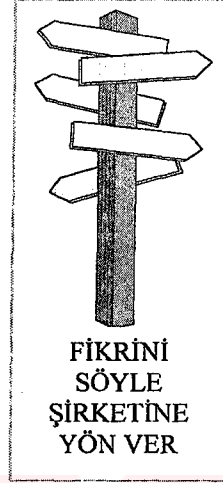
- ☐ İlkokul
☐ Ortaokul
☐ Meslek/Teknik Lise
☐ Üniversite
☐ Master / Doktora

4. CİNSİYETİNİZ

- ☐ Kadın
☐ Erkek

5. ŞİRKETTEKİ STATÜNÜZ

- ☐ Memur /Teknisyen
☐ Mühendis / Uzman
☐ Şef / Md.Yrd.
☐ Müdür



BÖLÜM II

ŞİRKET VİZYON VE DEĞERLERİ

Şirketimizin uzun vadede varmak istediği nokta ve değerleri konusundaki görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

1. Şirketimizin uzun vadede varmak istediği noktayı biliyorum.	1	2	3	4	5
2. Şirketin bu hedefini gerçekleştirebilir olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
3. Şirketin değerlerini biliyorum.	1	2	3	4	5



ŞİRKET YÖNETİMİ

Şirket üst yönetiminin yaklaşımları ve tarzı konusundaki görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

4. Topyekûn mükemmelleşme felsefesine bağlı ve inanmış	1	2	3	4	5
5. İki yönlü iletişime açık, gelişmelerden haberdar eden	1	2	3	4	5
6. Planlı	1	2	3	4	5
7. Yenilikçi, cesur ve atak	1	2	3	4	5
8. Yetki devri yüksek	1	2	3	4	5
9. Moral düzeyi yüksek	1	2	3	4	5
10. Etkin, hızlı ve bilgiye dayalı kararlar verebilen	1	2	3	4	5
11. Güvenilir	1	2	3	4	5
12. Adil	1	2	3	4	5
13. Elemanları koruyan	1	2	3	4	5

SİZİN YÖNETİCİNİZ

Organizasyonda doğrudan bağlı olduğunuz kişi hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

14. Kolaylıkla erişilebilen	1	2	3	4	5
15. Bilgili	1	2	3	4	5
16. İnsan ilişkilerinde duyarlı	1	2	3	4	5
17. Aldığı kararlarda bizim görüşlerimizi de dikkate alan	1	2	3	4	5
18. Adil	1	2	3	4	5
19. Takım çalışmasını teşvik eden	1	2	3	4	5
20. Eğiten, eğitime katılımı teşvik eden	1	2	3	4	5
21. Güvenilir	1	2	3	4	5
22. Elemanlarını koruyan	1	2	3	4	5

YAPILAN İŞ VE İÇERİĞİ

Yaptığınız işin tasarımı, kullandığınız ekipman bilgi kaynakları, iş ilişkileriniz ve şirkete katkınız konusunda görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

23. Yaptığım işin şirket için önemli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24. Yaptığım işi zevkli buluyorum.	1	2	3	4	5
25. İşimle ilgili olarak benden ne beklendiğini biliyorum.	1	2	3	4	5
26. İşimi yapmak için gerekli yetkiye sahibim.	1	2	3	4	5
27. Yaptığım işin şirketin bütününe olan etkisini biliyorum.	1	2	3	4	5
28. İşimi yapmak için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
29. İşimi yapmak için yeterli bilgi düzeyi ve beceriye sahibim.	1	2	3	4	5
30. Yaptığım iş beni geliştiriyor.	1	2	3	4	5
31. İşim beni olumsuz yönde etkileyecek kadar stresli değil.	1	2	3	4	5
32. Ekip çalışmalarını faydalı buluyorum.	1	2	3	4	5
33. Ekip çalışmalarında yer almak istiyorum.	1	2	3	4	5

PERFORMANS YÖNETİMİ

Performansınızla ilgili olarak size verilen hedefler ve performansınızın değerlendirilmesi ile ilgili görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

34. Şirket ve bölüm hedeflerine göre hedeflerim belirleniyor.	1	2	3	4	5
35. Hedeflerin belirlenmesinde benim de katkım oluyor.	1	2	3	4	5
36. Hedeflerimi nasıl ve ne yaparak gerçekleştireceğimi biliyorum.	1	2	3	4	5
37. Yöneticim performansımı sık sık bildiren veriler getiriyor.	1	2	3	4	5
38. Yüksek performans takdir ediliyor.	1	2	3	4	5
39. Yöneticimin yaklaşımını eleştirel değil yapıcı buluyorum.	1	2	3	4	5

ŞİRKET İÇİ İLETİŞİM – HABERLEŞME

Şirketimiz içinde iletişim konusunda görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

40. Şirketimiz içi gelişmeler zamanında duyuruluyor.	1	2	3	4	5
41. Assan Alüminyum'da herkes düşündüğünü açıkça söyleyebiliyor.	1	2	3	4	5
42. Çalışma arkadaşlarımla yaklaşımı dostça buluyorum.	1	2	3	4	5
43. Üst yöneticimizle çeşitli ortamlarda biraraya geliyoruz.	1	2	3	4	5

KARİYER GELİŞİMİ

Genel olarak mesleki gelişiminiz ve şirket içi ilerleme olanakları ile ilgili görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

44. Genel olarak meslek gelişimimden memnunum.	1	2	3	4	5
45. Şirkette kariyer gelişimi ile ilgili planlı bir yaklaşım var.	1	2	3	4	5
46. Şirket içinde ilerlemem benim isteğime paralel olarak geliyor.	1	2	3	4	5
47. Diğer Kibar Holding şirketlerinde de ilerleme olanağım var.	1	2	3	4	5
48. Hedeflerimin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyini biliyorum.	1	2	3	4	5
49. Eksiklerimi kapatma fırsatı tanınıyor, teşvik ediliyor.	1	2	3	4	5

İŞ GÜVENCESİ

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

50. Kişisel olarak şirketimde iş güvencemin olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
51. Çalışma arkadaşlarımla iş güvencesinin olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Şirketimizde eğitim çalışmaları ve size sağlanan eğitim olanakları ile ilgili görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

52. Şirkette planlı bir eğitim yaklaşımı var.	1	2	3	4	5
53. Bugünkü işimi yapmak için yeterli eğitimi alıyorum.	1	2	3	4	5
54. Kariyer olanaklarına paralel olarak yeterli eğitim sağlanıyor.	1	2	3	4	5
55. Eğitim taleplerim değerlendiriliyor.	1	2	3	4	5
56. Eğitimde öğrendiklerimi uygulama imkanı bulabiliyorum.	1	2	3	4	5

ÜCRET PAKETİ VE DİĞER FAYDALAR

Ücret –prim sistemimiz ve sağlanan diğer faydalar konusunda görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

57. Şirketimin ücret yönetimi esaslarını biliyorum.	1	2	3	4	5
58. Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum.	1	2	3	4	5
59. Performans, ücret paketinde gözönüne alınıyor.	1	2	3	4	5
60. Ücretimi yetki ve sorumluluklarıma uygun buluyorum.	1	2	3	4	5
61. Ücretimi eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum.	1	2	3	4	5
62. Ücretimi piyasadaki diğer şirketlerle dengeli buluyorum.	1	2	3	4	5

TAKDİR

Şirketimizdeki ödüllendirme mekanizması konusundaki görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

63. Ödüllendirme yönteminin esaslarını biliyorum.	1	2	3	4	5
64. Şirketimde yaratıcılık ve yeni fikirler takdir edilir, uygulanır.	1	2	3	4	5
65. Tüm başarılar şirket genelinde duyurulur	1	2	3	4	5
66. Hangi davranışımın takdir edileceğini kestirebilirim.	1	2	3	4	5

ÇALIŞMA ORTAMI – SOSYAL İMKANLAR

Çalışma ortamınızdan rahatlık, temizlik gürültü, sağlık, ısı, güzellik ve sizlere sağlanan sosyal imkanlar hakkındaki görüşler belirginiz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

67. Çalışma ortamımı beğeniyorum.	1	2	3	4	5
68. Çalışma ortamımı sağlıklı ve güvenli buluyorum.	1	2	3	4	5
69. Yemek hizmetini yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
70. Servis hizmetlerini yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
71. Spor yapma olanaklarını yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
72. Çalıştığım şirketle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5

ÇALIŞANLAR ARASI İLİŞKİLER

Mesai arkadaşlarınız, diğer Assan Alüminyum’lu arkadaşlarınız ile ilişkileriniz hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.

Kesinlikle
Katılmıyorum

Bütünüyle
Katılıyorum

73. Arkadaşlarım her konuda bana yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
74. Bir problemim olduğunda ilk arkadaşlarıma danışırım.	1	2	3	4	5
75. Diğer bölümlerle ilişkilerimiz çok iyidir.	1	2	3	4	5
76. Diğer bölümler ihtiyacımız olduğunda bölümüme yardım ederler.	1	2	3	4	5
77. Şirketimde dostluk, dayanışma, kardeşlik önemlidir.	1	2	3	4	5

78. Şu ana kadar değerlendirdiğiniz tüm konular hakkında bir değerlendirme yaptığınızda memnuniyetinizi nasıl tanımlarsınız? Uygun gördüğünüz cevabı işaretleyiniz.

Memnun Değilim

☐

Memnunum

☐

Çok memnunum

☐

**EK 2 : Araştırmada Kullanılan Mavi Yakalıların (İşçilerin)
Anket Formu Örneği**

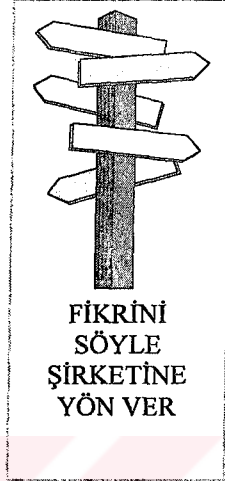


ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ

BÖLÜM I

1. YAŞINIZ

- ☐ 24 ve altı
☐ 25 - 29 arası
☐ 30 - 39 arası
☐ 40 ve üzeri



2. ASSAN ALÜMİNYUM'DA KIDEMİNİZ

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1 - 5 yıl
☐ 6 - 10 yıl
☐ 10 - 20 yıl
☐ 20 yıl üzeri

3. ÖĞRENİM DURUMUNUZ

- ☐ İlkokul
☐ Ortaokul
☐ Meslek/Teknik Lise
☐ Meslek Yüksek Okulu/ Üniversite

4. CİNSİYETİNİZ

- ☐ Kadın
☐ Erkek

BÖLÜM II

	☹☹ HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	☹ MEMNUN DEĞİLİM	☹ KARARSIZIM	☺ MEMNUNUM	☺☺ ÇOK MEMNUNUM
Bu şirkette çalışmaktan ...					
Şirket Yönetiminden ...					
Şirketimdeki kalite bilincinden ...					
Yaptığım işten ...					
Yöneticimden ...					
Eğitimlerden ...					
İşimin beni geliştirme seviyesinden ...					
Ödüllendirme sisteminden ...					
Şirketiçi haberleşmeden ...					
Çalışma arkadaşlarımdan ...					
Sosyal faaliyetlerden ...					
Personel taşıma servisinde ...					
Sağlık hizmetlerinden ...					
İş emniyetinden ...					
Yemekten ...					
Ortamın temizliğinden ...					
Aydınlatmadan ...					
Gürültü seviyesinden ...					
Çalışma ortamının ısısından					
Ücretinden ...					
Şirketin iş güvencesinden ...					

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM
DOKÜMAN

BÖLÜM III

ŞU ANA KADAR DEĞERLENDİRDİĞİNİZ TÜM KONULAR HAKKINDA BİR DEĞERLENDİRME YAPTIĞINIZDA MEMNUNİYETİNİZİ NASIL TANIMLARSINIZ? UYGUN GÖRDÜĞÜNÜZ CEVABI İŞARETLEYİNİZ.

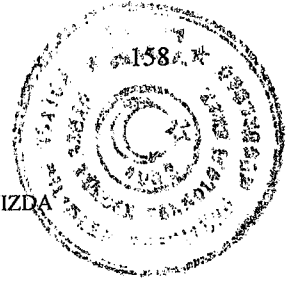
MEMNUN DEĞİLİM

☐

MEMNUNUM

☐

ÇOK MEMNUNUM

☐

Ankete katılarak düşüncelerinizi aktardığınız için teşekkür ederiz. Görüş ve önerilerinizi İnsan Kaynakları Departmanı'na iletebilirsiniz.