



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖDÜLÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ
VE BİR UYGULAMA**

107304

Ramazan ÇERİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

107304

TEZ DANIŞMANI

Doç.Dr.Oya ERDİL

GEBZE

2001

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Ramazan ÇERİK'in Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...28./08.../2001 Tarih ve 2001/23. Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı)

: Doç.Dr.Oya ERDİL

(GYTE)

ÜYE

: Prof.Dr.Salih AYNURAL

(GYTE)

ÜYE

: Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

(GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22./12/2001 . tarih ve 2001/32. sayılı kararı.



ÖZET



Globalleşen dünyada işletmeler rakipleri ile mücadele ederken kaynaklarını en etkin bir şekilde kullanmak zorundadırlar. Artık günümüzde bir işletmenin sahip olduğu sermaye arasında yetişmiş iş gücü de bulunmaktadır. İşletmeler bu değerli kaynağı elde tutmak için onları anlamak ve beklentilerini karşılamak zorundadırlar.

İnsanlar bir takım beklentiler ile çalışma hayatına başlamaktadırlar ve sosyal, psikolojik ihtiyaçları ve ekonomik istekleri karşılandıkça daha iyi motive olmaktadır. İş performansı, devamsızlık, işten ayrılma, işçi devri, emeklilik, iş tatmini çalışanların iş yerindeki sonuçlarının bir göstergesidir. Çalışanların tatmin seviyesine bir çok faktör etki etmektedir. Bunlar yönetimin tarzı ve kalitesi, iş dizaynı, iş şartları, sosyal ilişkiler, iç ve dış terfi fırsatları. Çalışanların işlerinden beklentileri gerçekleştikçe işlerinden tatmin duymaktadırlar. İnsanların yaptıkları iş karşılığında en çok bekledikleri ise bilgi, güç, bağımsızlık, güven, tanınma ve dostluk olmaktadır. Bu durumun Aksi ise iş tatminsizliği olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatminsizliğinin ise işletmeler için bir takım olumsuz sonuçları mevcuttur. Yüksek beklenti içerisinde olanların bu beklentilerinin yaptıkları iş tarafından karşılanması mümkün değildir. Diğer taraftan ücret bir işi yapmak için tek neden olmamalıdır. Ancak insanlar yaptıkları işin başkaları tarafından takdir edilmesini beklerler. Bu durum ise onları bir ödül beklentisi içerisine sokar. Verilecek olan ödül çalışanın beklentilerini karşılıyorsa bir anlam taşıyacaktır.

Bu tezde iş tatmini neden ve sonuçları birinci bölümde açıklanmıştır. İkinci bölümde ise ödül sistemleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise bir iş tatmini araştırması sunulmuştur.

SUMMARY



Companies must use their resources effectively in competing against rivals in global world. In today's world trained manpower is an essential point in a firm's capital. Companies must perceive trained manpower as valuable resource that should be kept.

People will be better motivated if their work experience satisfies their social and psychological needs and wants as well as their economic needs. Work outcomes reflect worker's attitudes, behavior, and performance at the workplace. Job performance, worker productivity, tardiness, absenteeism, retention, turnover, work commitment, job satisfaction, morale, and loyalty are human satisfaction indicators of employee outcomes at workplace. Job satisfaction results from perception that one's job fulfills or allows the fulfillment of one's important job values. A number of factors affect a worker's level of satisfaction. These include managerial style and quality, job design, compensation, working conditions, social relationships, and internal and external opportunities. One might think that pay is considered to be the most important component in job satisfaction, although this has not been found to be true. In organizations, individual reactions to pay and compensation policies, job complexity, and working condition are contingent on perceptions of equity or fairness in distribution of rewards. Past researches have shown that employee job satisfaction is a function of intrinsic and extrinsic rewards offered by a job. Job satisfaction as a function of the match between the rewards offered by the work environment and the individual's desires for those rewards

In this thesis, the reason and results of job satisfaction were explained in the first section. In the second section reward and reward systems were investigated. In the third section a questionnaire research is conducted on the effect of reward on job satisfaction.

TEŞEKKÜR



'Ödülün İş Tatmini Üzerine Etkisi' konulu tezimi hazırlarken yardımlarını ve teşviklerini esirgemeyen, çalışmalarımda beni yönlendiren Danışmanım Doç.Dr. Oya ERDİL'e, Bilimsel yönden her türlü desteği ve yardımlarını sağlayan Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN'a teşekkür ederim.

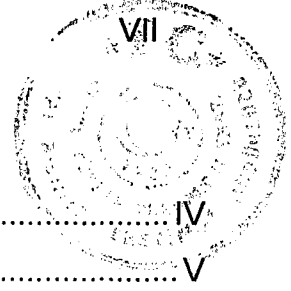
Tez çalışmalarım esnasında her türlü manevi yardımlarını esirgemeyen eşim Semra'ya minnettarım.

Çalışmamın anket uygulaması için başvurduğum PİMAŞ yönetici ve personeline katkılarından dolayı teşekkür ederim.

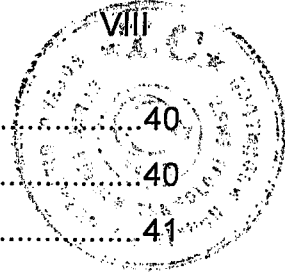
Ramazan ÇERİK

Ağustos 2001

İÇİNDEKİLER DİZİNİ



ÖZET	IV
SUMMARY.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ.....	X
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. İŞLETME YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİ.....	3
İş Tatmininin Tanımı	4
İş Tatminini Oluşturan Faktörler.....	6
Ücret 8	
Terfi 11	
İşin Kendisi.....	11
Nezaretçi (Supervisor)	14
1.3.5. İş Arkadaşları	15
1.3.6. Kişisel Faktörler.....	16
1.3.7. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi	17
1.3.8. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği.....	18
İş Tatmini/Tatminsizliğinin Sonuçları.....	18
İş Tatminin Başarıya (Performans) Etkisi.....	19
İş Tatmini Devamsızlık ve İşten Ayrılmayı Azaltır.....	21
Hırsızlık 22	
Şiddet 23	
Yönetimde Değişen İş Tatmini Anlayışı	23
İKİNCİ BÖLÜM.....	26
2. ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİ VE ÖDÜLLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	26
ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİ ve STRATEJİSİ	26
Ödüllendirme Felsefesi	29
Ödül Türleri	31
Sosyo-Psikolojik ve Yönetimsel Ödüller.....	33
2.3.1.1 Sosyo-Psikolojik Ödüller	33
2.3.1.2 Yönetimsel Ödüller.....	34



2.3.2	Ekonomik Ödüller	40
2.3.2.1	Tüketilebilir Ödüller	40
	Kullanılabilir Ödüller	41
	Görsel ve İşitsel Ödüller	41
2.3.2.4	Parasal Ödüller	41
	Ödül Uygulamalarında Dikkat Edilecek Hususlar ve Ödüllendirmede Başarı Kuralları	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		48
	ÖDÜLÜN İŞ TATMINİ ÜZERİNE ETKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR İŞLETMEDE YAPILAN UYGULAMA	48
	ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ	49
	ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM	50
3.1	Araştırmanın Evreni	50
3.2	Bilgi Toplama Aracı	50
3.3	Anketin Uygulanması	51
3.4	Verilerin İşlenmesi	51
4	BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ	51
4.1	Çalışanların Profili	51
	Tablo-6 Çalışanların Medeni Durumu	52
	Tablo-8 Çalışanların İş Yerindeki Mevkii	53
	İŞ TATMINİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	54
	Frekans Analizi	54
4.2.2	Kişisel Özelliklerin İş Tatmini Oluşması Üzerine Tespit Edilen Etkilere Ait Bulgular	81
4.2.2.1	Kişisel Özelliklerin İş Tatminine Oluşumuna Etkisi (Mevcut Durum)	82
4.2.3	Hipotezlerin Testi	87
5	ARAŞTIRMA SONUÇLARININ YORUMLANMASI	89
	SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	90
	KAYNAKLAR	92
	ÖZGEÇMİŞ	96
	EK-1 ANKET FORMU	97

ŞEKİLLER DİZİNİ



Şekil

Sayfa

Şekil-1. Ücret memnuniyetsizliğinin Sonuçları	8
Şekil-2 Performans-Tatmin-Çaba Halkası	18
Şekil-3 İş Tatminsizliğine Tepkiler	25
Şekil-4 Organizasyonun Ödül Normları ve Dağıtım Kriterleri	29
Şekil-5 Özdeğerlerin dağılımı	78

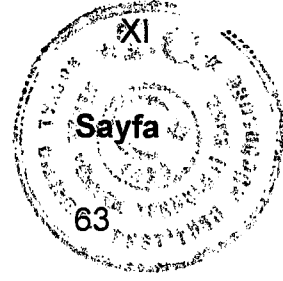


TABLÖLAR DİZİNİ



Tablo

Tablo-1 İş Tatminin Neden ve Sonuçları	7
Tablo-2 Ücret Neden Tatminsizlik Yaratır	10
Tablo-3 Ödüllerin Yapısı	32
Tablo-4 Çalışanların Cinsiyeti	51
Tablo-5 Çalışanların Yaş Grubu	52
Tablo-6 Çalışanların Medeni Durumu	52
Tablo-7 Çalışanların Eğitim Durumu	53
Tablo-8 Çalışanların İş Yerindeki Mevkii	53
Tablo-9 Çalışanların İş Yerindeki Çalışma Süresi	54
Tablo-10 İşten Çıkarılma Tehlikesi (Mevcut Durum)	55
Tablo-11 İşten Çıkarılma Tehlikesi (Olması Gereken Durum)	55
Tablo-12 İş Yerindeki Ücret Seviyesi (Mevcut Durum)	56
Tablo-13 İş Yerindeki Ücret Seviyesi (Olması Gereken Durum)	56
Tablo-14 İş Yerinde Terfi Edebilme İmkânı (Mevcut Durum)	57
Tablo-15 İş Yerinde Terfi Edebilme İmkânı (Olması Gereken Durum)	57
Tablo-16 Yapılan İşin Sevme Derecesi (Mevcut Durum)	58
Tablo-17 Yapılan İşin Sevme Derecesi (Olması Gereken Durum)	58
Tablo-18 Yapılan İşin Takdir edilme Durumu (Mevcut Durum)	59
Tablo-19 Yapılan İşin Takdir edilme Durumu (Olması Gereken Durum)	59
Tablo-20 İş Yerinin Tatil ve İzin Durumu (Mevcut Durum)	60
Tablo-21 İş Yerinin Tatil ve İzin Durumu (Olması Gereken Durum)	60
Tablo-22 İş Arkadaşları Ve İş Grubu İle Anlaşabilme Durumu (Mevcut Durum)	61
Tablo-23 İş Arkadaşları Ve İş Grubu İle Anlaşabilme Durumu (Olması Gereken Durum)	61
Tablo-24 İş Yerinde Sevmediğiniz Bir İşe Verilme Durumu (Mevcut Durum)	62
Tablo-25 İş Yerinde Sevmediğiniz Bir İşe Verilme Durumu (Olması Gereken Durum)	62



Tablo

Tablo-26 İşletmenin Hekim ve Sağlık Hizmetleri (Mevcut Durum)	
Tablo-27 İşletmenin Hekim ve Sağlık Hizmetleri (Olması Gereken Durum)	63
Tablo-28 Bağlı Olduğunuz Yönetici İle İlişkilerinizin Durumu (Mevcut Durum)	64
Tablo-29 Bağlı Olduğunuz Yönetici İle İlişkilerinizin Durumu (Olması Gereken Durum)	64
Tablo-30 İşinizde Yetiştirme/Eğitim İmkanları (Mevcut Durum)	65
Tablo-31 İşinizde Yetiştirme/Eğitim İmkanları (Olması Gereken Durum)	65
Tablo-32 İş Yerinde Başarıyı Etkileyecek İnisiyatif ve Yetki Durumu (Mevcut Durum)	66
Tablo-33 İş Yerinde Başarıyı Etkileyecek İnisiyatif ve Yetki Durumu (Olması Gereken Durum)	66
Tablo-34 İş Yerinde Normalden Fazla Çalışma Durumu (Mevcut Durum)	67
Tablo-35 İş Yerinde Normalden Fazla Çalışma Durumu (Olması Gereken Durum)	68
Tablo-36 İş Yerinin Fiziksel Şartları (Mevcut Durum)	68
Tablo-37 İş Yerinin Fiziksel Şartları (Olması Gereken Durum)	69
Tablo-38 İş Arkadaşları ve Müşteriler İle Olan Anlaşmazlık ve Çatışmalarda, Bağlı Bulunulan Yöneticinin Uzlaştırıcılık Durumu (Mevcut Durum)	69
Tablo-39 İş Arkadaşları ve Müşteriler İle Olan Anlaşmazlık ve Çatışmalarda, Bağlı Bulunulan Yöneticinin Uzlaştırıcılık Durumu (Olması Gereken Durum)	70
Tablo-40 İşletmede Başarı Takdir ve Ödüllendirme Adaleti (Mevcut Durum)	71
Tablo-41 İşletmede Başarı Takdir ve Ödüllendirme Adaleti (Olması Gereken Durum)	71
Tablo-42 İşletmede Ücret Dışı Yapılan Ayni Yardımlar (Mevcut Durum)	72
Tablo-43 İşletmede Ücret Dışı Yapılan Ayni Yardımlar (Olması Gereken Durum)	72
Tablo-44 İş Yerinde Çalışma Veriminizi Etkileyecek Araç ve Gereçlerin Durumu (Mevcut Durum)	73



Tablo

Tablo-45 İş Yerinde Çalışma Veriminizi Etkileyecek Araç ve Gereçlerin Durumu (Olması Gereken Durum)

Tablo-46 İş yerinde Çalışanlar Arasında Görev Dağılımının Belirginliği (Mevcut Durum)

74

Tablo-47 İş yerinde Çalışanlar Arasında Görev Dağılımının Belirginliği (Olması Gereken Durum)

74

Tablo-48 İş Yerinde Kararlara Katılma İmkanları (Mevcut Durum)

75

Tablo-49 İş Yerinde Kararlara Katılma İmkanları (Olması Gereken Durum)

76

Tablo-50 Tüm Faktörler Göz Önüne Alındığında Bu İşletmedeki İş Memnuniyeti ve Tatmininizi Nasıl Değerlendirebilirsiniz? (Mevcut Durum)

76

Tablo-51 Tüm Faktörler Göz Önüne Alındığında Bu İşletmedeki İş Memnuniyeti ve Tatmininizi Nasıl Değerlendirebilirsiniz? (Olması Gereken Durum)

77

Tablo-52 Faktör Tablosu

78

Tablo-53 Faktör Yükleri Matrisi

79

Tablo-54 : Regrasyon Analizi Tablosu

80

Tablo-55 Korelasyon Tablosu

81

Tablo-56 Yaş Grubu-Ücret Seviyesi Karşılaştırması

82

Tablo-57 Yaş Grubu-Terfi İmkanı Seviyesi Karşılaştırması

82

Tablo-58 Yaş Grubu-İş Arkadaşları/İş Grubu Anlaşabilme Karşılaştırması

83

Tablo-59 Yaş Grubu-İşyeri Fiziksel Şartları Karşılaştırması

83

Tablo-60 Yaş Grubu-Başarı Takdir adaleti Karşılaştırması

84

Tablo-61 Yaş Grubu-Ücret Dışı Yapılan Yardım Karşılaştırması

84

Tablo-62 Yaş Grubu-İş Yerinde Kararlara Katılma Karşılaştırması

84

Tablo-63 Eğitim Durumu-Ücret Seviyesi Karşılaştırması

85

Tablo-64 Eğitim Durumu-İş arkadaşları/İş Grubu Anlaşabilme Karşılaştırması

85

Tablo-65 Eğitim Durumu-İşyeri Fiziksel Şartları Karşılaştırması

86

Tablo-66 Eğitim Durumu-Başarı Takdir adaleti Karşılaştırması

86

Tablo-67 Eğitim Durumu-Ücret Dışı Yapılan Yardım Karşılaştırması

86

Tablo-68 Çalışanın Yaş Grubu ile İş Tatminin İncelenmesi

87

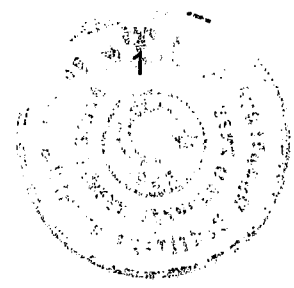
Tablo-69 Çalışanın Eğitim Düzeyi ile İş Tatminin İncelenmesi

87

Tablo-70 Çalışma Süresi ile İş Tatminin İncelenmesi

88

GİRİŞ



Günümüzde işletmeler değişen şartlara bağlı olarak sürekliliklerini sağlamak amacıyla yeni stratejiler geliştirip uygulamak zorundadırlar. İletişim sistemlerinde meydana gelen hızlı değişimler dünyayı küçülmüş, ülke ve insanları birbirine daha da yaklaştırmıştır. Bu değişim esnasında işletmeler de insan kaynaklarının farkına varmışlar ve bunu en değerli bir sermaye olarak ele almaya başlamışlardır. Bu değerli sermayenin elde bulundurulması ise yöneticilere bir takım sorumluluklar yüklemiştir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında en önemli unsurlardan biriside çalışanların bu hedefler doğrultusunda hareket etmeleridir. Örgütlerin hedeflerine ulaşma ve ulaştığı düzeyde de varlığını sürdürebilmesi için insan kaynakları girdileri ile çıktıları arasındaki oranın maksimize edilmesi gerekmektedir. Bu denge ise kaynakların ekonomik kullanılması ile kurulur. Çalışanların hedefe yönlendirilmesinde ise beklentilerinin karşılanması önemli bir yer tutmaktadır. İş başarısı ödül ve tatmin sağlamaktadır, bunlarında algılanan yüksek beklenti nedeniyle daha çok çabaya yol açtığı var sayılmaktadır. İnsanlar gördükleri iş ve çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar.

Çalışanların tatmin duymasında işletmenin uyguladığı genel politikalar, personel uygulamaları, toplumdaki statüsü ve ürettiği ürünler rol oynayabilir. İşletmeler için asıl önemli olan konu çalışanların ayrı ayrı ele alınıp onların beklentilerinin gerçekleşmesine çalışılmasıdır.

İnsanları çalışmaya sevk eden en önemli bir etmen gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştiği ölçüde tatmin olacaklardır. Aynı zamanda mutlu işçiler verimli ve üretkendirler. Çalışanların işten beklentileri maddi ve manevi olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışanlar bir işe belirli beklentilerini gerçekleştirmek amacı ile başlamaktadırlar ve bu beklentileri gerçekleştiği ölçüde de işinde başarılı olmaktadır. Ancak beklentilerini karşılayamayan çalışan ise tepkisini değişik yollardan göstermektedir. İşin sonucu, çalışanın iş yerindeki tutum, davranış ve performansının bir yansımasıdır. Çalışanın iş performansı, verimliliği, devamsızlık durumu, işten ayrılması, işe bağımlılığı,

morali, sadakati ve iş tatmini onun iş yerindeki göstergeleridir. Çalışanlar arasındaki iş tatminsizliği, gizli biçimlerde ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, disiplin sorunlarının çoğalmasına ve örgütsel sorunların birikmesine neden olabilmektedir. Devamsızlık, işçi devri, işten ayrılma eğilimi ve performans üzerinde iş tatminin önemli bir etkisi mevcuttur. Düşük verimlilik, iş değişimi, devamsızlık, işe geç kalma, hırsızlık ve şiddet tipik iş tatminsizliği davranışlarıdır. Bu durum hem içinde bulunulan kuruma hem de çalışana zarar verir. Bazı çalışanlar buna rağmen hem kurumlarına hem de işlerine karşı pozitif davranışlar gösterirler. Bu davranışlar ise kurumun başarısını artırır. Aynı ayrı bireylerde meydana gelecek tatmin aslında diğer çalışanların duyduğu iş tatmini ile birleştiğinde, ortaya çıkacak sinerjiden, dolayısıyla da daha iyi sonuçlara ulaşmaktan işletmelerin yararlanması kaçınılmazdır. İş tatminin gerçekleşmesi için temel gerekler, görece daha yüksek ücreti, dengeli bir ödeme sistemini, yükselme (terfi) için gerçek fırsatları, düşünceli, adil ve katılımcı yöneticileri, iş ortamında makul derecede bir sosyal etkileşimi, beğenilen çalışma koşulları ile çalışma hızı ve yöntemleri üzerinde yüksek derecede bir denetimi içerebilir. Ancak, bireylerin elde ettiği tatmin derecesi genelde bireylerin kendi gereksinimlerine, beklentilerine ve çalıştıkları iş ortamına bağlıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde iş tatmini ve iş tatmininin oluşmasına etki eden faktörler; ikinci bölümde ödül sistemleri ve ödül türleri ele alınmakta; son bölümde ise bir işletmede yapılan bir uygulama bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM



1. İŞLETME YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİ

Çağımızda küreselleşen ekonomik süreç, örgütlerin birbirleri ile olan rekabeti hızlandırmış ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilme çabaları ise örgütleri yeni yönetim arayışları çerçevesinde, üretim/hizmet süreci içerisindeki insan faktörünün yeniden keşfedilmesini sağlamıştır. Örgütler çevresel değişimlere ayak uydurarak çalışanların tatminini sağlayabilirler ve yüksek performansa ulaşabilirler(Kaynak vd,1998.s.27)

Çağdaş yönetim düşüncesi işletmelerin rasyonel sonuçlar elde etmesi için çalışanların beklentilerini, yaptıkları iş ve çalışma ortamında bulmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. İş ve çalışanın uyumu için sadece yetenek ve işe uyumun yeterli olmadığı gözlenmiştir(Kaynak vd., 1998,s.27). Yapılan çalışmalar sonucunda çalışanın mutlu ve verimli çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerektiği sonucuna varılmış ve iş tatminini sağlama yolunda yapılacak çalışmalar özellikli uygulamalar arasında yer almıştır.

İş tatmininin temelinde kişilerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri yatmaktadır. Çalışanları, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan ve yorumlayan işletme yönetimi ondan verimliliğini en üst seviyeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir. Tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olur (Eren,1996,412). Yine psikolojik temelden hareket ederek iş tatmini "kişinin işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu olarak oluşan zevk veren veya pozitif duygusal durum" olarak tanımlanır(Locke,1976,pp.901-969) ve aynı zamanda iş tatmini bireyin karakteri ile organizasyon iklimi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.(Downey, et al.,1975).

İş tatmini, yetenekli ve kaliteli çalışanların işletmeye kazandırılmasında önemli bir rol oynar. Düşük seviyeli iş tatmini ile işten ayrılma, devamsızlık, sendikal faaliyetler ve şikayet gibi problemler arasında ilişki vardır. Diğer

tarafından iş tatmini ile içinde bulunulan yaş arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki mevcut statü, medeni durum ve gelir gibi kontrol edilebilir değişkenler tarafından azaltılamaz(Kirkcaldy,1999,pp 53-56)

1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yönlerden ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. İş tatmini kişinin mesleki değerlerini karşılayan/dolduran bir etken olarak mesleki takdirden kaynaklanan pozitif duygusal durum (Moorhead and Griffin, 1996, p.126) olarak tanımlanırken diğer taraftan bireyin ihtiyaçlarının ve değerlerinin iş ve çevresi tarafından karşılanması olarak da verilmektedir. Diğer bir tanım bir işi başarma sonucu oluşan hoş duygudur(Locke&Henne,1986,p.21). Genel tanım olarak ise bireyin işe karşı genel tutumu olarak verilmektedir(Lloyd L.Byars,1997, p.316). İşe karşı pozitif tutum iş tatminine eş değerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir. Buradan hareketle bireyin iş yerinde yüksek iş tatmini hissetmesi bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Çalışanlar bir organizasyona katıldıklarında beraberlerinde isteklerini, ihtiyaçlarını, arzularını ve geçmiş tecrübelerinin karışımını iş beklentilerinin bir formu olarak beraberinde getirirler. İş tatmini, bir bireyin ortaya çıkan beklentileri ile işin sağlayacağı ödüllerin örtüşme derecesidir.(Mahoney, 1979,p.229).

Her mesleki seviyede çalışanlar iş yaşamlarının sonunda örgütsel çevre, örgütün kendisi ve yaptıkları işle ilgili olarak bir dizi deneyim kazanırlar. Bu tür duygu ve bilgilerin sonucu olarak ta iş ve örgüt hakkında tavır belirlerler. İş tatmini bu tavrın genel yapısı olup üç önemli boyutu ile ele alınmaktadır.

- İş tatmini, iş ortamına karşı olumlu bir tepkidir.
- İş tatmini, beklentilerin ne kadar karşılandığı veya üzerine çıkıldığı ile ilgilidir.
- İş tatmini, bazı tutum ilişkilerinin bir sonucudur.

İş tatmini ile yapılan çalışmalar da çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi bir çok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir. Aynı zamanda iş tatminini belirleyen faktörler olarak beraber çalışılan gruba karşı tutum, genel çalışma koşulları, firmaya karşı tutum, parasal faydalar, üstlerin denetlemesine karşı tutum da gösterilebilir. Aslında örgüt atmosferi olarak niteleyebileceğimiz örgütsel iş yapma ve yaptırma kültürü ile bu kültür içine çalışan bireyin beraberinde getirdiği bireysel yanlar tatminin niteliğini de belirler. (www.ist.edu.tr/isletme/dergi/kasim99).

İş tatminini çalışanın işe karşı genel tutumu olarak ele aldığımızda bu tutumun oluşmasında bir takım faktörler etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu faktörler;

- İşin kendisi
- Ücret
- Yükselme olanağı (terfi)
- Yönetim tarzı
- İş arkadaşları

Şeklindedir. Bu faktörlere ilave olarak çalışma şartları da iş tatmini üzerinde etkili olan bir faktördür.(Ceylan,1998,s.79). Diğer bir ifade ile iş tatminin beş ana bileşeni ve bunlar (Lloyd L. Byars, and Leslie W.Rye, 1997, p.318)

- İş arkadaşlarına karşı tutum
- Genel iş şartları
- İşletmeye karşı tutum
- Parasal yararlılıklar
- Yönetime karşı tutumdur.

Diğer bileşenler ise çalışanın işin kendisi ve genel yaşamı hakkındaki ifadesini içerir. Çalışanın tatmin seviyesine bir çok faktörler etki ederler. Bu faktörler yönetim tarzı ve kalitesi, iş dizaynı, tazminatlar, iş şartları, sosyal ilişkiler ile dahili ve harici fırsatlardır.(Robins,1993, p.47)



1.2. İş Tatminini Oluşturan Faktörler

İş tatmininin temelinde kişilerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri yattığına göre bu oluşuma etki eden faktörler de bu açılardan ele alınarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuşlardır. Bu sınıflandırmadan iç ve dış faktör şeklinde yapılan sınıflandırma en bilinen ve kabul görmüş sınıflandırma olup iş tatmini literatüründe de uzunca bir süreden beri kullanılmaktadır. Aynı zamanda iç ve dış faktörlerin tanımlanmasında ve sınıflandırılmasında da araştırmacılar arasında farklılıklar bulunmaktadır. İç faktörler iş performansı üzerinde direkt olarak etkilidir. Dış faktörler ise işin çevresi ile olan ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Herzberg bu durumu yaptığı araştırma ile motive ediciler ve hijyen faktörleri temeline oturtmuştur. (Canman,1995,p.30) Herzberg'e göre bir iş yerinde hijyen şartlarının sağlanması örgüt için yaşamsal nitelik arz etmektedir. Ancak hijyenik koşullar sağlandıktan sonrada motivasyon sağlanamamaktadır. Motivasyon için rol oynayan etmenler ise çalışanın, işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi, işyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi, işi sevmesi ve yapmaktan zevk alması, işin çalışana belirli bir yetki ve sorumluluk kazandırması, işin terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması ve çalışanı mesleki bakımdan geliştirmesi ve aynı zamanda olgunlaştırması şeklinde açıklanabilir. Kişinin işini ve iş deneyimini değerlendirmesi sonucu oluşan zevk veren veya pozitif duygusal durum olarak adlandırılan iş tatmini belirleyici faktörler olarak beraber çalışılan gruba karşı tutum, genel çalışma koşulları, firmaya karşı tutum, parasal faydalar, üstlerin denetlemesine karşı tutum gösterilebilir. Aslında örgüt atmosferi olarak niteleyebileceğimiz örgütsel iş yapma ve yaptırma kültürü, bu kültür içine çalışan bireyin getirdiği bireysel yanlar tatminin niteliğini de belirler. İş tatminine etki eden ve iç ve dış şeklinde sınıflandırılan faktörler;

Dış faktörler

- Ücret veya maaş artışı
- Teknik veya yetenekli yönetim
- Yönetimin insan ilişkisi kalitesi
- İşletme politikası ve yönetimi



- İş şartları veya fiziksel çevre
- İş güvenliği
- İç faktörler
- Önemli bir görevi başarma ve tamamlama
- Tanınma veya övülme
- Sorumluluk (Birinin veya bir şeyin)
- Terfinin ötesinde statü değişikliği
- İşin kendisi

Şeklinde de tasnif edilebilir. Bu faktörlerin bir kısmı üzerinde kişi direkt olarak etkin olurken, diğer bir kısmında ise iş ve çevresi etkin olmaktadır. İş tatminin sebep ve sonuçlarını Tablo-1'de görmek mümkündür.

İş Tatminin Sebepleri	İş Tatminsizliğinin Sonuçları
Ücret ve yardımlar	Devamsızlık
İş arkadaşları	Geç kalma
Nezaretçiler	İşten ayrılma
Terfi ve ilerleme fırsatı	Erken emeklilik
İş seviyesi	Sendikal faaliyetler
Otonomi	Fiziksel rahatsızlıklar
Meydan okuyucu iş	Ruhsal rahatsızlıklar
İş şartları	Şikayetler
İş güvenliği	Sabotaj
Tanınma duygusu	
Başlangıçtaki beklentiler	

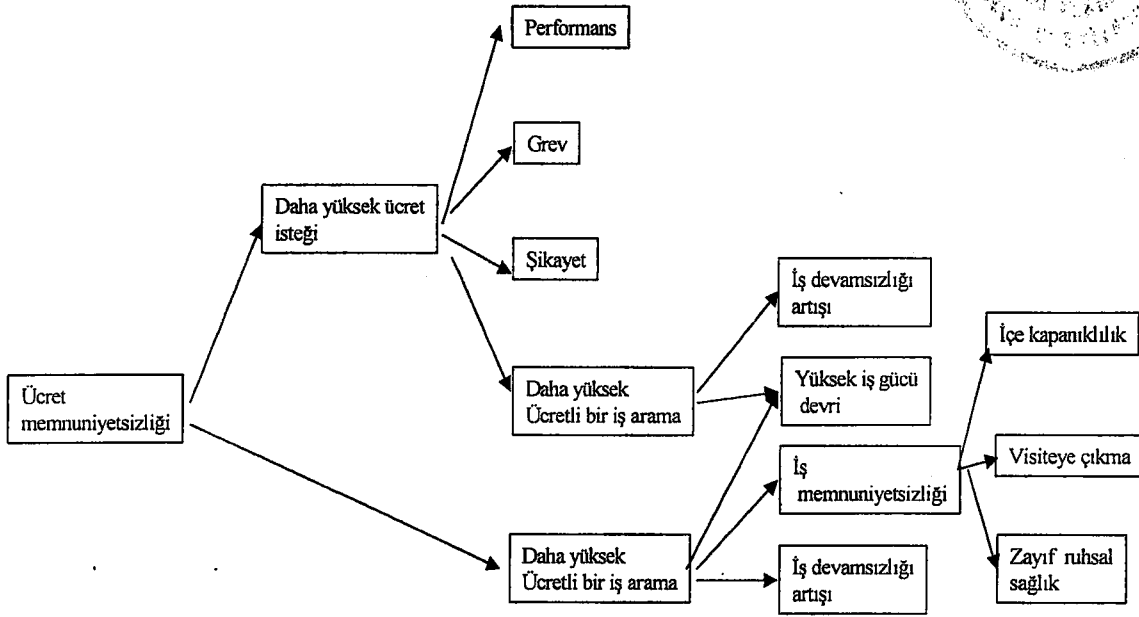
Tablo-1 İş Tatminin Neden ve Sonuçları

İş ve işin içeriğine ilişkin olan : başarı, tanınma, işin kendi özellikleri, sorumluluk, terfi, terfi imkanları gibi faktörler kabul edilebilir sınırlar altına düştüklerinde tatminsizliğe neden olabilir yada iş tatmini duyulmasına engel olurlar. Fizyolojik faktörler, ücret, iş koşulları, emeklilik vbg. Faktörler iş görenin kabul edebileceği düzeyin altına indiğinde iş gören tatmin olma duygusunu yitirir. Kabul edilebilir sınıra veya onun üstüne çıktıklarında ise

tatminsizlik duygusu ortadan kalkar. Ancak tatminsizlik duygusunun ortadan kalkması tatmin duygusu yaratmaz.

1.2.1. Ücret

Ücretin ekonomik yönü, çalışanı en çok ilgilendiren yanıdır. Çünkü aldığı ücretle iş gören gereksinimlerini yada isteklerini karşılayabilir. İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar iş tatmini veya tatminsizliğinin temel nedeni olarak ücreti göstermektedirler. İş tatminini sağlayan faktörler arasında ücret vardır, ancak hemen arkasından da eşit ücrette vardır. İş tatminini sağlayan diğer faktörleri sabit kabul ettiğimizde yaptığı işin karşılığı beklediği ücreti alan kimse iş tatmini duyar. Eğer aynı kişi, yaptığı işin karşılığı olarak beklediği ücreti aldığı halde bazı iş arkadaşlarının yeteri kadar çalışmadığı halde daha yüksek ücret aldığını bilirse ortaya iş tatminsizliği çıkacaktır. Ücrette yapılan artış doğrudan iş tatminine neden olmamakla birlikte, iş tatminsizliğini de önlemektedir(Tütüncü,2000,s.10). Ücret memnuniyetsizliğinin sonuçları Şekil-1'deki model halinde özetlenebilir. (Lloyd and Leslie , 1997, p.324),



Şekil-1 Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları.

Ücretin motive edici niteliği veya tatminsizlik yaratması diğer faktörlerle(psiko-sosyal) birlikte değerlendirilmiyor. Bu faktörlerin ücret tatminsizliğine katkı oranları önemli olmaktadır. Diğer etmenlerde olumlu sonuçlar mevcutsa ücretin doğrudan doğruya tatminsizlik yaratabilme gücü zayıflamaktadır. Bu durum işletme yönetiminin yalnızca ücret odaklı bir politika uygulamasının hatalı olacağını ortaya çıkarmaktadır.

İşveren ile birey/gruplar arasında bir değişim aracı ve iş tatmininde çok önemli bir faktör olan ücretin tanımı ekonomi, hukuk ve yönetim açısından değişmektedir (Ergül, 1996, s.6) ekonomik açıdan ücret; doğa, sermaye ve teşebbüs unsurları yanında üretime katılan emeğin fiyatıdır. Hukuk yönünden ise ücret, işverene yapılan hizmetin karşılığında hak edilen menfaatlerdir. Yönetim açısından ele alındığında ise ücret, çalışan insanın temel içgüdülerini tatmin için ana araç ve onu verimli kılan etkili bir motivasyon unsuru olmaktadır. Bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir(Erdoğan,1994, s.239). Geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra iş tatminini ücretin ne kadar olduğu değil başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. İş görenler çalıştıkları işletmenin uyguladığı

10

ücret sistemini adil olarak algılamak ve aynı zamanda beklentilerine de uygun olmasını isterler.

İş görenlerin ücretlerine ilişkin beklentilerinin uyumsuzluğu nedeniyle ücretin tatmin faktörlerinden çok tatminsizlik nedeni olduğu belirlenmiştir(Erdoğan,1994, s.239). Ücretin neden tatminsizlik yarattığı Tablo-2'dedir. Ücret sistemi ne kadar adil ve aynı zamanda iş gören beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa, o kadar fazla iş tatminine neden olmaktadır(Ceylan,1998, s.79). Paranın çekiciliğinin başka bir nedeni de insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir. (Eren,1996, s.407). Ücret sistemleri ile ilgili bilgiler ödül türleri kısmında ele alınacaktır.

Tablo-2 Ücret Neden Tatminsizlik Yaratır. (Kaynak vd., 1998, s.259)

Neden	Çalışan Tatminsizliğinde %si
1. Çalışan ücretinin adil biçimde saptanmadığını ve adil olmayan bir durumun mevcut olduğunu düşünür.	% 40
2. Çalışan aldığı ücretin miktar olarak yetersiz olduğunu düşünür.	% 21
3. Çalışan yetenek, beceri, bilgi vb. Özelliklerinin anlaşılmadığı ve tanınmadığını düşünür.	%15
4. Çalışan, başarısının takdir ve kabul edilmediğini düşünür.	%12
5. Çalışan, yaptığı işe ilişkin nitelik veya özelliklerin diğer işlere oranla daha düşük algılandığı ve kabul edildiğini düşünür.	%3
6. Çalışan, kendisine güvenilmediğini ve gelecek yıllarda, üst pozisyon veya önemli işlerde kendisine yer bulamayacağını düşünür.	%3
7. Çalışan, kendisinin diğer iş arkadaşlarından ayrı değerlendirildiğini düşünür. Grup duygusunun azalması sonucuna ulaşır.	%3
8. Çalışan, sorumluluk üstlenmeyen bir kişi olarak algılanıp, değerlendirildiğini düşünür.	%3

1.2.2.Terfi



Toplumsal genel koşulları iyileşip geliştikçe bireyler iş ortamında salt alt düzey ihtiyaçlarının karşılanması beklentisinin ötesinde başarı, anlamlı iş, bağımsızlık, ilerleme, daha fazla maddi kazanç gibi üst düzey ihtiyaçlarının da karşılanması beklentisi içinde olacaktır.(Kaynak vd., 1998, s.32). Bu nedenle çalışanlar işlerinde yükselme olanakları da isterler(Eren,1996, s.427). İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça yaptıkları iş monotonlaşacak, bulundukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluk taşıyan işlerde çalışmayı arzu edeceklerdir. Terfi eden kimsenin sorumluluğı arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır(Eren,1996, s.414). Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin olurlar. Üst düzeyde bulunan çalışanlar ilerleme değışkenlerini kontrol edebilirler. Ancak alt kademede çalışanların ilerleme fırsatları kendilerinden çok amirlerine, üye oldukları sendikaya ve işletmenin gücüne bağılıdır. Eğer alışan işyerinde yükselme olanağına sahip ve terfiler genellikle liyakat esasına göre gerekleştirilmekteyse onun duyacağı tatminde yüksek olacaktır.(Bingöl,1997, s.271). Kamu alışanları özel sektör çalışanlarına nazaran statü ve prestiji daha az önemli bulmuşlardır.(Houston,2000,p.713). Özel sektör çalışanları tarafından terfi, üst seviyeler için motive edici ödöl kadar önemlidir.

1.2.3.İşin Kendisi

Kişi çeşitli gereksinimlerini tatmin amacı ve belirli ödölle karşılığında emeğini kullanarak üretken faaliyette bulunur. Bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağılıdır.(Bingöl, 1997, s.267). Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça ve kendilerine de başarıları oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin bulurlar.

Çalışanın işini tatminkar bulmasında; işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. İşin genel boyutları iş tatmini sağlayan faktörlerin başında

gelmektedir. Belirli bir zaman dilimi içinde çalıştığı işi tanıyan ve bunda aradıklarını bulan kimse iş tatmini bulabilir. Ancak bu durum onun işini değiştirmeyeceği anlamını taşımaz. Yaptığı işte gerekli iş tatmini bulan çalışan daha üst düzeyde bir tatmin aradığından başka bir işe geçebilir. Çalışan işinde tatmin olabilir ancak işin çevresel değişkenleri tatmin düzeyini azaltabilir. Çalışanın iş tatmini bulması için işinde deneyim kazanması ve iş yerinde bir süre çalışmış olması gerekir. Otonominin iş tatmini üzerinde geniş bir etkisi mevcuttur(Hodson, 1997, p.426). İş tatmini çalışanın işini kendisinin şekillendirdiği veya kendi beklentilerine uyan iş bulduğunda ortaya çıkar. Yeni işe giren bir kişinin henüz işini tanımadan hemen tatmin veya tatminsizlik duymasını beklemek gerçekçi olmaz.

İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Bingöl, 1997, s.270). Kendisi için çekici olan işi yapan kimse o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir(Eren,1996, s.416). İş gören yaptığı işin düzenlenmesinde ve denetiminde yeteneklerini kullanarak rol ve söz hakkına sahipse yaptığı işten tatmin duyacak ve bu durum aynı zamanda başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Bir iş gören becerilerini, deneyimini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin elde edebilir. Bunun yanı sıra iş görenin yaptığı görevin gerektirdiği nitelikler ile kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir(Bingöl,1997, s.270). Çalışan sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. Her türlü güvenlik önlemlerinin alındığı bir işyerinde çalışmaktan endişe duymayacak bu da onu mutlu kılacaktır (Bingöl,1997, s.270)

Bir örgütteki işlerin nitelikleri, örgütün özellikleri, iş gören tatminini, işgücü devrini ve devamsızlığını dolayısıyla da kaliteyi etkilerken diğer taraftan toplumun değer yargıları ve standartları da iş görenlerin örgütten beklentilerinin ne olması gerektiğini de etkileyecektir (Kaynak vd., 1998, S.26). Yapılan işin kapsamı tatminin ana kaynaklarından birisidir. Yapılan iş sıkıcı olmamalı ve aynı zamanda çalışana bir statü sağlamalıdır. İş görenler rutin ve manasız iş yapmayı istemezler (Ceylan,1998, s.79) bunun yerine kendilerini uğraştıracak işler yapmayı isterler. İşin ilginç olması, kişiye

13

öğrenme fırsatı ve bir sorumluluk vermesi birer tatmin nedenidir (Erdoğan,1994, s.237). Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece iş tatmini sağlamaya yönelik olabilir. Bazı kimseler için rekabetçi ve maceralı bir iş yapmak tatmin kaynağı olmaktadır. (Eren,1998, s.416). Özellikle zihinsel olarak zor olan bir iş kişi tarafından başarıyorsa ve bu başarı çevresi tarafından fark ediliyorsa çalışan üst düzeyde tatmin bulacaktır. İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü çalışanın özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirir. Zor ve değişik bir işi yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. İşin zorluk derecesi derken fiziksel yönünden ziyade zihinsel yönünü görmek gerekir. İş kişiden üst düzeyde isteklerde bulunuyorsa çalışan daha fazla başarma arzusu gösterecek ve başarısı onu iş tatminine götürecektir İş gören bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalırsa ortaya sıkıntı veya moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğunun ise iş tatminsizliği doğurduğu bilinmektedir.

İş tatmini sağlayan faktörlerle ilgili olarak yapılan araştırmalarda başlangıçta işin kendisinin tatmin yada tatminsizliğe yol açtığı düşünülmüştü. Böyle bir yaklaşımın sonucunda ise işteki sorumluluğu veya konumu değiştirilen çalışanın, tatmininin de değişeceği kabul edilmekteydi. Yine bu araştırmalara göre işini yeteri kadar tatminkar bulan çalışanın işini değiştirme arzusunun bulunmayacağı şeklindeydi.

İş karakteristikleri olan yüksek gelir, iş güvenliği, kısa çalışma saatleri, terfi fırsatı ve işin anlamlı olması üzerine yapılan bir araştırmada kamu kesiminde çalışanlar yüksek geliri ikinci seviyeye yerleştirirken özel sektör çalışanları ise aynı seviyeye işin ilerleme fırsatı sunmasını yerleştirmişlerdir (Houston,2000,p.713). Özel sektörde çalışanlar yüksek ücret beklerken kamu sektöründe çalışanlar işin ilginç olmasını beklemektedirler (Karl, and Sutton, 1995, p.515). Bir işin tatmin oluşturabilmesi için gerekli dört elemandan bahsetmek mümkündür. Bunlardan birincisi yapılan işin eğlenceli olması yani Ücret orada bulunmak için bir neden olmamalıdır. Aksi takdirde iş bir eziyet haline gelecek ve istek kalmayacaktır. İkinci eleman ise amaç duygusu veya sosyal önemliliktir. İş, hayatta ve toplumda aktif rol

sağlamalıdır. İşçi ile işverenin değerleri arasında büyük farklılıklar var ise kaçınılmaz olarak güç mücadelesi meydana gelecektir. Üçüncü eleman olarak iş bir otonomi duygusu sağlamalıdır. İş, iş tanımında yer alan parametreler çerçevesinde karar verme sürecinde çalışanın zekasını kullanma fırsatı vermelidir. Otonomi duygusu vermeyen işler güçsüzlük, tuzağa yakalanmışlık ve üretkenliği yok eden, yasak savma davranışları yaratan öfke duyguları yaratır. Dördüncü eleman ise en hayati olanıdır. İş, önemlilik duygusu yaratan değerlendirmeler vermelidir.

1.2.4. Nezaretçi (Supervisor)

Çalışanlardan giderek artan bir şekilde daha çok çalışmalarını ve daha özerk çalışmalarını istenmektedir. Gevşek kontrolü desteklemek için yöneticiler hem olumlu hem de teşvik edici çalışma ortamını yaratmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Amirin iş görene karşı olumlu tutumu ona değer vermesi ve ikisi arasında var olan olumlu ilişkiler bireyin işinden tatmin duymasına neden olan ayrı bir etmendir. (Bingöl,1997, s.271). Birey, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. (Eren,1996, s.412).

Yöneticinin astlarını güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatmin sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunacaktır. Yönetim biçiminin iş tatmini üzerinde iki boyutu vardır. Birincisi çalışan merkezlilik burada yönetim tavsiyede bulunur, bireysel konularda yardımcı olur ve resmi seviyede personel arasında iletişim kurar. İkinci boyut ise katılımcı yönetim biçimidir. Yüksek iş tatmini sağlamada ağırlıklı bir yöntemdir. Biçimsel önderler birey ve grup davranışlarını etkileyerek verimlilik ve tatmini de olumlu veya olumsuz etkileyecektir.(Kaynak vd., 1998,s.40). Çalışan ve yönetici ilişkisi dürüstlük esasına göre olmalıdır. İş görenleri doyumsuzluğa iten en önemli etken izlenen yönetim politikasıdır (www.özyazılım.com/özgür/marmara/uluslar_arası/motivasyon/). İş tatmini açısından yönetim tarzının iki boyutu önemlidir.(Ceylan,1998, s.80) birinci boyutu çalışanlara yönelik olma, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmedir. İkincisi ise kararlara katılmadır. Kararlara katılan personel işine, iş

arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirerek iş tatminleri yükselmektedir. Aynı zamanda kararlara katılma çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar için çaba harcamalarını sağlar (Turan,1989,s.78-79). Katımlı yönetim doyumsuzluk nedenlerinin azaltılması, bilgi alışverişlerinin hızlandırılması ve sorumluluk dağıtımının artması gibi avantajlar sağlar. Ancak kararlara katılmanın avantajları olmasına rağmen katılımın nasıl olacağı konusunda bir fikir birliği mevcut değildir.

Nezaret ilişkisi çalışanı katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa genellikle ortaya iş tatminsizliği çıkmaktadır. İşletmenin biçimsel yapısına göre ortaya çıkan yönetici yönetilen ilişkisi çalışanın işletmesine aidiyet duygusunu yönlendirmektedir. Her yaptığı denetlenen, kendi başına karar veremeyen, davranışlarında serbest olamayan astlar zamanla iş tatmininden uzaklaşmaktadır. Yüksek iş tatmini ve daha iyi yönetim ilişkileri ile çalışanlar arasındaki dayanışmada ilişki kurulabilir.

Yöneticiler spor takımı koçları gibi istenilen davranışı talep etmekten daha ziyade, çalışanları dolaylı olarak etkileyecek şekilde hareket etmelidirler. Yönetici seviyesinde çalışanlar atölye seviyesinde çalışanlara nazaran daha fazla iş tatmini duymaktadırlar.(Titus, 1999, pp.108-123)

1.3.5.İş Arkadaşları

İş gruplarının etkileşimi özellikle iş arkadaşlarından alınan sosyal destek iş tatminin oluşumuna anlamlı bir şekilde yardım eder.(Ducharme and Martin,1999,p.223).Çok az çalışan yalnız başına bir ilişki sistemine dahil olmadan işini yapar. İşletmenin örgütsel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır. İş yerindeki sosyal ilişki çalışanın iş tatminine ve üretkenliğine katkıda bulunur. Dayanışma, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Çalışanlar arasındaki çatışma ise iş tatmini üzerine olumsuz etki yapmaktadır. Bu nedenle kişinin içinde bulunduğu grup da iş tatmini etkilemektedir. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş

tatmini arttıracaktır. Japonlara göre motivasyon, iş tatmini ve iş performansı büyük oranda grup üyeliğinden etkilenmektedir. Bunun aksine Amerika'da kişilerin motivasyonu ve iş tatminleri daha bağımsız ve bireyselliğe dayalı bir şekilde belirlenmektedir. (www.özyazılım.com/özgür/marmara/uluslar_arası/motivasyon/). Grup etkileşimi özellikle iş arkadaşlarından alınan sosyal destek iş tatminine anlamlı bir şekilde yardım eder.(Ducharme and Martin 2000, p.223). Bir işte, iş arkadaşı çalışanı işe minnettar veya karşı yapabilir. Çalışanlar arasındaki ilişki bazı çalışanlar tarafından iş yerindeki tatminsizliğin anahtar kaynağı olarak da görülmektedir. Eşitsizlik algılaması tatmini azaltır ve kişiler arasında çekişmeyi körükler.(Kreitner and Kinicke, 1989, p.176)

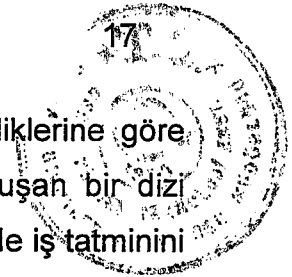
Her örgütte bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını beklentilerini karşıladığı ölçüde grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür bağlı grupların amaç ve hedefleri örgüt amaç ve hedefleriyle uyumlu ise grup birey verimliliğini ve tatminini artırarak örgüt verimliliğine olumlu bir katkı sağlar.(Kaynak vd, 1998, s.40)

İşletmede kişiler arası haberleşme ayrı bir iş tatmini nedenidir. Yönetim açısından iyi bir haberleşmeden amaç kişilerin birbirlerine bilgi vermesi talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır.

Tatmin iş yerinde beşeri ilişkiler ile ilgilidir. Bu nedenle çalışan görevini yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatminde iş tatmini kapsamında düşünülebilir.

1.3.6. Kişisel Faktörler

Davranışlarını kendi kontrol eden çalışan daha çok tatmin olmakta ve daha çok yönetici pozisyonunda bulunmaktadır. Günümüzde çalışanlar iş güvenliği ile birlikte ücreti her şeyin üzerine koymuşlardır işin ilginç olması ise üçüncü sırayı almıştır. (Karl and Sutton, 1998,p.515). Çalışanın işinden bekleyecekleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Çalışan, eğitimine, toplumsal katmanlar içerisindeki sosyal yerine ve kurduğu ilişkilere göre iş arayacak ve



yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. Çalışanın sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak oluşan bir dizi değer yargıları ve inançları vardır. Çalışanın iş hayatı tecrübesi de iş tatminini belirlemede bir faktördür. Çalışma tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Yüksek beklenti ile işe başlayan birey zamanla işin gerçekleri ile karşılaşır ve bu durum tatminsizlik yaratır. Gerçekçi olmayan beklentiler bireyin hayal gücünün ürünü olabileceği gibi yayın organlarının yanıltması, bireyin işe kabulünde görüşmeyi yapan yöneticinin yanlış/yanıltıcı bilgi vermesinden de kaynaklanmış olabilir. İşletmeler gerçekçi olmayan beklentilerini iş oryantasyon programları ile çözümleyebilirler.

Çalışanın sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Görünüşte iş ve çevresinin yarattığı bir dizi tatmin faktörü vardır. Ancak bu faktörlerin algılanması, değerlendirilmesi kişinin bireysel davranışlarının sonuçlarıdır.

1.3.7.İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi

Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilemeyen işlerin yapılma zorunluluğu iş tatminini azaltacaktır.(Hicks and Gulett,1997, p.126). İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece iş tatmini sağlamaya dönük olabilir.

İşin zorluk derecesi de iş tatminin olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarma arzuları başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle zihinsel olarak zor bir iş kişi tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin bulacaktır. İşin zorluk derecesi derken fiziksel yönünden çok zihinsel yön anlaşılmalıdır.

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi ve hedeflerin güçlüğü çalışanın özel yetenek ve bilgiye sahip olmasını gerektirir. Aynı zamanda çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalıyorsa

ortaya sıkıntı ve moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğunun ise iş tatminsizliğine neden olduğu bilinmektedir.

Gelecekte kolay ikna edilir çalışan bulmanın zorlaşacağı ve bulunabilenlerinde öncekilere nazaran daha yeteneksiz olacağı öngörülmektedir. Yeni çalışan havuzunun değişik değerleri olacağı ve çalışanların amaçlı ve motive edici işlerde çalışmak isteyecekleri değerlendirilmektedir.

1.3.8. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği

İnsanlar çevreden kabul gören, özellikli olarak algılanan işletmelerde çalışmayı tercih ederler ve yaptıkları işten daha çok tatmin bulurlar.

İş güvencesi çalışan bireyin diğer ihtiyaçları yanında güvenlik ihtiyacını da karşılayan önemli bir faktördür. Bu nedenle işletmenin çalışanlara iş güvenliğini sağlıyor olması çalışanlar için ayrı bir tatmin faktörüdür. Çalışanın yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önemde artar. İş güvenliğinin varlığı çalışanın iş tatmini arttırdığı gibi yönetimini de kolaylaştırır.

İşin fiziksel şartları da ayrı bir iş tatmini nedenidir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapmak için önemlidir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. Hoş olmayan iş yeri şartları çalışanların ızdırap hissini artırır.(Martin and Roman, 1996, p.4)

1.3. İş Tatmini/Tatminsizliğinin Sonuçları

Kişinin işi hakkındaki bilgisi ve işin sonucuna ilişkin yaklaşımları, iş ortamının şartları, onun yaptığı işe karşı bir dizi tutum oluşturmaya neden olur. İş tatmini bu tutumların özel bir boyutudur. İş tatminin olması başka bir ifade ile 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 gibi değişkenlerin yanı sıra insan boyutu ile de ölçülmelidir. İş tatminin çalışan ve

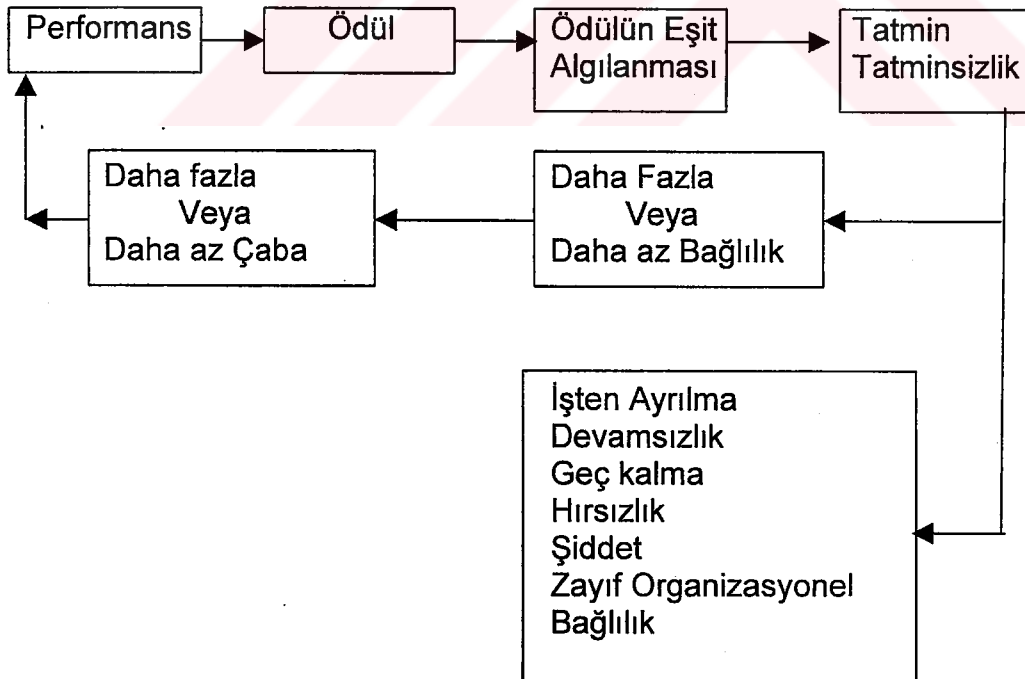
işletme açısından bazı önemli sonuçlarının olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan iş tatminsizliği, iş şartlarının eşit ortaya çıkmamasının bir sonucu olabilir (Rebecca 1999, p.205).

1.3.1. İş Tatminin Başarıya (Performans) Etkisi

Bireysel performans üç bileşen ile tanımlanır. Bunlar

- Yeteneklerin sunulması
- Coşku (isteklilik)
- Fırsat sunulmasıdır.

Tatmin gerçekten elde edilen çıktıların bir sonucu olduğu zaman performans, büyük ölçüde cazip organizasyon çıktıları elde etmek için bir bireyin çabalarını ifade etmektedir. Eğer bu temel varsayımı kabul edersek o zaman organizasyon performansı ödüllendirdiğinde performansın tatmin ile ilişkilendirilebileceği şeklinde bir sonuca varmak mantıklı görünüyor (ya direkt olarak(formal) ödül sistemiyle yada başarı → saygı → kabul için ihtiyaçları dolaylı olarak karşılayarak) ayrıca bu ödüller birey için anlamlı olmalıdır. Performans, tatmin ve çaba arasındaki ilişki Şekil-2' de gösterilmiştir.



Şekil-2 : Performans-Tatmin-Çaba Çevrimi (Davis, and Newstorm , 1997, p.261)

Ödüllerin tatminin oluşmasına neden olduğunu düşünürsek bazı durumlarda performansın ödülleri ürettiği durumu ortaya çıkar böylece tatmin ve performans arasında üçüncü bir değişken olarak kabul edilebilecek olan ödüller aracılığı ile bir ilişki kurmak mümkün olacaktır. Kısaca iyi performans sonucunda tatmini getirecek ödüllerin ortaya çıkmasına neden olabilir.(Mahoney, and Irwin,1979, p.310)

Çalışan, iyi bir performans için neler yapılması gerektiğini bilse de çevresi tarafından çeşitli nedenler yüzünden engellenmesi rol çatışması olarak tanımlanır(Kaynak vd, 1998, s.35).

İş tatminin başarıya olan etkisi incelenmiş ve tatmin ile verimlilik arasında pozitif fakat küçük bir korelasyon bulunmuştur. Şüphesiz iş tatmini belirli sınırlar içerisinde başarıyı etkileyecektir. Uzun ve karmaşık projeler de süreç esaslı ödüller negatif bir etkiye sahiptir. Çıktı (Outcome-based) esaslı ödüller ise performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.(Sarin and Mahason, 2001, p.35) Her şeyden önce iş tatmini işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla tatmin buldukları da bilinmektedir. Yüksek başarıda görünür yöntemlerle ödüllendirilir ve teşvik edilirse tatmin artar. Bu durumda tatmin yüksek başarıya değil verilen ödüle karşı ortaya çıkan duyguların toplamıdır. Eğer çalışanlar işletmede ortaya koyacakları yüksek başarının ödüllendirileceğini bilirlerse başarı için çaba harcarlar. İş tatmini ile başarı arasında pozitif bir ilişki var ise bu durum en azından işletmedeki ilişkilerin sağlıklı olduğunun göstergesidir. Eğer başarı ile tatmin arasındaki ilişki zayıf ise başarısız insanlar daha fazla tatmin bulacaklardır.

Başarı, çalışanın veya grubun işine veya işletmenin amaçlarına yaptığı katkının nitelik ve nicelik olarak ölçümüdür. Çalışanların iş tatminlerini artırarak başarılarını artırmak arasındaki ilişki için üç ayrı görüş ortaya atılmıştır. Bunlardan birincisi tatminin başarıyı artırdığı yönündedir. Herzberg'in iki faktör kuramı bu görüşün bilinen en önemli destekleyicisidir. İkinci görüşe göre başarı tatmine yol açar. Yönetici başlangıçta iş tatmini yaratmak yerine başarı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalıdır. Eğer çalışan başarı elde ettiğinde kendince önemli bir ödül alırsa sonuç tatmin

olacaktır. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan üçüncü görüş ise başarı ve tatmine ödüllerin neden olduğudur. Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme hem bireysel tatmini hem de iş başarısını etkiler. İş başarısının artması ödül beklentisini doğurmuş, ödülünde istekleri karşılama derecesine göre ortaya tatmin çıkmıştır.

1.3.2. İş Tatmini Devamsızlık ve İşten Ayrılmayı Azaltır

Devamsızlık nedeniyle iş yerleri maddi açıdan kayıplara katlanmaktadırlar. Bu kayıp Amerika Birleşik Devletleri ekonomisinde milyar dolarla ifade edilmektedir.(Savery et al. p.34) İşini ilginç bulan, iş koşullarını ve iş ilişkilerini zevkli gören çalışan işine severek ve düzenli olarak devam eder.(Yalçın,1991, s.230). İş tatminsizliği ayrılma ile ilgilidir. (Collin , 1981, pp.385-389). Bir iş görenin tatmini ne kadar yüksek olursa onun işten ayrılma olasılığı o kadar az olur.(Bingöl, 1997, s.273)

İş memnuniyeti az olanların işlerine daha fazla geç kaldıkları ve devamsızlık yaptıkları görülmektedir. Bu bağlantı her zaman kesin değildir. Çünkü ilk olarak devamsızlıklar bazı tıbbi nedenlerle bağlantılı olabilir. İkincisi memnun olmayan çalışanlar devamsızlığı planlı olarak yapmamaktadırlar. İstekli devamsızlıklar genelde en fazla belli bir küme arasında ve özellikle Pazartesi-Cuma günleri olmaktadır. Halbuki istem dışı devamsızlıklar önceden tahmin edilebilir. İstem dışı devamsızlıklarda çalışanın iş öncesi fiziki test ve önceki çalışma kayıtları incelenerek gerekli tedbirler alınabilir ve bu durum azaltılabilir. Kötü tutumların yol açtığı devamsızlıklar değişik aşamalar gerektirir. Bazı işverenler çalışanlar hissesine düşen devamsızlık yapabilecekleri günleri bir bankada belirler. Tatil günleri, hastalık, bayram ve özel günler bankaya yerleştirilir ve çalışanlar bunları istedikleri gibi kullanırlar. Bu çalışma çalışana daha fazla kontrol yetkisi verir ve işverene de önceden tahmin olanağı sağlar. Diğer işverenler devamsızlığı kontrol etmek için mükafatları başarıyla kullanmaktadır. Çalışanların memnuniyetsizlik duyduğu iş ortamından kaçabilmek için başvurdukları bir başka bir yol ise işe geç kalmadır.(Parasuruman et. al, 1992, pp. 339-356) Geciken işçi işe gelen fakat işe başlama saatinden daha geç gelen kişidir. Gecikme devamsızlığın bir başka çeşididir ve birkaç

22

dakikadan birkaç saate kadar değişebilir. Bu durum çalışanın kurumda aktif katılımdan fiziksel olarak çekilmesinin bir başka yoludur. İşin zamanında tamamlanmasına engel olur ve iş arkadaşları ile olan üretken ilişkiyi bozabilir. Buna rağmen bazen gecikmelerin geçerli nedenleri olabilir örneğin aniden tıkanan trafik gibi. Geç kalmanın şekli yöneticinin dikkatini çeken negatif davranışların belirtisi olabilir.

İşinden tatmin bulamayan çalışanların devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Ancak devamsızlık ile tatminsizlik arasındaki ilişkiyi araştıranlar bu konuda güçlü sonuçlar elde edememişlerdir. Yüksek iş tatmini devamsızlığı azaltmasa bile düşük tatminin devamsızlığı artırdığı da bir başka gerçektir. İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma da devamsızlığın bir başka türüdür. Kronik geç kalmaların iş tatminsizliğinin bir işareti olduğu bilinmektedir. İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişki vardır. Bu ikisi arasındaki ilişki devamsızlıkla olan ilişkiden daha güçlüdür. İşten ayrılmayı etkileyen diğer faktörlerde mevcuttur. İşten ayrılma ile iş tatmini arasındaki ilişki belirleyen bir diğer değişken çalışanın başarısıdır. İşletmeler başarılı elemanı işletme tutmak ister, bu amaçla onu ödüllendirir, ilerleme imkanı verir ve kişinin işinde kalıcılığını artırır. Başarısı düşük olanı yönetim tutmak istemez. İş tatmini bulamayan kişiler bazen işten ayrılmak yerine şikayet etmeyi tercih ederler.

1.3.3.Hırsızlık

Bazı çalışanlar iş yerlerinden ürün alırlar diğerleri ise hiçbir yetkisi olmadığı halde kurumun hizmetlerinden faydalanırlar örneğin telefon konuşması ile hem masraf ederek hem de üretim zamanını boşa kullanarak hırsızlık etmiş olurlar. Diğerleri ise çeklere sahte imza atarlar yada diğer suçlar için girişimde bulunurlar. Hırsızlığın bir çok nedeni olmasına rağmen bazı çalışanlar sömürdüklerini veya fazla çalıştırıldıklarını hissederler yada kişisel yada kurumdaki davranışlarda hayal kırıklığına uğradıkları zaman çalarlar. Akıllarında bu ahlaklı olmayan davranışları ile adaleti sağladıkları ve zalim amirlerinden intikam aldıkları için kendilerini haklı çıkarırlar. Sıkı denetleyici kurumlar yada mükafatlandıran kurumlar memnuniyetsizlik gibi

nedenlere değil de sadece belirtilere baktığı sürece her zaman hırsızlık problemini çözemezler.(Westman and Eden, 1992, pp. 519,529)

1.3.4. Şiddet

Çalışanın memnuniyetsizliğinin en uç sonucu olarak şiddet veya işteki sözlü yada fiziki saldırganlık ortaya çıkar. Şiddetin kaynağı müşteri yada yabancıları içerebilmesine rağmen etkileri bellidir. Milyonlarca işçi işyerindeki şiddetin kurbanlardır ve bir çoğu direkt yada kötülüğün gözle görülecek şekilde etkisi altında yaşıyorlar. Stres hem şiddetin sebebi olabilir hem de kötü sonucu olabilir. Yöneticilerin, memnuniyetsizliğin işyerinde sözlü yada fiziksel kötülüğe dönüşme işaretlerini iyi değerlendirmesi ve ona göre önlem almaları gerekir. (House and Rinzzo,1972, pp.467-505)

1.4. Yönetimde Değişen İş Tatmini Anlayışı

Gelişen rekabetçi ortamda işletmelerin yeni yönetim arayışları çerçevesinde üretim/hizmet süreci içerisindeki insan faktörünü keşfetmeyi sağlamıştır. İşletmeler çevresel değişimlere ayak uydurarak çalışanlarının iş tatmini sağlayabilir ve yüksek performansa ulaşabilirler.

Yeni yönetim anlayışı işletmelerin rasyonel sonuçlar elde etmeleri için çalışanların beklentilerini, yaptıkları iş ve çalışma ortamında bulmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. İş ve çalışanın uyumu için sadece yetenek yeterli değildir. Çalışanın mutlu ve verimli çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerekmektedir. Bu nedenle iş tatminin sağlama yönündeki çalışmalar öncelikli uygulamalar arasında yer almalıdır.

İş tatminin temelinde kişinin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları yer almaktadır. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olabilir. İş tatmini de değişik boyutlardan ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamalardan en kabul göreni ise "kişinin mesleki değerlerini karşılayan/dolduran bir etken olarak mesleki takdirden kaynaklanan pozitif duygusal durum" şeklinde olanıdır. İş tatmini iş ve deneyimler sonucu oluştuğuna göre bu oluşuma etki eden bir takım faktörler de mevcuttur. Bu faktörleri ise iç faktörler ve dış faktörler olmak

üzere ikiye ayırmak mümkündür. İç faktörler işin direkt performansı ile ilişkili olan faktörler olup tamamen kişiye bağımlıdır. Dış faktörler ise işin çevresinden kaynaklanan ve kişiden bağımsız olan faktörlerdir. İç faktörler;

- Önemli bir işin başarı ile tamamlanması
- İşin kendisi
- Biri veya diğer işin sorumluluğu
- Statü değişikliği (Terfi dışında)
- Tanınma ve övülme

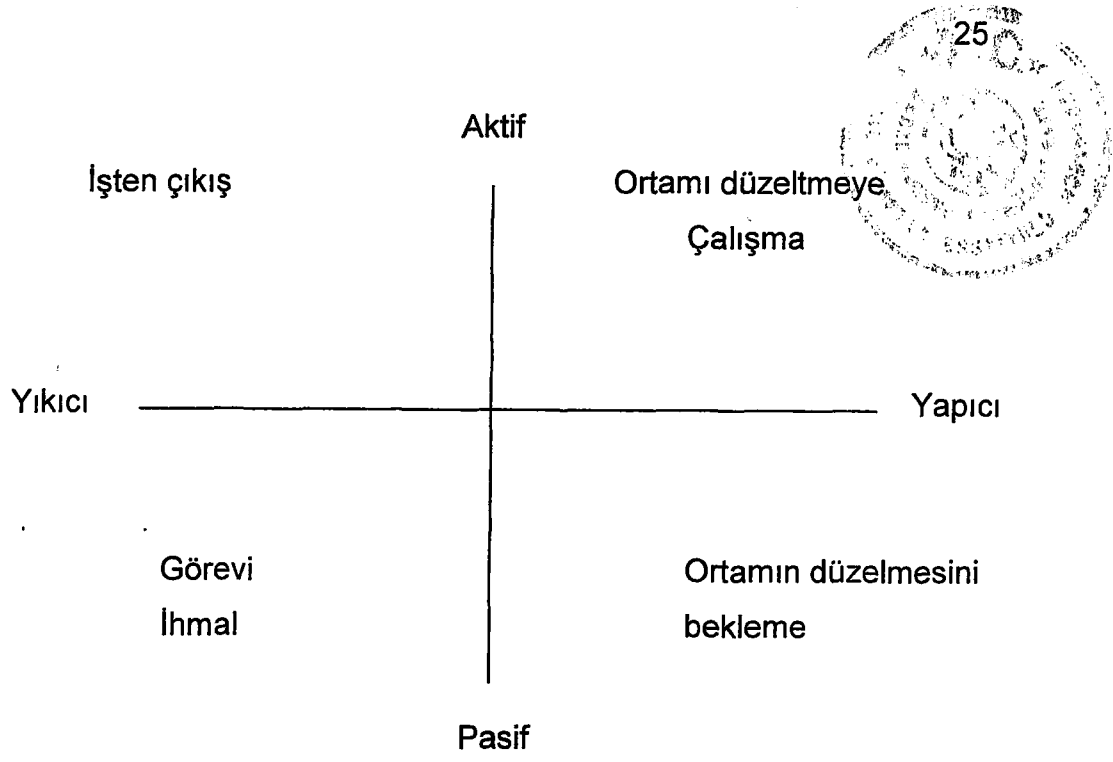
Dış faktörler ise;

- Ücret ve maaş artışı
- İş güvenliği
- İşletme politikası ve yönetimi
- İş yeri şartları
- Nezaretçinin insan ilişkilerindeki kalitesi
- Nezaretçilerin teknik yeteneği

Çalışanların İş tatminine sahip olmaması durumunda bir takım sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu sonuçlar ise

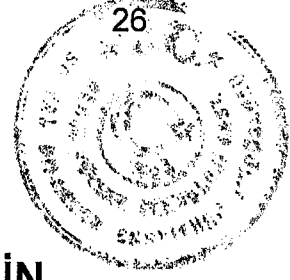
- İşten ayrılma
- Devamsızlık
- İşe geç kalma
- Hırsızlık
- İş yerinde şiddet
- Zayıf organizasyonel bağlılık

Şeklindedir. Şekil-3'de iş tatminsizliğine olan tepkileri görmek mümkündür. (Bassett,1994, p.62)



Şekil-3 İş Tatminsizliğine Tepkiler

İş tatmini performans üzerinde de etkilidir. Nitekim bu yönlü yapılan araştırmalarda pozitif fakat küçük bir korelasyon bulunmuştur.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİ VE ÖDÜLLERİN SINIFLANDIRILMASI

2.1 ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİ ve STRATEJİSİ

Bir organizasyonun ödül sistemi sunulacak ödül türleri ve bu ödüllerin dağıtımından oluşur. Organizasyonun ödül sisteminin organizasyonun etkinliği üzerinde altı tür etkisi vardır(Steers et al, 1996, p.527). Bunlar çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması, performansın artması için motivasyon, yeteneklerin geliştirilmesi için motivasyon, kültürel etki, yapının güçlendirilmesi ve maliyettir. Organizasyonel ödüller bireyin organizasyondan alacağı içsel ve dışsal tüm ödül türlerini içerir. İçsel ödüller görev ve faaliyetlerin karışımından ortaya çıkar. İş tatmini ve başarıma hissi bu tür ödüle örnek gösterilebilir. Dışsal ödüller çoğunlukla kontrol edilebilir ve organizasyon tarafından dağıtılan elle tutulabilen ödüllerdir. Ücret ve sağlık yardımı dışsal bir ödüldür. Sıklıkla dışsal ödülün sağlanması içsel ödülün alınması koşuluna bağlıdır. Bireyler ceza korkusundan çok ödül kazanma isteği ile motive olurlar ve bu durum ise yönetsel kontrol sisteminin ödül odaklı olmasını gerektirir. Yönetimin teşvik ve insani yaklaşım hissi ödül sisteminin önemli bileşenidir.(Downey et al. p.150)

Tatmin edici bir ücret ve ödül sistemi için üzerinde yoğunlaştırılması gereken stratejik konular şunlardır;

- Uzun dönem sonuçlarına ödül vermek
- Girişimciliğe ödül vermek
- Liderliğe ödül vermek
- İş birliği ve takım çalışmasına ödül vermek
- Yaratıcılığa ödül vermek
- Çalışanın sadakat ve sorumluluğuna ödül vermek

(www.insankaynaklari.com/odul stratejisini belirlemek)



Ödül sistemleri iş yerindeki işbirliğini artırmalıdır. Eğer ödül sistemi işletmede etkin olarak işletilecek ise verilecek ödüllerin seçimi de kritik bir görevdir. Ödüllendirme kararı ve ödül olarak ne verileceğinin saptanması çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeden kaynaklanır. Psikolojik sözleşme oluşturulurken iyi performansın ödüllendirileceği açıkça ifade edilmelidir. Ödülleri gereksinimlerle dengelemek kolay iş olmasa da verilecek ödülün o kişinin gereksinimlerine uygun olmasına dikkat göstermek gerekir. Nasıl çalışan eleman gösterdiği başarı ile organizasyona değerli bir katkıda bulunmuşsa bunun karşılığında alacağı ödülün de kendisi için değerli bir şey olmasını beklemek onun hakkıdır. Bireylerin özgül gereksinimlerini karşılayan ödüllerin motive etme gücü çok daha fazladır.

İyi bir yönetim düzeyine sahip olan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biriside insan kaynaklarının bireysel veya grup olarak ödüllendirilmesidir. Yönetim çalışanlarını tanımalıdır. Çalışanlar 5 farklı sosyal karakter gösterirler. Bu karakterler: uzman, yardımcı, savunmacı, yenilikçi ve kendini geliştiricidir. Ödül genel anlamda bir teşvik tedbiri ise de ödül ile teşvik arasında fark olduğu bilinen bir gerçektir. Teşvik tedbirleri personelin veya grupların daha verimli çalışmaya yönlendirilmesinde kullanılırken ödül daha ziyade başarısını ortaya koyan kişi veya gruplara verilmektedir. Başka bir ifade ile teşvik tedbirleri peşinen, ödüllendirme ise verimli çalışmanın sonucu ortaya konduktan sonra uygulanmaktadır. Ödülün beklenen etkinliğin elde edilebilmesi için bu aracın;

- Yerinde
- Zamanında
- Dozunda

kullanılması şartına bağlı bulunmaktadır.

Ödüllendirme sistemleri, araç olma değerlerinin ötesinde, yönetim felsefesini, tutumunu ve niyetini ifade eden güçlü simgeleri içerir. Ödül sistemleri davranış üzerinde pozitif etki sağlamalıdır. Bunu sağlamak için sunulacak olan ödül;

- Birey için anlamlı olmalı

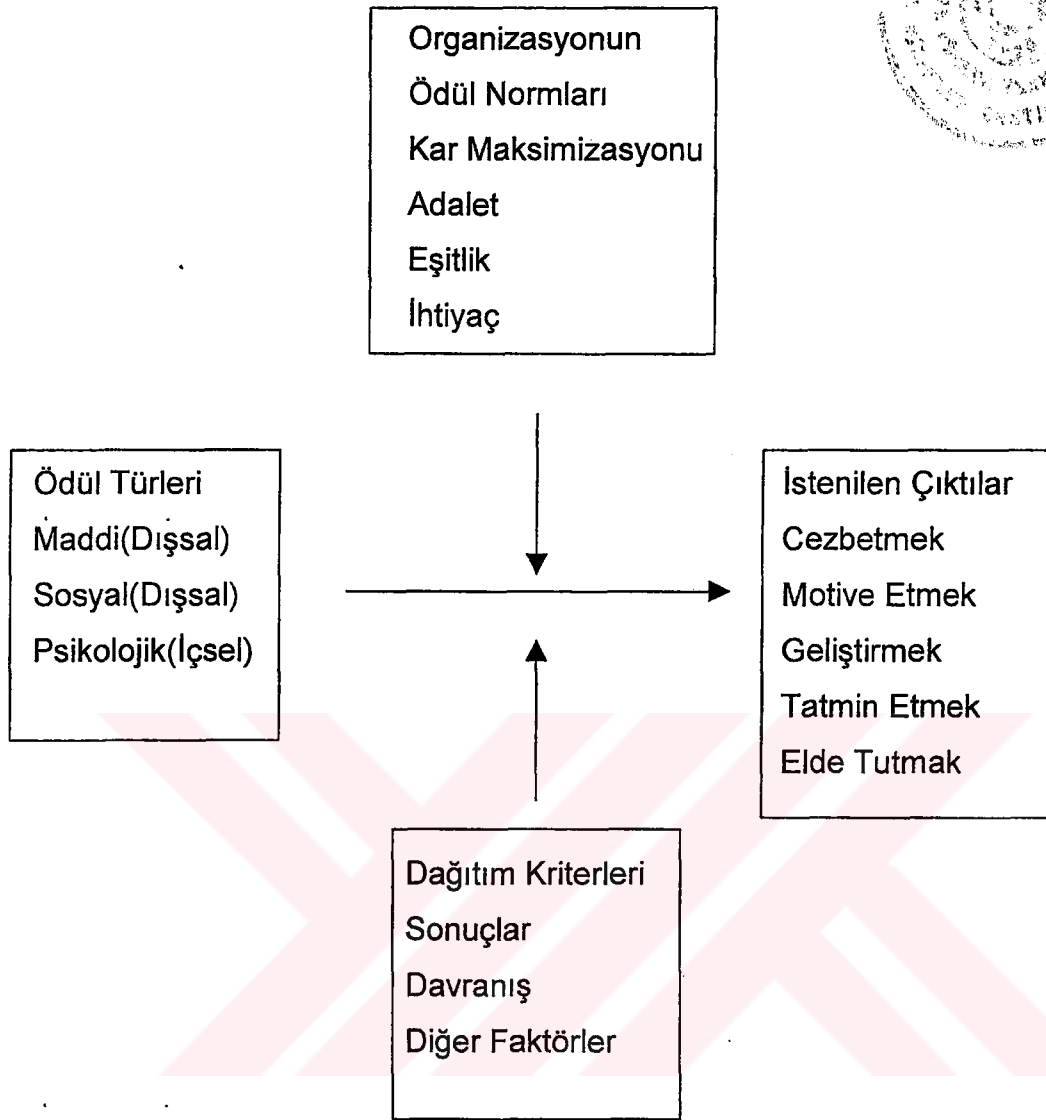
- Objektif ve ulaşılabilir amaçlar taşınmalı
- Açıklık işyerindeki rekabetçi çabalara dayandırılmalı
- İş yeri şartları ile bireysel istek ve ihtiyaçlar dengelenmelidir.

Uygulanacak ödüllendirme stratejileri şu özellikleri taşınmalıdır.

- Kuruluşun değer ve inançlarına paralel olmalı
- Örgütsel stratejileri ve hedeflerinden kaynaklanmalı
- Örgütsel performans ile bağlantılı olmalı
- İstenilen davranışı yönlendirmeli ve desteklemeli
- Gereken yönetim biçimine uymalıdır

Ödüllendirme yönetimi, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve onların kuruluştaki kalmasını sağlamak üzere bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak örgütteki hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir.

Ödüllendirme yönetimi yalnızca para üzerine kurulu değildir. Bu yönetim hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir. Parasal olmayan ödül sistemi çeşitlilik, yarışma, sorumluluk, karar oluşturma aşamasında etki, başarı, tanınma, becerilerin gelişmesi ve kariyer fırsatları türünden bireysel gereksinimleri karşılayacaktır. Bunlar ise toplam kalite yaklaşımları benimsenerek gerçekleştirilebilir.



Şekil-4 Organizasyonun Ödül Normları ve Dağıtım Kriterleri

(Kreitner and Knicke, 1996,p.236)

Şekilde görüldüğü gibi iyi bir ödüllendirme sistemi yetenekli kişileri organizasyona çekmek, onları tatmin etmek, kişisel gelişim ve değişimi desteklemek ve bu yetenekli kişileri organizasyonda tutmak amaçlarına hizmet eder(Kreitner and Kinicke, 1996, p.236)

2.2 Ödüllendirme Felsefesi

Ödül sistemleri davranış üzerinde olumlu etkiye sahip olmalıdır . Eğer bir iş yerinde veya eğitimde ödül kullanılacaksa bunlar tamamlanmış işten ziyade performans kalitesini esas almalıdır. Bu amaçla ödüllendirme politikası;

- Belirlenmiş görevlerden ziyade başarıyla tamamlanmış istenilen performans seviyesi şartına bağlı olmalı,
- Birey için anlamlı ve değerli olmalı,
- Objektif ve ulaşılabilir amaç esaslı,
- Tamamen açık, iş yerindeki rekabetçi çabayı esas almalı
- İş yerindeki şartları dengelemeli ve bireyin ihtiyaç ve isteklerini tamamen karşılamalıdır.

Ödüllendirme programlarının ana amaçları ise;

- Nitelikli çalışanları organizasyon bünyesine çekmek için cezbetmek
- Çalışanların devamlılığını sağlamak
- Çalışanları daha yüksek bir performans seviyesine taşıyabilmek için motive etmek.(Ivancevich and Mattson, 1990, p.180) şeklinde olmalıdır.

Örgütler ödüllendirme politikalarını ödeme hakkındaki bazı varsayımlara dayandırır. Ancak ödül sistemleri müşteriye sunulan servise odaklanmalı ve iş yerindeki işbirliğini çoğaltmalıdır. Aynı zamanda ödüllendirme felsefeleri nihai değer kaynağının insan olduğu biçimindeki insan kaynakları yönetimini önermesi üzerine kurulmalıdır. Bu önermenin anlamı ödüllendirme felsefesi ve sistemlerinin örgütsel gereksinimlere uymak zorunda olmasına ilave olarak bu felsefe ve sistemler aynı zamanda çalışma ortamındaki personelin gereksinimlerine de yaratıcı bir biçimde karşılık vermelidir. Zor mali şartlarda, ödüllendirme ve tanınma, çalışanları daha yüksek performansla çalışmaya teşvik edecek, düşük maliyetli efektif bir yöntemdir.

Ödüllendirme felsefesinin örgüt gereksinimlerine uydurulmasında şu noktaların dikkate alınması gereklidir

- Kuruluşun ve üyelerinin hangi alanda başarılı oldukları, ilerlemek için ne yapmalarının gerektiği ve ödüllerin iyiyi nasıl daha iyi yapabileceği ve ilerlemeyi sağlamada nasıl yardımcı olabileceği
- Kuruluşun ve üyelerinin gelecekte başarılı olmak için nelere gereksinim duyduğu ve ödüllendirme sisteminin değişikliği gerçekleştirmede nasıl yardımcı olabileceği



- Kimin performansının en fazla söz konusu olduğu – kilit elemanlardan oluşan küçük bir kadronun mu yoksa örgütün her düzeyindeki kişilerin mi?
- Bireysel performansı ödüllendirme ve daha verimli bir ekip çalışması geliştirmeye uğraş verme arasındaki denge – bir taraftan ekip çalışmasını kesintiye uğratacak denli iç yarışmaya neden olacak şekilde bireysel performansı tanımlamaktan kaçınmak gerekiyken diğer taraftan zayıf bireysel performansın ekip içinde gizlenebileceği durumu da göz ardı etmemek gerekir.
- Örgütün performansına karşı çalışma birimi – örgütün yalnızca daha uzak gelecekteki performansını gözetken ödeme sistemleri, bireysel performans üzerinde daha az etkili olur. Ancak ilgi odağı tümüyle yerelse bu durum örgütün bir bütün olarak gelişmesine engel olabilir.
- Uzun vadeye karşı kısa vade yakın geçmişte gösterilen performansı yansıtmayan ödeme sistemleri etkinliğini ve güvenilirliğini yitirir ve çok yakın geleceğe odaklanan hedefler en fazla etkiyi gösterir. Ancak sistem örgütün çalışanlarını ve bunların becerilerini uzun vadede geliştirmeye gereksinim olduğunu kabul etmelidir.
- İyi ödül iş amaçları ile ilişki kurmalı, çalışan tarafından anlaşılmalı, sürekliliği etkin bir şekilde ölçülmeli ve değişen iş şartlarına göre esnek olmalıdır. Genellikle içsel ödüllerin iş tatmini üzerinde dışsal ödüllerden daha fazla katkıda bulundukları tespit edilmiştir.(
<http://member.nifty.ne.jp>)

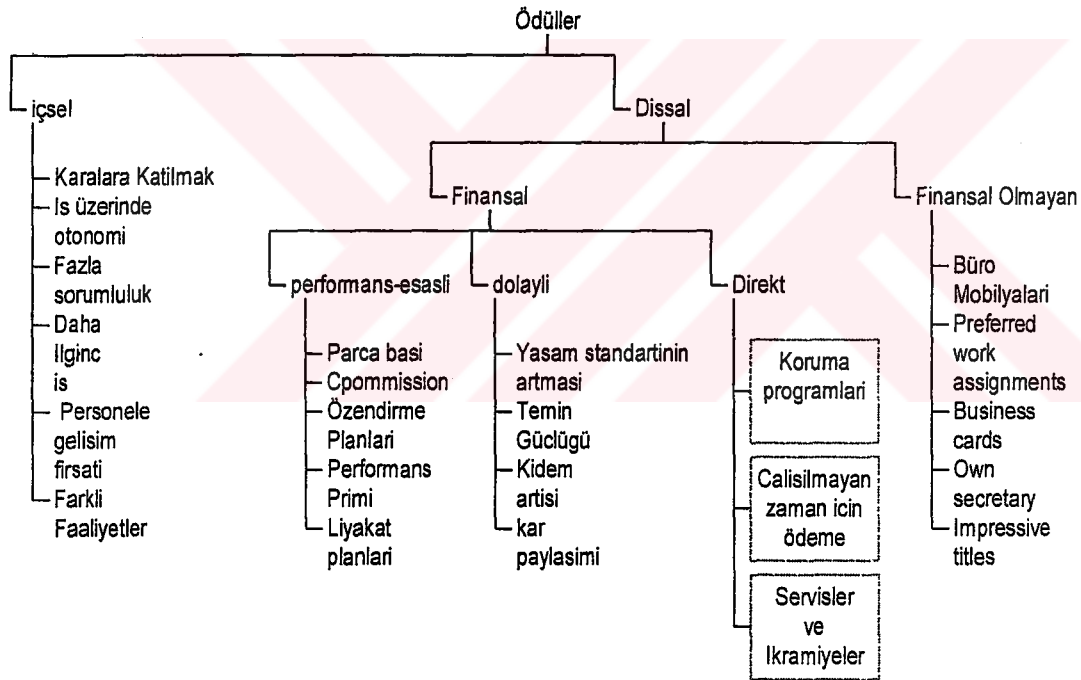
Organizasyonda ücret ve tazminat politikasına bireysel reaksiyonlar için güçlüğü ve iş şartlarına karşılık dağıtılan ödüllerin eşit veya adil algılanması şartına bağlıdır(Rebecca ,1999, p.205).

2.3 Ödül Türleri

Ödül bir görevi başarmaktan, bir hizmeti gerçekleştirmek yada verilen sorumlulukları yerine getirmekten doğan çalışanların elde ettikleri kazançlardır(Pitts,1995,s.13). Ödüller bir faaliyetten alınan içsel tatmini düzenler. Diğer taraftan içsel ödülün çıktıları ise bireyin kontrolü altındadır. Dışsal ödüller ise yaratıcı ve ilginç işlerin performansına zarar verirler.

Yapılan çalışmalar çalışanların ödül tercihlerinin yaş, cinsiyet ve hizmet süresi gibi pek değişken tarafından etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Ödülün bir çalışan için değerli olup olmaması ödülü alacak olan kişinin kişisel durumuna ve zevkine bağlıdır.

Çalışanların bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmeleri iş tatminini olumlu yönde etkiler. Çalışanın işin genel görünümü ve elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusundaki beklenti ise daha sınırlıdır. İşini iyi yapan kişi her zaman ödül beklemez. İş görenler için bir çok ödül olmasına rağmen bunlar temelde, ekonomik ve sosyal, psikolojik-yönetsel ödüller olarak sınıflandırılabilir. Ekonomik ödüller dışarıdan doğal iş çevresine getirilen ve genelde varolan durumun üzerinde örgüt için maliyet içerebilirler. Ödüllerin genel bir sınıflandırması Tablo-3'de gösterilmiştir.



Tablo-3 Ödüllerin Yapısı (Kaynak : Cenzo D.D, and Robbins S.P, Human Resourse Management alınmıştır)

2.3.1 Sosyo-Psikolojik ve Yönetmel Ödüller

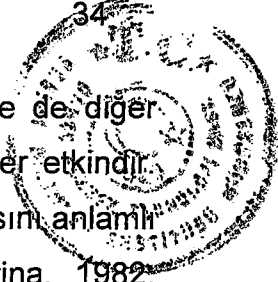
Sosyo-Psikolojik ve yönetmel ödüller çalışanların içsel, ikincil, sosyo-psikolojik ve yönetmel ihtiyaçlarını karşılamak için hazırlanmışlardır. Bu ödüller yapılan işin kendisinden alınan tatmindir.(De Cenzo and Robbins,1994,s.412).

İçsel ödüllerde örneğin karmaşık bir işin tamamlanması başarı duygusunu oluşturacaktır veya diğerlerinin işine yarayacak bir problemi çözmek kişisel misyonu gerçekleştirme anlamı taşıyacaktır. Dışsal ödüller ise promosyonlar ve ücret artışlarını kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir. Bu ödüller diğer insanları memnun etme temeline dayanır. (www.özyazılım.com/özgür/marmara/uluslar arası/motivasyon/) Düşük seviyeli dışsal ödüller iş tatminine en az etki etmektedirler (Ducharme and Martin 2000, p.223).

Çalışanlarca ulaşılabilen ödüllerin doğası ve çalışanlarca idari ödüllerin doğru algılanması iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye de aracılık eder.

2.3.1.1 Sosyo-Psikolojik Ödüller

Sosyo-Psikolojik ödüller çalışanların belli bazı tepkilerden sonra yaşadığı ve ona haz veren psikolojik durum ve duygulardır. Bu ödüllere örnek olarak amirlerin çalışanları dostça selamlamaları, gayri resmi tanışma, başarı belgesi verme, işte ilerlemeye iltifat,sırtını sıvazlamak, sözlü ve sözsüz tasdik ile değer verme gösterilebilir(Ceylan,1998,158). Çalışanlar iş yerlerinde sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik arayışlar içerisindeyler. Bu tip ihtiyaçların karşılandığını hissettikleri ve bunu gördüklerinde bağlılıkları artmaktadır. Gerektiği kadar takdir edilmeyen çalışan kişi alınganlığa, başarılarının küçümsendiği ve önemsenmediği duygusuna kapılarak vasat bir çalışan görüntüsü sergileyebilir. Bu ödüller adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında çalışanların istenilen davranışlarını artırmak ve devam ettirmek için önemli bir araç niteliğine de sahip olurlar. Hatır için yapılan ödüllendirmeler davranışı iyileştirmez. (www.umd.umich.edu/soe/maaipt/motivation.html)



Her ne kadar çoğu insanlar için finansal ödüller önemli ise de diğer harekete geçiricilerinde önemi büyüktür ve resmi olmayan ödüller etkindir. Yapılan bir araştırmada katılımcıların %63'ü sırtlarının sıvazlanmasını anlamlı bir motivasyon unsuru olarak gördüklerini belirtmişlerdir (Christina, 1982, p.321)

Resmi olmayan ödüllerin özellikleri ;

- Arzulanan davranışı doğrudan kuvvetlendirme : ödül arzulanan davranışa açık bir karşılık olarak verilmelidir.
- Kullanımlarında çabukluk : resmi olmayan ödüller arzulanan davranıştan hemen sonra verilmelidir.
- Birey tarafından verilmelidir. Resmi olmayan ödüller gücünün bir kısmını kişiler tarafından direkt olarak verilmesinden alır.
- Birey açısından değerli olmalı : resmi olmayan ödüllerin etkinliğini artırmada söz edilmesi gereken son nokta ödülün onu alan kişi için anlamlı ve değerli olması gerektiğidir.

2.3.1.2 Yönetmel Ödüller

Yönetmel ödüller, çalışanlara yönetimin tanıdığı, çalışanların yönetimce ödüllendirilmesinde kullanılan enstrümanlardır. Sorumluluğu fazla iş verme, terfi, yetki artırma, görev değiştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, performans hakkında geri besleme sağlama ve kararlara katılma bu tip ödüllerdendir. İşletme tarafından verilecek statü iş gören tarafından çok önemlidir. (www.özyazılım.com/özgür/marmara/uluslar_arası/motivasyon/) işletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa iş görenlerde de tatmin seviyesi ve örgüte olan bağlılık artacaktır. Parasal ödüller ödül olmaktan çıkıp zamanla kazanılmış bir hak haline dönüşmektedirler. Hak artışı daima yüksek performansı ödüllendirmek için kullanılan bir yöntem olarak gösterilmektedir. Hakların arttırılmaması yada küçük haklar verilmesi ceza haline gelmektedir. Maddi ödüller için artan talep onların yönetmel unsurlar ve harekete geçirici faktörler olarak faydalarına zarar vermektedir. (Robert et al, 1989, p.57) İş görenin elde ettiği maddi karşılıklardan dolayı tatmin duyabilmesi için bu ödüllerin iş görenin yaptığı

işin nispi önemine ve ayrıca dağıtıcı adalet ilkelerine göre verilmesi gerekir.
(Bingöl, 1997, s.270)

2.3.1.2.1 Kararlara Katılma

Katılım iş görenin üretim potansiyelini uyaracak ve iş tatminini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Katılım kişinin kendine saygı duyma ve tanınma gereksinimlerine karşılıktır. İş görenin konferanslara komite çalışmalarına katılması yanında, işin kendisi ile ilgili kararlara dahi katılması onu işine daha bağlı bir duruma getireceği ve yüksek bir motivasyon düzeyine ulaştıracığı açıktır. Bundan dolayı da iyi ve etken bir içsel ödüldür.(Kaynak,1990, s.144). Aynı zamanda katılım, bireyin fiziksel ve zihinsel olarak bir aktivitenin içinde bulunması ve ortaya çıkarılan bir şeyin parçası olma anlamına gelir.

Kararlara katılım, parasal ödüllerden çok daha önemli olabilen, çalışanın yönetimce dikkate alınıp dinlenmesi ile sonuçlanan ve çalışanın motivasyonunda oldukça etkili olabilen bir yöntemdir.(Jones,1992, pp.126-127).

Kararlara katılma bir yandan kuruluşun alt kademelerinin etkisini geliştirirken diğer taraftan da yönetimin etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözülmesini sağlar. Katılmalı yönetim, iş tatminsizliği nedenlerinin azaltılmasını, mükemmel bir bilgi alışveriş-veriş sisteminin kurulması, sorumluluk dağılımının artması ve nakdi katılmaya imkan vermesi sayesinde çalışanların gerçek durumlarına psikolojik yönden etki yapmaktadır.

Kararlara katılma çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar.(Turan,1989,s.78-79). Çalışanların etkin bir şekilde kararlara katılımının sağlanması ancak belli sayıda çalışana sahip olan, ileri teknikleri kullanan, konusunda uzman olan çalışanı bünyesinde barındıran, işletmeye gönülden bağlı olan ve alınacak kararlara pozitif katkı sağlayabilecek çalışana sahip işletmelere daha uygundur. Diğer önemli bir nokta ise yapısında resmi olmayan grupları barındıran işletmelerde grup liderlerinin kararları işletme aleyhine olabilecek

şekilde etkileme gücüne sahip olması ise son derece tehlikeli sonuçlara yol açabilir. Aynı zamanda resmi olmayan bu grupların, çalışanlara verilen bu hak sayesinde işletme içerisinde bir güç merkezi oluşturma gibi fonksiyonel olmayan sonuçları da ortaya çıkabilir.

2.3.1.2.2 İş Tasarımı, İş Genişletme ve Rotasyon

İşlerin yönetimi açısından etkin ve verimli, çalışan açısından da motive edici bir biçimde yapılacak şekilde düzenlenmesi ve tasarlanması gerekmektedir. İş zenginleştirmekten amaç, işin çalışanlara verimli bir şekilde fakat aynı zamanda da çalışanların tatminini sağlayacak biçimde yapılandırılması ve düzenlenmesidir. (Şimşek, 1993, s.1) İşin içeriğinin işin koşullarından daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. İşin koşullarına (çalışma saatleri, çalışma şartları, ücretler, ikramiyeler, terfiler vb.) ilişkin faktörler çoğu durumda işin içeriğine (sorumluluk, başarı, işin kendisi vb.) ilişkin faktörlerin altında yer almıştır. İş zenginleştirme ve iş genişlemede temel felsefe, çalışanların iş üzerinde zihinsel yeteneklerini kullanmaları halinde daha çok motive olduklarıdır. Çalışanların ödüllendirilmesinde kullanılan bu yöntem sayesinde, çalışanlar iş üzerinde yeteneklerini gördükleri ölçüde işin çok daha anlamlı hale geldiğini, tatminin arttığını hissedeceklerdir. Ayrıca tek düzelikten çalışanın kurtulmuş olması onu bir ölçüde tatmin edecektir (Aft, 1992, pp. 340-342)

İş zenginleştirme bireyde gelişim ve kendini gerçekleştirme gibi motivasyonel faktörlerin ortaya çıkması için bireyi teşvik eder, içsel ödüllerin oluşumunu sağlar. Performans gelişir ve buna bağlı olarak daha üretici bir insan ve iş ortamı ortaya çıkar. Ayrıca iş gücü dönüşümü devamsızlık sıkıntıları ve atıl zaman gibi istenilmeyen durumlarda azalma görülür. Çalışan daha yüksek bir performansa eriştiğinden daha fazla iş tatmini ve daha fazla kendini gerçekleştirme durumuyla karşılaşır. Böylece çalışan hayatının ona yüklediği tüm rollere daha etkili olarak katılır. (Schermerhorn et al, 1997, p.155)

2.3.1.2.3 Sorumluluğu Fazla Olan ve İş Verme Yetki Artırma

Gururlu ve kendine güvenen bazı insanlar halen yaptıklarından daha çok zeka, bilgi ve beceri gerektirdiğini düşündükleri işleri yapmak isterler. Tekrarlı olmayan ilginç bir görev onlar için ödül olabilir. İş görende saygı ve

tanınma gereksinimlerini tatmin edecek bir başka motivasyon aracı olarak yetki ve sorumluluk devri belirtilebilir. Bu iki kavram sayesinde çalışan faaliyetlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinimlerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Bu yolla yöneticinin giderek artan sorumluluk ve denetim yükü de azaltılabilecektir.(Davis and,Newstrom, 1997, pp333-334)

İş tatmini bulunulan seviye ile ilgilidir.(Titus,1997, pp 511-519). İş görenler çalıştıkları iş yerlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işlerini öğrenip tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak ve bulundukları mevkilerdeki yetkileri ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir.(Eren,1998, s.415). Terfi, bir çalışanın statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir işe yükseltilmesini ifade eder. Biçimsel olarak terfi kararları, çalışanın kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak verilebilir. Terfi kararlarına dayanak olan ve bireylerin 'çalışma sürelerini' gösteren kıdemin ise dört türünden söz edilebilir (Kaynak vd., 1998, s.130)

- a) Genel Çalışma Kıdemi : bireyin çeşitli iş ve işyerlerindeki çalışma süresini ifade eder.
- b) İşletme Kıdemi : bireyin bir işletmede geçirdiği çalışma süresini gösterir.
- c) Bölüm Kıdemi : bir işletmedeki her hangi bir bölüm veya birimde geçirilen çalışma süresini ifade eder.
- d) Mevki/Pozisyon veya İş Kıdemi : kişinin belirli bir mevki/görev veya işte ne zamandır çalıştığını gösterir.

Terfilerde hangi kıdem türünün esas alınacağı ise duruma göre değişebilir. Örgüt içi terfilerde genellikle işletme kıdemi bölüm veya iş kıdemi dikkate alınır. Genel çalışma kıdemi ise iş deneyiminin göstergesi olarak dikkate alınır.

Başarıya (performansa) dayalı terfide ise yapmakta oldukları işte en başarılı olan veya görülenlerin terfi ettirilmeleri söz konusudur.

İçinde bulunduğumuz örgütsel katmanların yok edilmesi ve hiyerarşisinin azaltılması sürecinde işletmeler terfinin performans takdirinde en önemli araç olarak gördüğü eski moda sistemi artık yürütememektedirler. (Kanter,1986,p.19). İşçilerin daha uzun süre aynı yerde bulundukları durumlarda daha fazla ödül alabilmeleri bir ihtiyaç haline gelmiştir. Ödüllendirmede bunun bir parçasıdır. Terfi kararlarının sadece kıdeme veya mevcut işteki başarıya göre alınması, bazı durumlarda yanıltıcı olabilir. Çalışanın, işletmede veya bir işte uzun süre çalışmış olması yada halen bulunduğu işte başarılı olması onun daha üst düzey bir görevde de başarılı olacağını göstermez.

2.3.1.2.4 Çalışanlara Performansları Hakkında Geri Besleme Sağlama

Çalışanlar yaptıkları işin sonuçlarıyla performansları hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Geri beslemenin bireysel başarıyı artırdığı kabul edilmiştir. Bununda nedeni geri besleme ile bireyin kendini değerlendirmesi, aynı zamanda psikolojik olarak kendisine değer verildiği ilgi gösterildiği hissettirilmekte ve performanslarının yükseltilmesinde yardımcı olmaktadır. Literatürde iş tatminine neden olan en önemli faktörler olarak mantıksal olarak meydana okuyucu iş(mentally challenging work), eşit ödül ve destekleyici iş şartları, çalışanların eğilimleri, işlerinde yeteneklerini kullanacakları fırsatlar, otonomi ve geri besleme şeklinde gelişmektedir.

2.3.1.2.5 Unvan Verme

Çalışanları motive etmede kullanılacak bir diğer yönetsel ödülde çalışanlara verilecek olan unvanlardır. İş grubu ve mevkilere verilen unvanlar zamanla bu noktalarda bulunan kişiler tarafından bir çeşit statü ve prestij sembolü haline getirilmiştir. Unvana atfedilen prestij, sağlanan imkanlar ve yetki düzeyi gibi konular kişileri bu unvanları alma peşinde koşmaya ve bunun için daha fazla çalışmaya sevk eden bir faktör haline gelmiştir. Eğer bir kişi belli bir unvanı almayı arzuluyorsa ve eğer belirli bir performansı gösterdiğinde bu unvanın kendisine verileceğini inanıyorsa o kişi motive olabilecektir(Koçel,1993,s.13-17).

2.3.1.2.6 Eğitim

Eleman seçilirken hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak mümkün değildir. Ekonomik, teknolojik ve toplumsal alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri gerekse de çalışanları bunlara uyum açısından yenilenmeye yani eğitime zorlamaktadır(Kaynak vd. 1998, s.171). Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya zihinsel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında işletmeye, çalışanları işletme ile bütünleştiren ve ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliği sağlayan ve toplumsal kaynaşmayı yaratan bir takım görevlerde yüklenmektedir. Eğitimin çalışanları motive etmesinin yanı sıra işletmeye de iki önemli avantaj da sağlamaktadır. Bunlardan birincisi yetenek ve özelliklerin gelişmesi ile çalışan-iş uyumu arasındaki ilişkidir. İkinci olarak toplumlar arası kültürel aktarımın sağlandığı araçlardan birisinin de eğitim olmasıdır. Eğitimin bireysel ve toplumsal amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- Çalışanların motive edilmesi
- Çalışanların güven duygusunun geliştirilmesi
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırarak yükselme olanaklarının sağlanması
- Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanması
- Çalışanlara başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması
- Örgütün amaçlarıyla bireysel amaçların bütünleştirilmesi

2.3.1.2.7 Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma saatleri programı, çalışanların bir iş gününü ne zaman başlatıp ne zaman sona erdireceklerini belirli sınırlar içinde seçmelerine olanak sağlayan bir alternatif çalışma uygulamasıdır.

Çalışanların kendi hayatları ve değişen ihtiyaçları üzerinde kontrol duygusunu artırmak esnek çalışma saatleri sistemlerinin bir amacıdır(Kirel, 1999, s.115-136). Esnek çalışma saatlerinin avantaj ve dezavantajları halen tartışılmaktadır. Esnek çalışma saatleri programının çalışanlar tarafından tercih edilmesinde önemli bir etken çalışanların kendi yaşam biçimlerine



uygun düzenleme yaparak çalışma yaşamları üzerinde denetim olanağı sağlamasıdır. Yöntemin olumlu yönleri şöyle sıralanabilir;

- İşe devamsızlık ve gecikmelerin azalması
- İşten ayrılma oranının düşmesi
- İş tatmininin artması
- İşe geliş-gidişlerde harcanan sürenin kısılması,

İşletmeler böylesi bir düzenleme içinde çalışmayı tercih eden nitelikli iş gücüne sahip olmanın çeşitli avantajlarından yararlanmaktadırlar. Yöntemin dezavantajı olarak ise iş süreçlerinin planlanması, kayıtlara geçirilmesi konularında yöneticilere ek iş yükü getirmesi, iş günü süresinin uzaması, iş güvenliği ve sağlığı açısından sorun çıkması, işletmenin sabit maliyetlerinin artması, iş koordinasyonu ve programlanması açısından masraf ve sorunların artması, esnek çalışma saatlerinde çalışanların denetlenmesi ile ilgili zorluklar ve değişiklikler sayılabilir. Diğer taraftan esnek çalışma saatleri programları kesintisiz çalışmayı gerektiren pozisyonlar için uygun değildir.

2.3.2 Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüller çalışanları motive etmede kullanılan en eski ve yaygın ödül türleridir. Ekonomik ödüller çalışanın ekonomik durumunda bir iyileştirme yapmak amacı ile sunulurlar. Ekonomik ödüller değişik şekillerde gruplandırılırlar. Bu gruplandırmanın biri tüketilebilir ödüller, kullanılabilir ödüller, görsel ve işitsel ödüller, parasal ödüller şeklinde yapılandır. Ekonomik ödüllerin kullanımında önemli bir nokta kesinlikle unutulmamalıdır. Bir dış etkene dayalı olarak sağlanan motivasyon sürekli değildir. Eğer motive ediciler sürekli olursa başarı sağlanabilir. Örneğin motive edici olarak para ödülü kullanılacaksa her defasında bu paranın miktarının yükseltilmesi gerekmektedir. Paranın ödül olarak kullanımında sakıncalar olduğu da bilinmektedir. Parasal ödüllendirmenin neden olabileceği beşeri sorunların ve ek çabaların, aslında işletme açısından beklenen ekonomik kazancın değerini de yok edebileceği vurgulanmaktadır (Davis,1982, pp. 645-672)

2.3.2.1 Tüketilebilir Ödüller

Çalışanlara günlük çalışma süreleri veya özel günlerde verilen ödüllerdir. Bu ödüllere örnek olarak çalışanlara çay ve kahve ikramı,

çalışanların öğle yemeklerinin işletme tarafından karşılanması, özel günlerde yiyecek paketleri, milli ve dini bayramlarda hediyeler, resmi olmayan eğlenceli toplantılar verilebilir(Luthans,1992,s.219)



Ücret artık yalnızca parayla değil paranın yanında sunulan araba, sigorta, telefon hatta hisse senedi gibi kavramlarla ifade edilmektedir(İK,28 Ocak). Cep telefonları da son yıllarda en fazla verilen yan ödeme türüdür.

2.3.2.2 Kullanılabilir Ödüller

Çalışanların hayatını kolaylaştıracak, onların toplum içerisinde statülerinin artmasına yardımcı olacak, onlara bazı avantajlar sağlayacak türdeki ödüllerdir. Bu ödüllerin özellikleri uzun bir süre kullanılabilmeleri ve daha fazla kalıcı özelliğe sahip olmalarıdır. Özel ofisteki kaliteli mobilyalar da bir statü sembolü olarak algılanmıştır (Rebecca 1999, p.205)

2.3.2.3 Görsel ve İşitsel Ödüller

Bu ödüller, çalışılan ortamın fiziksel iyileştirilmesine ve çekici kılınmasına yönelik ödüllerdir. Çalışanın görsel ve işitsel duyularına hitap eder. Rahatsızlık meydana getiren nedeni ortadan kaldırma, istenilen faaliyetlere yol açan uyarıcılar sunma ve çalışma ortamını düzene koyma örnek olarak verilebilir.

2.3.2.4 Parasal Ödüller

Parasal gelir işçi-işveren ilişkilerinin asıl unsurunu teşkil etmektedir (Bacci, 1997, s.1). Çalışanın, kendisini ve ailesini uygun şekilde geçindirmesine yeterli ücret miktarını alması ve kendisi ile aynı sınıf işleri yapan diğer çalışanların gelirleri ile kendi gelirlerini karşılaştırmasından tatmin olması endüstri ilişkilerinin ön şartıdır. Dolaysız ödüllendirme denilince karşımıza çıkan kavram baz veya diğer adı ile temel ücret ve özendirici sistemlerdir. Baz ücret en yalın hali ile çalışanların yaptıkları iş karşılığında, belirli periyotlarla aldıkları ücretlerdir. Baz ücret sistemleri iş görenlere ödenecek ücretlerin önceden belirlenmiş zamana ve belirli bir standarda veya iş tutarına göre hesaplanmasını ön görür. Ücret sistemleri birim açısından iki grupta toplanır.



2.3.2.4.1 Zaman Esasına Göre Ücret Sistemleri :

Ücretlerin, periyodik olarak mutabakatla tespit edileceği, verimlilik artışlarının geniş ölçüde yönetimce sağlanacağı ve bu artışların ücret anlaşmaları dışında ücretlere yansıtılamayacağı ilkelerinden kaynaklanmaktadır. Yani Kişinin verdiği zamanın karşılığının verilmesidir. İşçi ücretleri buna örnek olarak verilebilir. Zaman esasına göre ücret formülü aşağıda belirtilmektedir (Bingöl,1997, s.384)

$$Y = AxZ$$

Y = Belli süre içerisindeki ücret toplamı

A = Zaman birimi başına hesaplanan ücret haddi

Z = Çalışma zaman birimleri

Özellikle tek tek iş görenlerin çıktılarının ölçülmesinin mümkün olmadığı durumlarda zaman esasına dayanan ücret sistemi uygulanır. İş görenlerin daha hızlı veya daha yavaş çalışmaları kaliteli iş yapmaları, başarı düzey farklılıkları zaman ücretini değiştirmez. Ücret geliri çalışılan süre ile orantılı olarak artar. Yani iş görenin ücret hesabında esas alınan zaman birimi süresince işinin başında bulunması ön görülen ücreti hak etmesini sağlar. Üretim miktarının artışı, birim ürün maliyeti içindeki ücret payını azaltır. Ancak iş görenin ücreti veya geliri üzerinde bir değişiklik olmaz(Balkan,Ücret Sistemleri,s.23-24).

2.3.2.4.2 Özendirici Ücret Sistemleri :

Bir işletmede uygulanan ücret sistemleri çalışana ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Ücret sistemlerinin bir diğer özelliği ücret düzeyi ve ücret yapısı ile olan bütünleyici nitelikleridir. Ücret düzeyi, ücretin miktarını dolayısıyla çalışanın ücret gelirini doğrudan etkiler. Ücret yapısı ise çalışana ödenecek ücretin işin ve iş görenin özelliklerine göre diğer iş ve iş görenlerle karşılaştırma yaparak belirlenmesini sağlar. Bu açıdan ücret adaletini, çalışanın tatminini hedef alır. Özendirici ücret sistemlerinin çalışanın tatminine olumlu etkisi görülür. Bu nedenle özendirici ücret sistemleri, üretkenliği kendi gayretleri ile artıran işçilerin, pazarlık edilenden daha yüksek ödemeye hak kazandıkları



ilkesinden hareket eder. Bu sistemde amaç kişiye performansına göre ücret ödemektir. Kişinin ücreti sabit değildir. Bu duruma kârlılık, üretim gibi faktörlere dayalı yönetici ve komisyon esasına bağlı satıcı ücretleri gösterilebilir. Performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinden bazıları bireyin kişisel performansının bir değerlendirmesi sonucu olarak bireye sunulurken bir kısmı da birden fazla çalışanın ortak performansının karşılığı olarak verilir.

Özendirici programlarda üretilen iş ve bireyin ücreti arasında yakın bir ilişki vardır. Üretim standardına bağlı olarak ödeme ve çıktı hesaplarının temellendirilmesi için iş ölçüm tekniklerinden faydalanılmaktadır. Özendiriciler birey bazlı olmakla birlikte, grup veya organizasyon bazlı olarak da uygulanabilir.

2.3.2.4.2.1 Ürün Nicelikli Özendirici Ücret Sistemleri

Ürün nicelikli ücret sistemleri kendi içerisinde Parça Başı Ücret Sistemi ve Akort Ücret Sistemi olmak üzere iki gruba ayrılır. Bu sistemlerin düzgün bir biçimde kullanılabilmesi için iş standartları belirlenir, iş niceliği ve niteliği olması gereken düzey ve standartlara uygun olarak sıralanır ve öngörülen hedefler belirginleştirilir. Bu tip ücret sistemlerinde amaç ürün niceliğini artırarak, rekabet gücünün ekonomik ve teknolojik üstünlüklere dayandırılması, iş görenin yetenek ve becerileri ile ciddiyet duygusu ve iş hayatının geliştirilmesidir.

➤Parça Başı Ücret Sistemi : Bu sistemde ücret, bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen ürünün birim miktarına göre hesaplanır. Üretici parça adedine göre ücret alırlar. Buna göre iş görenlerden ortalama miktarın üzerinde üretimde bulunanlar arkadaşlarına nazaran daha fazla ücret alabilirler. Bu doğrultuda iş görenlerin istek ve çabaları artar ve çıktıları da yükselir. Parça başı gibi özendirici nitelikli ödüller, performans kriterlerinin iyi bir şekilde kurulmuş ve görevlerin birbirinden bağımsız kriterlerle değerlendirildiği yerlerde kullanılabilir. Bu tür ihtiyaçlar karşılığında kişisel belirleyiciler gereksiz bir rekabet ortamı yaratır ve çalışanları kendi bünyelerine çekilmeye itebilir.

➤Akort Ücret Sistemi : Bu sistemle iş görene işin niteliğine göre ücret ödenir. Diğer bir ifade ile akort ücreti, doğrudan verime bağlı bir ücret

sistemidir. Zaman ücretinin aksine bu sistemde işin süresi önemli değildir. Genelde verimin ölçülebileceği her işte akort ücretinin uygulanabileceği söylenebilir.günümüz işletmelerinde yaygın olarak uygulanan akort ücret türü en az ücretin garanti edildiği akort ücrettir.

2.3.2.4.2Primli Ücret Sistemleri

Primli ücretlerin diğer özendirici sistemlere göre önemli bir farklılığı bazı esaslara göre düzenlenmiş olmalarındadır. Prim, iş görenin belirli bir davranışa yönelmesi veya belli bir üretim niceliğinin üstünde üretim yapması gibi, önceden saptanan ve kriterleri belirlenen hedeflere ulaşılması durumunda gerçekleşen sonuçtur. Primli ücret sistemleri de kendi aralarında

➤ Tek Faktörlü Primli Ücret Sistemleri : Prim sisteminin tasarımında, tek faktörün esas alınması ile oluşturulan sistemdir. Seçilen faktörler nicelik, kalite, tasarruf ve satış miktarı olabilir.

➤ Çok Faktörlü Primli Ücret Sistemleri : Bu sistemi tek faktörlü ücret sisteminden ayıran özellik tek faktörlü ücret sistemindeki faktörlerin birden fazlası kullanılarak kombine bir sistem oluşturulmasıdır. Seçilen birden çok faktör; prim amacını oluşturma açısından bütünüleyici nitelikte olmalıdır.

2.3.2.4.3 Ücret Türleri :

Ücret çeşitleri kök ve ücret tamamlayıcıları olmak üzere ikiye ayrılır. (Ergül, 1996, s.7) Kök ücretlere aylık, haftalık ve günlük olarak ödenen ücret örnek olarak verilebilir. Ücret tamamlayıcıları ise özellikleri bakımından beş kategoriye ayrılır

- İkramiye : İlave ücret şeklinde ödenen ikramiyeler belirli hizmet yılları sonucunda verilen ikramiyeler ile hizmet kıdemi ikramiyeleri buna verilebilecek başlıca örneklerdir.
- Prim : Kişinin performans esasına göre kâr primi, satış primi, kalite primi, devam primi, tasarruf primi, liyakat primi buna örnek olarak gösterilebilir.
- Sosyal Yardım : Çocuk, evlenme, doğum, doğal afet, askerlik, eğitim, giyecek ,yakacak ve kira yardımı buna örnek olarak gösterilebilir.

- İş Ödeneği : Kasa tazminatı, yıpranma, iş kazası, ölüm, sakatlık, hastalık vb. iş koşulları gereği yapılan ödemelerdir.
- Diğer Ücret Tamamlayıcıları : Ücretli izin, yemek, lojman, kreş, makam aracı, ev ve cep telefonu, faizsiz veya düşük faizli kredi ve sigorta örnek olarak gösterilebilir.

2.4 Ödül Uygulamalarında Dikkat Edilecek Hususlar ve Ödüllendirmede Başarı Kuralları

Zamanın getirdiği şartlar ve imkanlar ile insanların değer yargılarında meydana gelebilecek değişiklikler hiç şüphe yok ki ödül çeşitliliğini de etkileyecektir. Bu değişikliğin yönü şu şekilde olabilir.

- İş değil kişiyi ödüllendirmek
- Takımın, takımın içerisindeki kişinin ve örgütün bir parçası olarak takımın performansını değerlendirmek,
- Hizmet örgütleri ve meslekleri için performansın kabul edilebilir ölçüleri,
- Müşteri tatmini, öğrenme, yenilik ve davranış tarafından yönetilen paydaşların memnuniyetindeki iyileşme olarak tanımlanan performans,
- Temel ücretin göreceli değerinin belirlenmesi için, gerekli becerilerin uygulanması ve geliştirilmesini teşvik için, becerilere dayalı ödeme, kâr payı ilkelerine göre dağıtılacak performansa dayalı ödeme ve pay şemaları yoluyla başarı paylaşımı gibi elemanlar ödeme yapısında mevcuttur.
- Küçük ve yetkisi güçlendirilmiş kâr merkezlerinde yerel belirleme
- Politika belirlemede açıklık ve herkesin katılımı
- Toplam kalite sürecinden kaynaklanan değişikliklere uyum.

Bundan sonraki dönemlerde ağırlıklı olarak fiziksel ve maddi ödüllerin alt düzey personele verileceği, otonomi, kendi becerilerini kullanma fırsatı, iş birliği gibi ödülleri orta ve üst düzey personele verilmesi daha kuvvetle uygulama alanı bulacaktır.



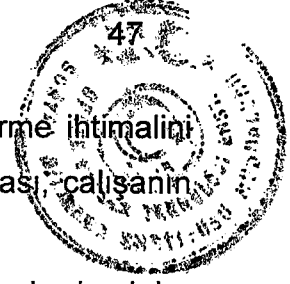
İşletmelerin finans, ürün ve doğal kaynaklar kadar, çalışanlar açısından da rekabette olmaları, ileride daha da yoğunlaşacaktır. Bu nedenle işletmelerin en üst düzeyde nitelikli çalışanları, işletmeye kazandırmaları ve bünyelerine katılan bu çalışanların işletme amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamakta önem kazanacaktır. Çalışanları işletmeye kazandırmak ve burada tutmak oldukça maliyetlidir. İşletmeler bu yöndeki maliyetleri kontrol altında tutmak zorundadırlar. İyi ve nitelikli çalışanları almak ve elde tutmak maliyetleri yükseltecektir. Ücret ve ödül sistemlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi için yeni teknik ve uygulamaların her işletme bünyesine göre ayarlanması kaçınılmaz olacaktır. Bu yönde işletmelerin dikkat edecekleri belli başlı noktalar, işlerin yeniden yapılandırılması, çalışanların etkili bir eğitimle bilgi ve yeteneklerinin artırılması, yüksek düzeyde eğitimlerin bir ödül olarak başarılı olma zorunluluğuna bağlanması, iş esneklikleri ve esnek çalışma saatlerinin uygulama alanlarının artırılması olacaktır. İşlerin yeniden yapılandırılması ile bir çok iş yeniden dizayn edilerek aynı zamanda ücret ve ödül sistemlerinin de esnek bir yapıya girmesine yol açacaktır.

Parasal ödüllerle birlikte sanayi toplumlarında gittikçe yoğunlaşan bireyci anlayış, çalışanların yalnızlığa itmesi sonucunu doğurduğundan, işletmelerde oluşturulacak dayanışmalı örgüt iklimleri etkili olacaktır. Bu nedenle özellikle başarılı ve nitelikli çalışanın işletmede tutulması yönünde onların sosyo-psikolojik yönlerini tatmin edecek ödüllerde ön plana çıkacaktır.

Ödüllendirme ile işletmenin amaçladığı hedeflere ulaşması, ödüllendirmenin doğru bir şekilde ve uygun bir tarzda yapılmasına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler sadece ödül sistemlerini seçmek ve uygulamakla kalmayıp, aynı zamanda ondan maksimum şekilde yararlanmak için gerekli düzenlemeyi ve gelişmeyi sağlamalıdır. İşletmeler, ödüllendirmenin başarıya ulaşması için bazı kurallara uymak zorundadırlar. Bu kurallar,

➤ Çalışanlara verilecek ödüller, onlar için değerli ve önemli olmalı, onlar için bazı değerler ifade etmelidir. Çalışanların arzu edilen sonuca ulaşmalarını sağlamak için onun ödül olarak algıladığı şeyler önceden

belirlenmelidir. Çalışan için ödülün, tekrar aynı başarıyı gösterme ihtimalini artırma etkisi olmalıdır. Bir ödülün gerçek ödül niteliği kazanması, çalışanın gayretlerinin karşılığını verecek miktarda olmasına bağlıdır.



➤ Çalışanlara verilecek ödüllerde, ödül seçenekleri esnek olmalıdır. Diğer bir değişle sistem çalışanlara hitap etmelidir. Çalışanlara uygulanacak ödüllerin çok detaylı bir şekilde düzenlenmiş ve aşırı kurallara bağlanmış olması yaratıcı performansı azaltabilir. Yeni değişik ödüller çalışanlara verilmelidir. Tatbik edilen ödüllerin etkilerinin azalmasının önüne bu sayede geçilebilir.

➤ Ödülün maliyeti işletmeler için önemlidir. Özellikle yüksek maliyetli ödüller düşük maliyetli ödüller kadar sık uygulanmış olmamalıdır.

➤ Performansı artırıcı ödüller verilmelidir. İş yerindeki ödüllendirme, iş yerine devam dayalı ödül anlayışını yansıtmamalı, performansla ilişkili ve performans artırıcı nitelikte olmalıdır. Ödül, başarılı personele, performans artışının sağlanmasının hemen ardından mümkün olduğu kadar çabuk verilmelidir. İşletmelerin sadece mükemmel davranışları ödüllendirmekle yapılandığı programları fazla etkili değildir. Ödüllendirilecek davranışlar çalışana anlatılmalıdır.

➤ Ödül ve ücret sistemleri nesnel bir biçimde, keyfi uygulamalardan uzak olmalıdır. Çalışanın performansları çok iyi belirlenmelidir. Ödül ve ücretler çalışanların nesnel değerini teslim etmek için ödenmelidir. Ödül sistemleri çalışanlara bir geri bildirim mekanizması işlevi de görmelidir. Ödül sistemleri tüm çalışanları kapsayacak biçimde düzenlenmeli ve hiçbir çalışanın başarısı gözden kaçırılmamalıdır.

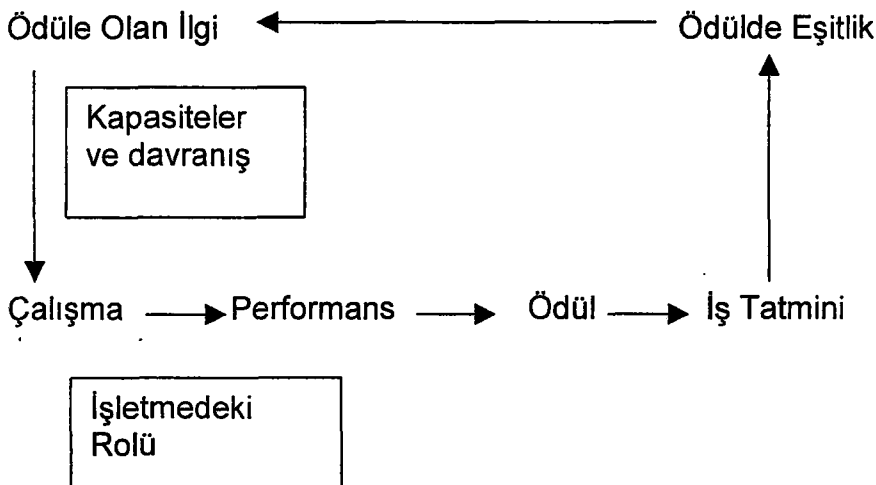
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. ÖDÜLÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR İŞLETMEDE YAPILAN UYGULAMA

Bazı işletmeler, ödüllendirme sistemlerini bir işletme politikası olarak belirlemekte, bazı işletmeler ise böyle bir ödüllendirme sistemini kullanmaktan kaçınmaktadırlar. Ancak işletmelerin belli oranlarda ödüllendirmeye çoğu zaman başvurdukları da bir gerçektir.

İşletmelerin ödüllendirmede başarıya ulaşamamalarının nedeni genel olarak iki grupta ele alınabilir. Bunlardan birincisi ödüllendirme mekanizmasındaki yetersizlikler diğer bir deyişle gerekli oranlarda ve miktarlarda, aynı şekilde gerekli ödüllerin gerekli zamanlarda uygulamasının yapılmamasıdır. İkinci grupta ise işletmelerin çalışanlarını iyi analize etmemeleri veya edememeleridir.

İşletmelerde yaygın olan inanç çalışanların salt para ve maddi ödüllerle motive edilebileceği yönündeki kanaattir. Oysa bu durum gerçeği tam olarak yansıtmamaktadır. İşletmenin ödül olarak gördüğü hususların çalışan tarafından da ödül olarak görülmesi gereklidir. Ödülün iş tatmini üzerindeki etkisini şematik olarak göstermek gerekirse aşağıdaki durum ortaya çıkar.



2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

İşletmelerin faaliyette bulundukları çevrede, belirli amaçları ve misyonları vardır. Bu amaçlarını gerçekleştirmeleri ise onların bir bütünlük içerisinde tüm bölümleri ve personeli ile birlikte aynı amaç doğrultusunda hareket etmesine bağlıdır. Özellikle çalışanların işletme amaçlarını benimseyip motive olmaları son derece önemlidir.

Globalleşen dünyanın getirmiş olduğu rekabetçi anlayış, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları tüm kaynakları verimli olarak kullanabilmeleri şartına bağlı olmaktadır. Sürdürülen faaliyetlerin gittikçe karmaşık bir hale gelmesi çalışanların daha fazla uzmanlaşmalarını zorunlu hale getirmekte ve aynı zamanda çalışanlara verilen eğitimin sürekli hale gelmesi ve zaman kaybının maliyeti, işletmeleri insan kaynaklarını optimum kullanmaya zorunlu kılmaktadır. Ödüllendirmenin başarısını etkileyen en önemli hususlardan biriside çalışanların performans değerlendirmesinin objektif olarak yapılmasıdır. Performans değerlendirmede yöneticiden kaynaklanan haksız kayırma ve suiistimale karşı çalışanlar verimlerini ve performanslarını düşürerek tepki gösterirler. Bu durum ise işletmede örgütsel çatışmanın yoğunlaşmasına yol açar. Yöneticinin kendi güç alanını oluşturmak için çalışanlar arasından belirli bir grubu seçip, sürekli olarak grubu ödüllendirmeye çalışması işletmedeki çalışma barışını da yok edecektir. Yöneticilerin bu yöndeki kayıtsız ve sübjektif uygulamalarının şiddeti zaman içerisinde değişse bile ve aynı şekilde başarılı personel ödüllendirilse de artık işletmede bulunan çalışanlar uygulamanın iyi niyetinden şüphe duymaya başlayacaklar ve ona göre de tepki mekanizması geliştireceklerdir.

Yöneticilerin diğer bir zayıf tarafı da çalışanlarını iyi etüt etmemelerinden kaynaklanan yanlış ödül uygulamalarıdır. Çalışanların neyi ödül olarak kabul ettiklerini bilmeyen bir yönetici çalışanlarını örgüt amaçlarına doğru yönlendiremez.

Bu araştırmanın amacı organizasyonlar tarafından sunulan ödüllerin çalışanlar tarafından algılanması ve bunun iş tatmini üzerine etkisinin

incelenmesidir. Her bir birey için farklı ve doğru ödül bulmak çoğu zaman mümkün değildir. Aynı zamanda sunulan ödülünde çalışan tarafından ödül olarak algılanması ayrı bir önem arz etmektedir. Sunulan bir çok ödül çalışan tarafından zaman içerisinde kazanılmış bir hak olarak görülmektedir.

İncelenen konularla ilgili olarak, bir ilişkinin varlığı durumunu ortaya koyan ve çeşitli istatistik yöntemlerle test edilecek olan H_0 hipotezlerinin reddedilmeleri durumunda aşağıda yer alan alternatif hipotezler kabul edilecektir.

H_1 : Çalışanların Yaşının iş tatmini üzerindeki etkisi olumsuzdur.

H_1 : Çalışanların Eğitim Düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi olumsuzdur.

H_1 : İş Yerinde geçen sürenin iş tatmini üzerine etkisi olumsuzdur.

3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Araştırmamızda araştırma evreni, bilgi toplama aracı ile bu aracın uygulanması ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesine ilişkin açıklamalar şu şekildedir.

3.1 Araştırmanın Evreni

Araştırma Gebze'de bulunan PİMAŞ firmasında toplam 50 adet anket formunun rassal olarak dağıtılması ve toplanması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına firma içerisinde yer alan değişik pozisyonlardaki çalışanlar dahil edilmişlerdir.

3.2 Bilgi Toplama Aracı

Bilgi toplamada kullandığımız araç anket formudur. Hazırlanan uygulama anketi iki bölümden oluşmuştur. Bunlardan ilki kişisel bilgilerden oluşan 1-6 arasındaki sorulardır. İkinci bölüm ise, iş tatmininin oluşmasına etki eden faktörlerin tespitine yönelik olan 1-21 arasındaki sorulardır.



İlk bölümde çalışanların çalıştıkları bölüm, cinsiyetleri, yaş grupları, medeni durumları, eğitim düzeyleri ve işletmede çalıştıkları sürelerin tespitine yönelik sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde ise iş tatminine etki eden faktörleri tespit etmeye yönelik özel bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

3.3 Anketin Uygulanması

Anket çalışmamızda PİMAŞ'ta çalışan 50 kişiye rassal olarak ulaşılmış ve uygulanmıştır. Ankete 39 çalışan cevap vermiştir. Anketin cevaplanma oranı $39/50 = 0,78$ 'dir.

3.4 Verilerin İşlenmesi

Ankete verilen cevaplardan elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS Windows 7.51 ve Excel programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilirken frekans dökümleri, çapraz tablolama, faktör analizi ve varyans analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır.

4 BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1 Çalışanların Profili

Anket çalışmamızda dağıttığımız ankete cevap verenlere ait demografik özellikler şöyle bulunmuştur.

Tablo-4 Çalışanların Cinsiyeti

		cinsiyet			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
geçerli	erkek	37	94.9	94.9	94.9
	kadın	2	5.1	5.1	100.0
	Toplam	39	100.0	100.0	
Toplam		39	100.0		

Ankete katılanların cinsiyet durumları Tablo-4'dedir. Tablonun analizi sonucunda ankete katılanların % 94.9 'ü erkek ve 2 kişi ise %5,1'lik bir oran ile kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo-5 Çalışanların Yaş Grubu

yas

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 18-25	5	12.8	12.8	12.8
26-35	17	43.6	43.6	56.4
36-45	11	28.2	28.2	84.6
45'den büyük	6	15.4	15.4	100.0
Toplam	39	100.0	100.0	
Toplam	39	100.0		

Ankete katılanların yaş durumları Tablo-5'dedir. Ankete katılanların %12,8'i 18-25 yaş, %43,6'sı 26-35 yaş, %28,2'si 36-45 yaş ve %15,4'ü ise 45 yaşından büyüktür. Ankete katılanlar genç sayılabilecek bir kitleyi oluşturmaktadır. Bu durum işletmede personel devir hızının yüksek olması veya yeni bir işletme olması gerekir şeklinde yorumlanabilir.

Tablo-6 Çalışanların Medeni Durumu

medeni durum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli evli	27	69.2	69.2	69.2
bekar	11	28.2	28.2	97.4
dul/bosanmis	1	2.6	2.6	100.0
Toplam	39	100.0	100.0	
Toplam	39	100.0		

Ankete katılanların medeni durumları Tablo-6'de görülmektedir. Tablonun analizi sonucunda ankete katılanların %69,2'si evli, %28,2'si bekar ve %2,6'sı (1 kişi) dul/boşanmış durumdadır.

Tablo-7 Çalışanların Eğitim Durumu**Eğitim Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
ilköğretim	4	10.3	10.5	10.5
lise/mes.lisesi	16	41.0	42.1	52.6
meş.y/o	4	10.3	10.5	63.2
lisans	12	30.8	31.6	94.7
y.lisans/doktora	2	5.1	5.3	100.0
Total	38	97.4	100.0	
Geçersiz	1	2.6		
Toplam	39	100.0		

Anketi katılanların eğitim durumları Tablo-7'dedir. Tablonun analizi edilmesi durumunda ankete katılanların %10,3'ü ilköğretim, %41'i lise/meslek lisesi, 10,3'i meslek yüksek okulu, %30,8'i lisans ve 5,1'i (2 kişi) ise yüksek lisans/doktora eğitimine sahip durumundadır. Ankete katılanlardan bir kişi eğitim durumunu belirtmemiştir.

Tablo-8 Çalışanların İş Yerindeki Mevkii**İş Yerindeki mevkii**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
alt düzey yönetici	6	15.4	15.4	15.4
orta düzey yönetici	7	17.9	17.9	33.3
idari personel	5	12.8	12.8	46.2
kalifiye çalışan	18	46.2	46.2	92.3
vasıfsız çalışan	3	7.7	7.7	100.0
Toplam	39	100.0	100.0	
Toplam	39	100.0		

Ankete katılanların iş yerindeki pozisyonları Tablo-8'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %15,4'ü alt düzey yönetici, %17,9'u orta düzey yönetici, % 12,8'i idari personel, %46,2'si kalifiye personel ve %7,7'si ise vasıfsız eleman niteliğindedir.



Tablo-9 Çalışanların İş Yerindeki Çalışma Süresi

Çalışma süresi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 yıldan az	3	7.7	7.9	7.9
	1-5 yıl	8	20.5	21.1	28.9
	6-10 yıl	12	30.8	31.6	60.5
	11-15 yıl	10	25.6	26.3	86.8
	16-20 yıl	3	7.7	7.9	94.7
	21 yıldan fazla	2	5.1	5.3	100.0
	Toplam	38	97.4	100.0	
Geçersiz	Toplam	1	2.6		
Toplam		39	100.0		

Anketi cevaplayanların iş yerindeki çalışma süreleri Tablo-9'dadır. Ankete katılanların %7,7'si bir yıldan az, %20,5'i 1-5 yıl, %30,8'i oranında 6-10 yıl, 25,6'sı 11-20 yıl ve %5,1'i (2 kişi) ise 21 yıldan fazla iş yerinde çalışmışlardır. Çalışanların iş yerindeki çalışma süresi ortalama 10 yıl şeklinde yorumlanabilir. İş yerinde 20 yıldan fazla çalışanların varlığı işletmenin yeni bir kuruluş olmadığını göstermektedir.

4.2 İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

4.2.1.Frekans Analizi

Bu bölümde çalışanların iş tatminine etki eden faktörlerin tespit edilmesine çalışılmıştır. İhtiyaç tatmin ölçeği yöntemi ile faktörlerin şimdi ne kadar ile ne kadar olması gerektiğinin cevabı alınmaya çalışılmıştır.

Tablo-10 İşten Çıkarılma Tehlikesi (Mevcut Durum)

SORU_1

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	7	17.9	19.4	19.4
2	2	5.1	5.6	25.0
3	17	43.6	47.2	72.2
4	7	17.9	19.4	91.7
5	3	7.7	8.3	100.0
Toplam	36	92.3	100.0	
Geçersiz	3	7.7		
Toplam	3	7.7		
Toplam	39	100.0		

İşten çıkarılma tehlikesinin varlığını tespit etmeye yönelik soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-10'da görülmektedir. Tablonun incelenmesi sonucunda ankete katılanların %17,9'u işten çıkarılma tehlikesini en az, %5,1'i (2 kişi) az, %43,6'sı ne az ne de çok, %17,9'u çok ve %7,7'si ise en çok olarak nitelendirmiştir. Ankete katılanların %7,7'si ise bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Tablo-11 İşten Çıkarılma Tehlikesi (Olması Gereken Durum)

SORU_1

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	24	61,5	66,7	66,7
2	4	10,3	11,1	77,8
3	6	15,4	16,7	94,4
5	2	5,1	5,6	100,0
Toplam	36	92,3	100,0	
Geçersiz	3	7,7		
Toplam	3	7,7		
Toplam	39	100,0		

İşten çıkarılma tehlikesinin ne kadar olması gerektiği şeklindeki soruya verilen cevaplar Tablo-11'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %61,5'i en az, %10,3'ü az, %15,4'ü ne az ne de çok ve %5,1'i (2 kişi) ise en çok olması gerektiği şeklinde cevaplandırmışlardır. Bu soruya %7,7'si ise soruyu cevaplandırmamıştır. Tablo-10 ile Tablo-11'un birlikte değerlendirilmesi sonucunda iş yerinde işten çıkarılma tehlikesinin düşük

olduğu ve aynı zamanda çalışanların iş yerlerinde işten çıkarılma tehlikesi istemedikleri sonucuna varmak mümkündür.

Tablo-12 İş Yerindeki Ücret Seviyesi (Mevcut Durum)

SORU_2

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	3	7.7	7.7	7.7
2	9	23.1	23.1	30.8
3	27	69.2	69.2	100.0
Toplam	39	100.0	100.0	
Toplam	39	100.0		

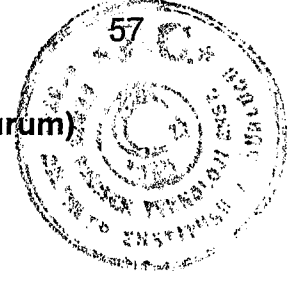
İş yerindeki ücret seviyesinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü tespit etmek için hazırlanan soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-12'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %7,7'si çok düşük, %23,1'i düşük ve %69,2'si ise ne düşük ne de yüksek şeklinde cevaplandırmıştır. İş yerinin çalışanlarına sağladığı ücret seviyesi çalışanlar tarafından normal olarak algılanmaktadır.

Tablo-13 İş Yerindeki Ücret Seviyesi (Olması Gereken Durum)

SORU_2

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 3	9	23,1	23,1	23,1
4	24	61,5	61,5	84,6
5	6	15,4	15,4	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

İş yerindeki ücret seviyesinin ne kadar olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-13'dedir. Tablonun analiz edilmesi ile ankete katılanların %23,1'i ne çok ne de az, %61,5'i çok ve %15,4'ü ise çok yüksek olmalı şeklinde cevaplandırmışlardır. Bu durum çalışanların her zaman için daha fazla ücret beklentisi içerisinde bulundukları şeklinde yorumlanabilir.



Tablo-14 İş Yerinde Terfi Edebilme İmkânı (Mevcut Durum)

SORU_3

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	18	46.2	50.0	50.0
2	11	28.2	30.6	80.6
3	5	12.8	13.9	94.4
4	1	2.6	2.8	97.2
5	1	2.6	2.8	100.0
Toplam	36	92.3	100.0	
Geçersiz	3	7.7		
Toplam	3	7.7		
Toplam	39	100.0		

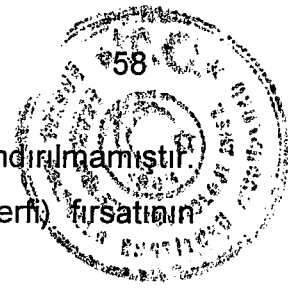
İş yerinde terfi edebilme imkânının mevcut durumda ne kadar olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-14'dedir. Bu soruyu ankete katılanların %46,2'si çok az, %28,2'si az, %12,8'i ne az ne de fazla, %2,6'sı (1 kişi) fazla ve %2,6'sı (1 kişi) ise çok fazla olarak değerlendirmiştir. Söz konusu soruyu ankete katılanların %7,7'si cevaplandırmamıştır. Buna göre işletmede çalışanların terfi imkânının fazla olmadığı yorumu yapılabilir.

Tablo-15 İş Yerinde Terfi Edebilme İmkânı (Olmaması Gereken Durum)

SORU_3

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	2	5,1	5,6	5,6
3	12	30,8	33,3	38,9
4	13	33,3	36,1	75,0
5	9	23,1	25,0	100,0
Toplam	36	92,3	100,0	
Geçersiz	3	7,7		
Toplam	3	7,7		
Toplam	39	100,0		

İş yerinde terfi imkânının ne kadar olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-15'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %5,1'i (2 kişi) çok az, %30,8'i ne az ne de çok, %33,3'ü fazla ve %23,1'i ise çok fazla olmalı şeklinde



cevaplandırmışlardır. Söz konusu soru %7,7 oranında cevaplandırılmamıştır. Bu durum çalışanların iş yerlerinde ve işlerinde ilerleme (terfi) fırsatının olması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo-16 Yapılan İş Sevme Derecesi (Mevcut Durum)

SORU_4

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	1	2.6	2.6	2.6
2	3	7.7	7.7	10.3
3	8	20.5	20.5	30.8
4	16	41.0	41.0	71.8
5	11	28.2	28.2	100.0
Toplam	39	100.0	100.0	
Toplam	39	100.0		

Yapılan işi sevme derecesinin tespitine yönelik soruya ankete katılanların verdikleri cevaplar Tablo-16'dadır. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %2,6'sı (1 kişi) çok az, %7,7'si az, %20,5'i ne az ne de çok, %41,0'i çok ve %28,2'si ise çok fazla şeklinde cevaplandırmıştır. Bu durumu çalışanların işlerini severek yaptıkları şeklinde yorumlamak gerekir.

Tablo-17 Yapılan İş Sevme Derecesi(Olması Gereken Durum)

SORU_4

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 3	3	7,7	7,7	7,7
4	12	30,8	30,8	38,5
5	24	61,5	61,5	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

Çalışanların yaptıkları işi sevmelerinin ne kadar olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanların verdikleri cevaplar Tablo-17'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %7,7'si ne çok ne de az, %30,8'i çok ve %61,5'i ise çok fazla olmalı şeklinde cevaplandırmışlardır. Bu durum çalışanların yaptıkları işi sevdikleri ölçüde başarılı olabilecekleri ve iş tatmini duyacakları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo-18 Yapılan İşin Takdir edilme Durumu (Mevcut Durum)

SORU_5

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	10	25.6	26.3	26.3
2	7	17.9	18.4	44.7
3	15	38.5	39.5	84.2
4	4	10.3	10.5	94.7
5	2	5.1	5.3	100.0
Toplam	38	97.4	100.0	
Geçersiz 1	1	2.6		
Toplam	1	2.6		
Toplam	39	100.0		

Yapılan işin takdir edilmesine yönelik olarak hazırlanan bu soruya ankete katılanların verdikleri cevaplar Tablo-18'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %25,6'sı en az, %17,9'u az, %38,5'i ne az ne de çok, %10,3'ü çok ve %5,1'i (2 kişi) ise çok fazla olması gerekir şeklinde ifade etmişlerdir. Bu soru bir kişi tarafından cevaplandırılmamıştır. Bu soruya verilen karşılıklara göre işletmede yapılan işlerin takdir edilmesinin pek olmadığı yorumu yapılabilir.

Tablo-19 Yapılan İşin Takdir edilme Durumu (Olması Gereken Durum)

SORU_5

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	1	2,6	2,6	2,6
3	6	15,4	15,8	18,4
4	11	28,2	28,9	47,4
5	20	51,3	52,6	100,0
Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz 1	1	2,6		
Toplam	1	2,6		
Toplam	39	100,0		

Yapılan işin takdir edilmesinin ne olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanların verdikleri cevaplar Tablo-19'dadır. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %2,6'sı (1 kişi) çok az, %15,4 ne az ne de çok, %28,2'si çok ve % 51,3'ü ise çok fazla olması gerekir şeklinde cevaplandırmışlardır. Söz konusu soru bir kişi tarafından

cevaplandırılmamıştır. Çalışanlar yaptıkları işin takdir edilmesini arzulamaktadırlar. Bu durum anketin bu sorusuna verilen cevaplarda da görülmektedir.



Tablo-20 İş Yerinin Tatil ve İzin Durumu (Mevcut Durum)

SORU_6

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	4	10.3	10.3	10.3
2	3	7.7	7.7	17.9
3	23	59.0	59.0	76.9
4	7	17.9	17.9	94.9
5	2	5.1	5.1	100.0
Toplam	39	100.0	100.0	
Toplam	39	100.0		

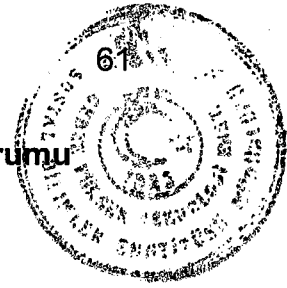
İş yerindeki tatil ve izin durumunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığının tespitine yönelik olan bu soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-20'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda anketi cevaplayanların %10,3'ü en az, % 7,7'i az, %59,0'u ne az ne de çok, %17,9'u çok ve %5,1 (2 kişi) en çok şeklinde nitelendirilmiştir. Çalışanlara sunulan tatil ve izinler yasal limitler içerisinde kullanılmaktadır. Ancak insanlar daima fazla tatil yapma arzusu içerisindeyler.

Tablo-21 İş Yerinin Tatil ve İzin Durumu (Olması Gereken Durum)

SORU_6

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 2	1	2,6	2,6	2,6
3	16	41,0	41,0	43,6
4	15	38,5	38,5	82,1
5	7	17,9	17,9	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

İş yerinde tatil durumunun ne kadar olması gerektiği konusundaki sorumuza ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-21'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %2,6'sı (1 kişi) en az, %41,0'i ne az ne de fazla, %38,5'i fazla ve %17,9'u en fazla olmalı şeklinde cevaplandırmışlardır. Genelde çalışanlar tarafından daha fazla tatil ve izin yapma arzusu mevcuttur. Ancak iş yerlerindeki tatil ve izin durumları yasal çerçeveler ile belirlenmektedir.



Tablo-22 İş Arkadaşları Ve İş Grubu İle Anlaşabilme Durumu
(Mevcut Durum)

SORU_7

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 2	1	2,6	2,6	2,6
3	7	17,9	17,9	20,5
4	15	38,5	38,5	59,0
5	16	41,0	41,0	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

İş arkadaşları ve iş grupları ile anlaşabilme durumunun tespitine yönelik soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-22'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %2,6'sı (1 kişi) çok kötü, %17,9'u ne iyi ne de kötü, %38,5'i iyi ve %41'i ise çok iyi şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu durum çalışanlar arasında ciddi bir problemin olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo-23 İş Arkadaşları Ve İş Grubu İle Anlaşabilme Durumu
(Olmaması Gereken Durum)

SORU_7

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	1	2,6	2,6	2,6
3	5	12,8	12,8	15,4
4	7	17,9	17,9	33,3
5	26	66,7	66,7	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

İş yerinde iş arkadaşları ve iş grupları arasındaki anlaşabilme durumunun ne olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-23'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %2,6'sı çok kötü, %12,8'i ne kötü ne de iyi, %17,9'u iyi ve %66,7'si ise çok iyi olmalı cevaplandırmıştır. Bu durum çalışanların iş yerlerinde arkadaş ve iş grubu ile aralarında bir uyum olması gerektiği yönünde bir fikir yürütmemize neden olmaktadır.

Tablo-24 İş Yerinde Sevmediğiniz Bir İşe Verilme Durumu (Mevcut Durum)

SORU_8

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	17	43,6	44,7	44,7
2	13	33,3	34,2	78,9
3	5	12,8	13,2	92,1
4	2	5,1	5,3	97,4
5	1	2,6	2,6	100,0
Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz 1	1	2,6		
Toplam	1	2,6		
Toplam	39	100,0		

İş yerinde seilmeyen veya arzu edilmeyen bir işe verilme durumunun tespitine yönelik olarak hazırlanan bu soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-24'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların % 43,6'sı en az, %33,3'ü az, %12,8'i ne az ne de fazla, %5,1'i çok ve %2,6'sı (1 kişi) ise çok fazla olarak değerlendirmiştir. Söz konusu soru bir kişi tarafından cevaplandırılmamıştır. Buna göre çalışanlar mümkün olduğunca istedikleri işte çalıştırılmaktadır. Zaten bu durum yapılan işi sevmeye derecesinde de kendini göstermişti.

Tablo-25 İş Yerinde Sevmediğiniz Bir İşe Verilme Durumu (Olmaması Gereken Durum)

SORU_8

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	30	76,9	76,9	76,9
2	1	2,6	2,6	79,5
3	5	12,8	12,8	92,3
4	3	7,7	7,7	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

Çalışanların iş yerlerinde istemedikleri işe verilme durumunun ne olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-25'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda anketi cevaplayanların %76,9'u en az, %2,6'sı az, %12,8'i çok ve 7,7'si ise çok fazla olmalı şeklinde

cevaplandırmışlardır. Bu durum çalışanların sevmedikleri bir işte çalışmak istemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo-26 İşletmenin Hekim ve Sağlık Hizmetleri (Mevcut Durum)

SORU_9

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	1	2,6	2,6	2,6
2	2	5,1	5,3	7,9
3	16	41,0	42,1	50,0
4	13	33,3	34,2	84,2
5	6	15,4	15,8	100,0
Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz 1	1	2,6		
Toplam	1	2,6		
Total	39	100,0		

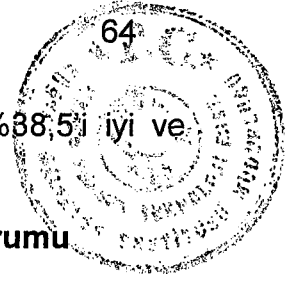
İşletmenin çalışanlara sunduğu hekim ve sağlık hizmetlerinin çalışanlarca nasıl değerlendirildiğine yönelik olarak hazırlanan soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-26'dadır. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %2,6'sı (bir kişi) çok kötü, %5,1'i kötü, %41,0'i ne kötü ne de iyi, %33,3'ü iyi ve %15,4'ü ise çok iyi şeklinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu soru ankete katılan bir kişi tarafından cevaplandırılmamıştır. Çalışanlar işletmenin sağlamış olduğu bu hizmetten memnun şeklinde bir yorumda bulunmak mümkündür.

Tablo-27 İşletmenin Hekim ve Sağlık Hizmetleri (Olması Gereken Durum)

SORU_9

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 2	1	2,6	2,6	2,6
3	2	5,1	5,1	7,7
4	15	38,5	38,5	46,2
5	21	53,8	53,8	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

İş yerinin sunduğu sağlık ve hekimlik hizmetlerinin çalışanlarca nasıl olması gerektiğinin tespitine yönelik soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-27'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete



katılanların %2,6'sı (1 kişi) kötü, %5,1'i ne iyi ne de kötü, %38,5'i iyi ve %53,8'i ise çok iyi olmalı şeklinde değerlendirmişlerdir.

Tablo-28 Bağlı Olduğunuz Yönetici İle İlişkilerinizin Durumu (Mevcut Durum)

SORU_10

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	1	2,6	2,6	2,6
2	5	12,8	12,8	15,4
3	13	33,3	33,3	48,7
4	8	20,5	20,5	69,2
5	12	30,8	30,8	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

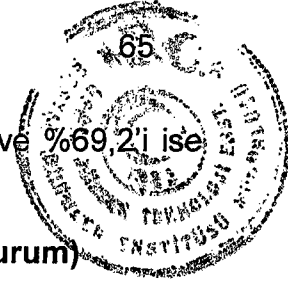
İş tatmini konusuna etki eden faktörlerden biriside yönetim tarzıdır. Bu tarzın uygulayıcıları da yöneticiler olduklarından çalışanlar ile yöneticilerin ilişkilerinin durumu iş tatminin tespiti açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla hazırladığımız soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-28'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %2,6'sı (1 kişi) çok kötü, %12,8'likötü, %33,3'ü ne iyi ne kötü, %20,5'i iyi ve i %30,8'i ise çok iyi şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu durumda çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerini olumlu olarak nitelendirmek mümkündür.

Tablo-29 Bağlı Olduğunuz Yönetici İle İlişkilerinizin Durumu (Olması Gereken Durum)

SORU_10

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 3	1	2,6	2,6	2,6
4	11	28,2	28,2	30,8
5	27	69,2	69,2	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

Bağlı bulunan yöneticiler ile olan ilişkinin ne olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-29'dadır. Tablonun incelenmesi sonucunda çalışanlar ile yönetici ilişkisinin durumunu



ankete katılanların %2,6'sı (1 kişi) ne iyi ne kötü, %28,2'i iyi ve %69,2'i ise çok iyi olmalı şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo-30 İşinizde Yetiştirme/Eğitim İmkanları (Mevcut Durum)

SORU_11

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	5	12,8	12,8	12,8
2	4	10,3	10,3	23,1
3	23	59,0	59,0	82,1
4	7	17,9	17,9	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

İşletmelerin artık bir sermaye olarak gördükleri çalışanlarına iş yerinde eğitim ve yetiştirme imkanlarını da sağlaması gerekmektedir. İş yerinde sağlanan eğitim ve yetiştirme imkanlarının araştırıldığı bu soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-30'dadır. Tablonun analiz edilmesi ile bu soruyu ankete cevaplayanların %12,8'i çok az, 10,3'ü az, %59,0'u ne az ne çok ve %17,9'u ise iyi şeklinde değerlendirmiştir.

Tablo-31 İşinizde Yetiştirme/Eğitim İmkanları (Olması Gereken Durum)

SORU_11

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 3	2	5,1	5,1	5,1
4	9	23,1	23,1	28,2
5	28	71,8	71,8	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

İş yerinde yetiştirme ve eğitim imkanlarının ne olması gerektiği konusundaki soruya ankete katılanların vermiş oldukları cevaplar Tablo-31'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların %5,1'i az % 23,1'iiyi ve 28 kişi %71,8'i ise çok iyi bir eğitim verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu analizde göstermektedir ki işletmeler gelişen teknolojiye bağlı olarak çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını da karşılamak durumundadırlar.



Tablo-32 İş Yerinde Başarıyı Etkileyecek İnisiyatif ve Yetki Durumu (Mevcut Durum)

SORU_12

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1	7	17,9	18,4	18,4
	2	11	28,2	28,9	47,4
	3	16	41,0	42,1	89,5
	4	3	7,7	7,9	97,4
	5	1	2,6	2,6	100,0
	Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz		1	2,6		
	Toplam	1	2,6		
Toplam		39	100,0		

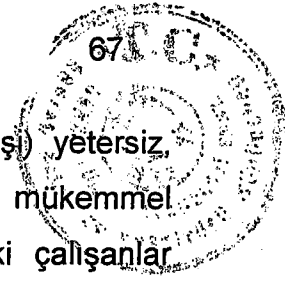
Çalışanlar işlerini yaparken işleri üzerinde inisiyatif ve yetki sahibi olmak isterler. Bu durumun tespiti amacıyla hazırlanan soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-32'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda ankete katılanların yaptıkları iş üzerindeki inisiyatif ve yetki durumunu %17,9'u çok yetersiz, %28,2'i yetersiz, %41,0'i ne yeterli ne de yetersiz, %7,7'si normal ve %2,6'sı (1 kişi) ise oran ile mükemmel olarak nitelendirmişlerdir.

Tablo-33 İş Yerinde Başarıyı Etkileyecek İnisiyatif ve Yetki Durumu (Olması Gereken Durum)

SORU_12

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1	1	2,6	2,6	2,6
	2	1	2,6	2,6	5,3
	3	4	10,3	10,5	15,8
	4	15	38,5	39,5	55,3
	5	17	43,6	44,7	100,0
	Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz		1	2,6		
	Toplam	1	2,6		
Toplam		39	100,0		

İş yerinde inisiyatif ve yetki durumunun ne kadar olması gerektiğinin tespitine ilişkin olarak hazırlanan soruya ankete katılanların verdikleri cevaplar Tablo-33'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda iş yerinde başarıyı etkileyecek inisiyatif ve yetki kullanımının ne kadar olması gerektiğini



ankete katılanların 2,6'sı (1 kişi) çok yetersiz, 2,6'sı (1 kişi) yetersiz, %10,3'ü ne yeterli ne yetersiz, 38,5'i normal ve %43,6'sı ise mükemmel olmalı şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu da göstermektedir ki çalışanlar işlerinde daha çok yetki ve inisiyatif sahibi olmak istemektedirler. Diğer bir ifade ile çalışanlar işlerinde daha fazla otonomi istemektedirler.

Tablo-34 İş Yerinde Normalden Fazla Çalışma Durumu (Mevcut Durum)

SORU_13

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	
Geçerli 1	13	33,3	34,2	34,2
2	9	23,1	23,7	57,9
3	15	38,5	39,5	97,4
5	1	2,6	2,6	100,0
Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz	1	2,6		
Toplam	1	2,6		
Toplam	39	100,0		

İş yerinde normalden fazla çalışma durumunun ne kadar olduğunun tespit edilmesine yönelik soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-34'dedir. Tablonun analizi sonucunda iş yerinde normalden fazla çalışma durumunu ankete katılanların %33,3'ü çok iyi, %23,1'i iyi, %38,5 ile ne iyi ne kötü ve %2,6'sı ise (1 kişi) çok kötü olarak nitelendirilmiştir. Mevcut duruma göre işyeri çalışanlara iyi bir düzeyde fazla çalışma olanağı sağlamaktadır. Fazla çalışma durumu genellikle çalışan tarafından ekonomik nedenlerle talep edilmektedir.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tablo-35 İş Yerinde Normalden Fazla Çalışma Durumu (Olması Gereken Durum)



SORU_13

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	10	25.6	26.3	26.3
2	5	12.8	13.2	39.5
3	14	35.9	36.8	76.3
4	6	15.4	15.8	92.1
5	3	7.7	7.9	100.0
Toplam	38	97.4	100.0	
Geçersiz	1	2.6		
Toplam	39	100.0		

İş yerinde normalden fazla çalışma durumunun ne kadar olması gerektiği şeklindeki soruya verilen cevaplar Tablo-35'dedir. Tablonun analiz edilmesi sonucunda söz konusu soruyu anketi cevaplayanların %25,6'sı çok iyi, %12,8'si iyi, %35,9'u iyi ne kötü, %15,4'ü kötü ve %7,7'si ise çok kötü olarak değerlendirmişlerdir. Burada da insanların beklentisi yine ekonomik açıdan oluşmaktadır. Fazla çalışmanın çalışan kişilere maddi olarak bir katkı sağladığı da bir gerçektir.

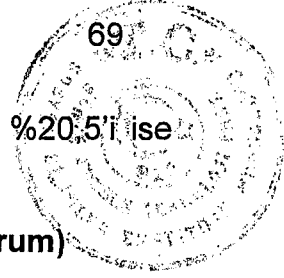
Tablo-36 İş Yerinin Fiziksel Şartları (Mevcut Durum)

SORU_14

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	7	17,9	17,9	17,9
2	4	10,3	10,3	28,2
3	13	33,3	33,3	61,5
4	7	17,9	17,9	79,5
5	8	20,5	20,5	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

İş yerinin mevcut fiziksel şartlarının çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünün tespitine yönelik olarak hazırlanan soruya ankete katılanların vermiş oldukları cevaplar Tablo-36'dadır. Tablonun analiz edilmesi sonucunda iş yerinin fiziksel şartlarını ankete cevap verenlerin %17,9'ı çok

kötü, %10,3'ü kötü, %33,3'ü ne iyi ne de kötü, %17,9'u iyi ve %20,5'i ise mükemmel olarak değerlendirilmiştir.



Tablo-37 İş Yerinin Fiziksel Şartları (Olması Gereken Durum)

SORU_14

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 3	1	2,6	2,6	2,6
4	18	46,2	46,2	48,7
5	20	51,3	51,3	100,0
Toplam	39	100,0	100,0	
Toplam	39	100,0		

İş yeri çalışma şartlarının ne olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-37'dadır. Tablonun analizi yapıldığında iş yerinin fiziksel şartlarının ne olması gerektiğine ankete katılanların %2,6'ı (1 kişi) çok kötü, %46,2'si iyi ve %51,3'ü ise mükemmel olmalı şeklinde karşılık vermişlerdir.

Tablo-38 İş Arkadaşları ve Müşteriler İle Olan Anlaşmazlık ve Çatışmalarda, Bağlı Bulunulan Yöneticinin Uzlaştırıcılık Durumu (Mevcut Durum)

SORU_15

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 2	1	2,6	2,9	2,9
3	1	2,6	2,9	5,7
4	15	38,5	42,9	48,6
5	18	46,2	51,4	100,0
Toplam	35	89,7	100,0	
Geçersiz	4	10,3		
Toplam	4	10,3		
Toplam	39	100,0		

Anlaşmazlık durumlarında yöneticinin uzlaştırıcılık durumunu tespit etmeye yönelik olan soruya ankete katılanlar tarafından verilen cevaplar Tablo-38'dedir. Tablonun analizi durumunda ankete katılanlar iş arkadaşları ve müşteriler ile olan anlaşmazlıklarda yöneticilerinin uzlaştırıcılık durumunu %2,6'sı (1 kişi) az, %2,6'sı (1 kişi) ne az ne iyi, %38,5'i iyi ve %46,2'si çok iyi

70

şeklinde cevaplandırmıştır. Bu durum yöneticilerin uzlaştırmacı olduklarını göstermektedir.

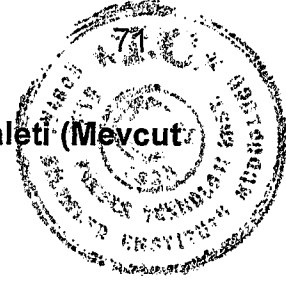
Tablo-39 İş Arkadaşları ve Müşteriler İle Olan Anlaşmazlık ve Çatışmalarda, Bağlı Bulunulan Yöneticinin Uzlaştırmacılık Durumu (Olması Gereken Durum)

SORU_15

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	5	12,8	14,3	14,3
2	10	25,6	28,6	42,9
3	2	5,1	5,7	48,6
4	12	30,8	34,3	82,9
5	6	15,4	17,1	100,0
Toplam	35	89,7	100,0	
Geçersiz	4	10,3		
Toplam	4	10,3		
Toplam	39	100,0		

Bağlı bulundukları yöneticilerin çatışmalardaki uzlaştırmacılık durumunun ne olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanlar tarafından verilen cevaplar Tablo-39'dadır. Tablonun analizi sonucunda iş arkadaşları ve müşteriler ile olan ilişkilerde bağlı bulunulan yöneticinin uzlaştırmacılık durumunun ne olması gerektiği konusunda anketi cevaplayanların %12,8'i çok az, %25,6'sı az, %5,1'i ne az ne de çok, %30,8'i iyi ve %15,4'ü ise çok iyi olmalı şeklinde değerlendirmişlerdir. Çalışanlar yöneticilerinden anlaşmazlık durumunda uzlaştırmacılık beklemektedirler. Dikkat çeken diğer bir hususta yöneticilerin uzlaştırmacılık durumunun az olması gerektiğini savunmalarının durumudur. Bu durum ankete cevap verenlerin %12,8'idir. Bundan çalışanların problemleri çözmede başka birisinden yardım talep etmeyecekleri ve kendilerinin problemi çözme eğilimi taşıyacakları şeklinde bir sonuç çıkartmak mümkündür.

Tablo-40 İşletmede Başarı Takdir ve Ödüllendirme Adaleti (Mevcut Durum)



SORU_16

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1	11	28,2	28,9	28,9
	2	12	30,8	31,6	60,5
	3	11	28,2	28,9	89,5
	4	2	5,1	5,3	94,7
	5	2	5,1	5,3	100,0
	Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz		1	2,6		
	Toplam	1	2,6		
Toplam		39	100,0		

İşletmenin uygulamış olduğu takdir ve ödüllendirmenin çalışan tarafından nasıl algılandığının tespitine yönelik olarak hazırlanan soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-40'dadır. Tablonun analizi yapıldığında mevcut durumda ödüllendirme adaletini anketi cevaplayanların %28,2'si çok adaletsiz, %30,8'i adaletsiz, %28,2'si ne adil ne de adil değil, %5,1'i adil ve %5,1'i ise çok adil olarak değerlendirilmiştir.

Tablo-41 İşletmede Başarı Takdir ve Ödüllendirme Adaleti (Olması Gereken Durum)

SORU_16

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	3	3	7,7	7,9	7,9
	4	12	30,8	31,6	39,5
	5	23	59,0	60,5	100,0
	Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz		1	2,6		
	Toplam	1	2,6		
Toplam		39	100,0		

Takdir ve ödüllendirme adaletinin ne olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-41' dedir. Tablonun analizi yapıldığında işletmede başarı takdir ve ödüllendirme adaletinin ne olması gerektiğine ankete katılanların %7,7'si ne adil ne de adil değil, %30,8'i adil ve %59,0'u ise çok adil olmalı şeklinde cevaplandırılmıştır. Çalışanlar takdir ve ödüllendirmede adil davranılmasını istemektedirler.

Tablo-42 İşletmede Ücret Dışı Yapılan Ayni Yardımlar (Mevcut Durum)

SORU_17

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	1	2,6	2,6	2,6
2	4	10,3	10,5	13,2
3	14	35,9	36,8	50,0
4	14	35,9	36,8	86,8
5	5	12,8	13,2	100,0
Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz	1	2,6		
Toplam	1	2,6		
Toplam	39	100,0		

İşletmenin çalışanlarına sunmuş olduğu ücret dışı maddi yardımlar hakkındaki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-42'dedir. Tablonun analizi sonucunda söz konusu soru için anketi cevaplayanların %2,6'sı (1 kişi) en az, 10,3'ü az, %35,9'lu ne az ne de çok, %35,9'u çok ve %12,8'i ise en çok şeklinde cevaplandırmışlardır. Mevcut durumda işletmenin çalışanlarına sağladığı ücret dışı maddi yardımlar yeterli olarak algılanmaktadır.

Tablo-43 İşletmede Ücret Dışı Yapılan Ayni Yardımlar (Olması Gereken Durum)

SORU_17

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 2	1	2,6	2,6	2,6
3	5	12,8	13,2	15,8
4	14	35,9	36,8	52,6
5	18	46,2	47,4	100,0
Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz	1	2,6		
Toplam	1	2,6		
Toplam	39	100,0		

İşletmenin çalışanlarına ücret dışı sağladığı yardımların ne olması konusunda ankete katılanların vermiş oldukları cevaplar Tablo-43'dedir. Bu tabloya göre ücret dışı sağlanacak maddi yardımlar ankete katılanların %2,6'sı (1 kişi) az, %12,8'i ne az ne de çok, %35,9'u çok ve %46,2'si ise çok



fazla olmalıdır. şeklinde cevaplandırmışlardır. Bu durum göstermektedir ki çalışanlar ücret dışı sağlanacak maddi yardımların da çok fazla beklentisi içerisinde.

Tablo-44 İş Yerinde Çalışma Veriminizi Etkileyecek Araç ve Gereçlerin Durumu (Mevcut Durum)

SORU_18

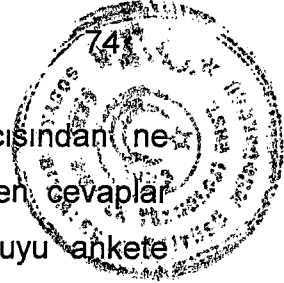
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	3	7,7	7,9	7,9
2	3	7,7	7,9	15,8
3	15	38,5	39,5	55,3
4	14	35,9	36,8	92,1
5	3	7,7	7,9	100,0
Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz	1	2,6		
Toplam	1	2,6		
Toplam	39	100,0		

Bir işin yapılmasına etki eden en önemli etkenlerden biriside işin yapılışı esnasında ihtiyaç duyulacak araç ve gereçlerin işe uygun olmasıdır. Bu durumu tespit etmek amacıyla hazırlanan soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-44'dedir. Tablonun analiz edilmesi sonucunda söz konusu soruyu ankete katılanların %7,7'si çok yetersiz, %7,7'si yetersiz, %38,5'i ne yeterli nede yetersiz, %35,9'u yeterli ve %7,7'i ise mükemmel olarak nitelendirmişlerdir.

Tablo-45 İş Yerinde Çalışma Veriminizi Etkileyecek Araç ve Gereçlerin Durumu (Olması Gereken Durum)

SORU_18

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 3	1	2,6	2,6	2,6
4	18	46,2	47,4	50,0
5	19	48,7	50,0	100,0
Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz	1	2,6		
Toplam	1	2,6		
Toplam	39	100,0		



İş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçleri açısından ne olması gerektiği konusundaki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-45'dedir. Tablonun analizi sonucunda söz konusu soruyu ankete katılanların %2,6'sı (1 kişi) ne yetersiz nede yeterli, %46,2'si yeterli ve %48,7'si ise mükemmel olmalı şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo-46 İş yerinde Çalışanlar Arasında Görev Dağılımının Belirginliği (Mevcut Durum)

SORU_19

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	4	10,3	10,8	10,8
2	5	12,8	13,5	24,3
3	17	43,6	45,9	70,3
4	8	20,5	21,6	91,9
5	3	7,7	8,1	100,0
Toplam	37	94,9	100,0	
Geçersiz	2	5,1		
Toplam	2	5,1		
Toplam	39	100,0		

Yapılan işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için görev dağılımının belirgin olması gerekmektedir. Bu amaçla hazırlanan soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-46'dadır. Tablonun analiz edilmesi durumunda söz konusu soruyu ankete cevaplayanların %10,3'ü çok iyi olmadığını, %12,8'i iyi olmadığını, %43,6'sına iyi ne de iyi olmadığını, %20,5'i iyi ve %7,7'si ise çok iyi olduğu şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo-47 İş yerinde Çalışanlar Arasında Görev Dağılımının Belirginliği (Olmaması Gereken Durum)

SORU_19

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 3	7	17,9	18,9	18,9
4	14	35,9	37,8	56,8
5	16	41,0	43,2	100,0
Toplam	37	94,9	100,0	
Geçersiz	2	5,1		
Total	2	5,1		
Toplam	39	100,0		

Çalışanlar arasında görev dağılımının belirginliğinin ne olması gerektiği konusundaki soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-47'dedir. Tablonun analizi edilmesi durumunda söz konusu soruyu ankete cevaplayan %17,9'u ne iyi ne de iyi olmamalı, %35,9'u iyi ve %41,0'i ise çok iyi olmalı şeklinde cevaplandırmışlardır. İş yerinde çalışanlar arasında görev dağılımının belirgin olması çalışanlar da rol çatışmasını önler.

Tablo-48 İş Yerinde Kararlara Katılma İmkanları (Mevcut Durum)

SORU_20

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	17	43,6	45,9	45,9
2	6	15,4	16,2	62,2
3	9	23,1	24,3	86,5
4	5	12,8	13,5	100,0
Toplam	37	94,9	100,0	
Geçersiz	2	5,1		
Toplam	2	5,1		
Toplam	39	100,0		

Çalışanlar yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olmak isterler. Bu nedenle işleri ile alınacak kararlara katılmak arzusu duyarlar. Bu durumu tespit etmek amacıyla hazırlanan soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-48'dedir. Tablonun analizi edilmesi sonucunda söz konusu soruyu ankete katılanların %43,6'sı en az, 15,4'ü az, %23,1'i ne az ne de çok ve %12,8'i çok olmalı şeklinde cevaplandırmıştır. Verilen bu cevaplara göre çalışanın işi ile ilgili kararlara katılımı düşüktür.



Tablo-49 İş Yerinde Kararlara Katılma İmkanları (Olması Gereken Durum)

SORU_20

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	1	2,6	2,7	2,7
2	1	2,6	2,7	5,4
3	4	10,3	10,8	16,2
4	9	23,1	24,3	40,5
5	22	56,4	59,5	100,0
Toplam	37	94,9	100,0	
Geçersiz	2	5,1		
Toplam	2	5,1		
Toplam	39	100,0		

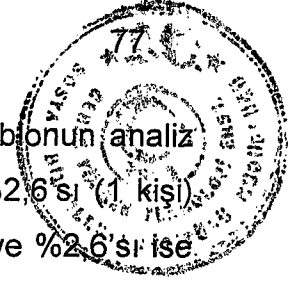
Çalışanların yaptıkları iş üzerinde kararlara katılımının ne olması gerektiği şeklindeki soruya ankete katılanların vermiş oldukları cevaplar Tablo-49'dadır. Tablonun analiz edilmesi ile söz konusu soruyu anketi cevaplayanların %2,6'sı (1 kişi) en az, %2,6'sı az, 10,3'ü ne az ne de çok, %23,1'i çok ve %56,4'ü ise en çok olmalı şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu durumda göstermektedir ki çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili olarak alınacak kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler.

Tablo-50 Tüm Faktörler Göz Önüne Alındığında Bu İşletmedeki İş Memnuniyeti ve Tatmininizi Nasıl Değerlendirebilirsiniz? (Mevcut Durum)

SORU_21

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	1	2,6	2,6	2,6
2	4	10,3	10,5	13,2
3	21	53,8	55,3	68,4
4	11	28,2	28,9	97,4
5	1	2,6	2,6	100,0
Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz	1	2,6		
Toplam	1	2,6		
Toplam	39	100,0		

Tüm faktörler göz önüne alındığında çalışılan işletmedeki iş memnuniyeti ve iş tatminin ne olduğunu anlamaya yönelik olarak hazırlanan



soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-50'dedir. Tablonun analiz edilmesi durumunda söz konusu soruyu ankete katılanların %2,6'sı (1 kişi) hiç yok, 10,3'ü yok, %53,8'i ne yok ne de fazla, %28,2'i fazla ve %2,6'sı ise çok fazla şeklinde değerlendirmişlerdir.

Tablo-51. Tüm Faktörler Göz Önüne Alındığında Bu İşletmedeki İş Memnuniyeti ve Tatmininizi Nasıl Değerlendirebilirsiniz? (Olması Gereken Durum)

SORU_21

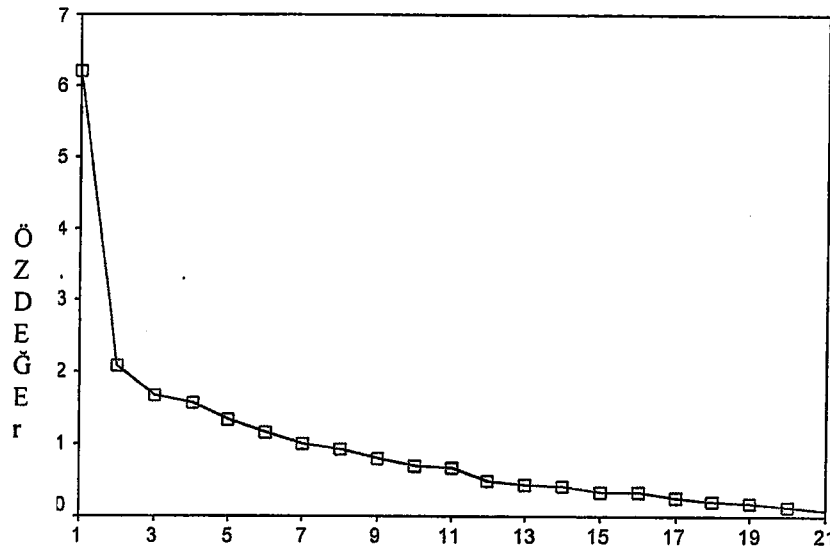
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	3	4	10,3	10,5	10,5
	4	9	23,1	23,7	34,2
	5	25	64,1	65,8	100,0
	Toplam	38	97,4	100,0	
Geçersiz		1	2,6		
	Toplam	1	2,6		
Toplam		39	100,0		

Bir işten alınan memnuniyet ve tatminin ne olması gerektiği şeklinde sorulan soruya ankete katılanlarca verilen cevaplar Tablo-51'dedir. Tablonun analiz edilmesi sonucunda söz konusu soruyu ankete katılanların %10,3'ü ne az ne de çok, %23,1'i fazla ve %64,1'i ise çok fazla olmalı şeklinde değerlendirmişlerdir

Faktör Analizi

Faktör analizi, bir çok değişken arasındaki kovaryans ilişkileri, faktör olarak isimlendiren rastgele gözlenemeyen miktarsal büyüklükler cinsinden tanımlanmaktadır. Faktör gözlenen değişkenlerin lineer bir bileşimidir. Faktör analizinde kovaryans matrisinden hareket ederek bilgi kaybına meydan vermeden daha az sayıda faktör adı verilen yeni değişkenlere ulaşılmaya çalışılır. Gerçekte faktörler yapay olmaktadır. Ancak bunların sistemin temelinde olduğu varsayılır. Faktör analizinin asıl varsayımı gözlenebilir değişkenlerin, gözlenemeyen ancak tahmin edilebilen değişkenlerinin lineer bir fonksiyonu olduğudur. Bu nedenle faktör analizi yapılırken özdeğer ve faktör açıklama oranları tablosu analiz edilmiş ve faktör sayısı belirlenmiştir. Bu değerlendirmeyi yaparken öz değerli 1 (bir) ve birin üzerine denk gelen faktörler incelemeye tabi tutulmuşlardır.

Şekil-4 Öz Değerlerin Dağılımı



Faktör Savısı

Öz değerlerin dağılım grafiğinin analiz edilmesi ile yedinci değerden sonra verilerde bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir. Faktör analizinin sonuçları ise Tablo-52'de sunulmaktadır.

Tablo-52. Faktör Tablosu

Faktör	Başlangıç Değeri			Yük Kareleri Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	6.196	29.505	29.505	6.196	29.505	29.505
2	2.076	9.887	39.392	2.076	9.887	39.392
3	1.671	7.958	47.350	1.671	7.958	47.350
4	1.573	7.488	54.838	1.573	7.488	54.838
5	1.338	6.371	61.209	1.338	6.371	61.209
6	1.168	5.564	66.773	1.168	5.564	66.773
7	1.012	4.819	71.592	1.012	4.819	71.592
8	.924	4.402	75.994			
9	.799	3.803	79.797			
10	.707	3.366	83.164			
11	.663	3.159	86.323			
12	.498	2.372	88.695			
13	.449	2.140	90.834			
14	.402	1.916	92.750			
15	.343	1.632	94.382			
16	.328	1.563	95.945			
17	.259	1.232	97.176			
18	.203	.969	98.145			
19	.186	.885	99.030			
20	.118	.561	99.592			
21	8.578E-02	.408	100.000			

İlk faktörün tanımlandığı fark yüzdesi 29,505 düzeyindedir. Yedi faktörün tanımladığı fark yüzdesi ise 71,592'dir.

Faktör yükleri matrisinin incelenmesi ile her faktöre denk gelen değişkenlerin neler olduğu tespit edilir. Faktör yükleri matrisinde her sütun faktörü gösterirken her satırda bir değişkendir. Her bir değişken için mutlak değerce en yüksek değeri aldığı faktör belirlenir ve değişken o faktöre atanır. En yüksek değeri alması ilişkinin derecesini belirttiği içindir. Mutlak değerce incelenmesi ise pozitiflik veya negatifliğin sadece ilişkinin yönünü belirtmesidir. Burada önemli olan ilişkinin yönü değil derecesinin önem arz etmesidir.

Tablo-53 Faktör Yükleri Matrisi

Faktör Matrisi

	Faktör						
	1	2	3	4	5	6	7
SORU_1	-.353	-.243	.535	.419	-.011	.119	.247
SORU_2	.220	.439	.305	.527	-.368	-.292	-.004
SORU_3	.577	-.352	-.097	-.053	-.038	.231	.172
SORU_4	.436	-.490	-.255	-.029	.157	.059	.327
SORU_5	.571	-.381	-.106	.021	.078	.340	-.324
SORU_6	.224	.056	.464	-.506	-.176	.017	-.173
SORU_7	.552	-.240	.289	.495	-.094	.049	-.096
SORU_8	-.635	-.181	.541	-.051	.085	-.020	.064
SORU_9	.246	.174	.519	-.335	.155	.342	.057
SORU_10	.615	.148	-.230	.149	-.371	.439	.060
SORU_11	.603	.040	.137	-.389	.133	-.269	.304
SORU_12	.634	-.134	.431	-.147	.102	-.013	.181
SORU_13	.258	.189	.110	.175	.616	-.141	-.544
SORU_14	.643	.395	.034	.232	.294	.138	.167
SORU_15	.669	.302	.183	-.023	-.128	.317	-.160
SORU_16	.486	-.377	.110	.013	-.527	-.255	-.183
SORU_17	.041	.764	-.095	.038	-.067	.131	.254
SORU_18	.731	.160	-.106	.054	.203	-.365	.198
SORU_19	.613	-.302	.040	.385	.289	-.079	.103
SORU_20	.806	.149	-.086	-.165	-.009	-.046	-.191
SORU_21	.698	-.029	-.018	-.201	-.208	-.385	-.028

Soruların faktörlere atanması ile elde edilen değişkenler ve içerdikleri sorular şu şekilde oluşmaktadır

Faktör1(F1) : Bu faktör altında S3, S5, S7, S8, S10, S11, S12, S14, S15, S18, S19, S20 ve S21 den oluşmaktadır . bu soruların ortak özellikleri ise İş tatmini oluşmasına direk etki eden faktörlerden oluşmasıdır.

Faktör2(F2) : Bu faktör S4 ve S17 den oluşmaktadır. Bu soruların ortak yönü yapılan işi sevme derecesi ve iş yerinden sağlanacak aynı yardımlardır.

Faktör3(F3) : Bu faktör S1 ve S9'u içermektedir. Bu faktör altındaki soruların ortak özelliği bir güvence taşımasıdır.

Faktör4(F4) : Bu faktör S2 ve S6'yı kapsamaktadır. Her iki sorusunda ortak özelliği yasal özellik taşımasıdır.

Faktör5(F5) : S13 ve S16'nın oluşturduğu bu faktör ise fazla çalışma durumu ve ödüllendirme adaletini içermektedir.

Bu faktörleri baz alarak yapılan regresyon analizi ise Tablo-64' dendir.

katsayı^a

Model		standartize edilmemiş katsayı		Standartize edilmiş katsayı Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Sabit	-.037	.258		-.144	.887
	F1	.554	.185	.447	3.003	.005
	F2	.151	.187	.105	.810	.424
	F3	-.147	.102	-.177	-1.445	.158
	F4	.135	.159	.109	.849	.402
	F5	.263	.136	.272	1.936	.061

a. Bağımlı değişken: SORU_21

Tablo-54 : Regresyon Analizi Tablosu

Regresyon doğrusunun eğimi sabit değerden dolayı negatiftir. İş tatmini üzerinde faktör-3 negatif bir etkiye sahiptir.

Korelasyon

		F1	F2	F3	F4	F5
Pearson korelasyon	F1	1.000	.307	-.019	.260	.473**
	F2	.307	1.000	-.054	.050	.025
	F3	-.019	-.054	1.000	.123	-.004
	F4	.260	.050	.123	1.000	.222
	F5	.473**	.025	-.004	.222	1.000
Anlamlilik. (2-tarafli)	F1	.	.057	.911	.109	.002
	F2	.057	.	.743	.761	.879
	F3	.911	.743	.	.455	.979
	F4	.109	.761	.455	.	.174
	F5	.002	.879	.979	.174	.
N	F1	39	39	39	39	39
	F2	39	39	39	39	39
	F3	39	39	39	39	39
	F4	39	39	39	39	39
	F5	39	39	39	39	39

** korelasyon 0.01 anlamlilik seviyesinde çift taraflı.

Tablo-55 Korelasyon Tablosu

Korelasyon tablosunun incelenmesi durumunda Faktör-2 ile Faktör-1, Faktör-4 ile Faktör-1, Faktör-5 ile Faktör-1 ve Faktör-5 ile Faktör-4 arasında kuvvetli sayılabilecek bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

4.2.2 Kişisel Özelliklerin İş Tatmini Oluşması Üzerine Tespit Edilen Etkilere Ait Bulgular

Bu analizde anketin demografik bölümünde yer alan sorular ile iş tatmini oluşmasına etki eden faktörler mevcut durum ve olması gereken şeklinde ele alınarak değerlendirilecektir. İş tatminin oluşmasına etki eden faktörler olarak değerlendirilen anketteki 2,3,7,14,16,17,20 ve 21. sorular çapraz tablo(cross-tabulation) yöntemi ile değerlendirilmiştir.

4.2.2.1 Kişisel Özelliklerin İş Tatminine Oluşumuna Etkisi (Mevcut Durum)

Tablo-56 Yaş Grubu-Ücret Seviyesi Karşılaştırması

yas * SORU_2 capraz tablo

		SORU 2			Toplam
		1	2	3	
yas	18-25	3	1	1	5
	26-35		6	11	
	36-45			10	11
	45'den		1	5	
Toplam		3	9	27	39
% Toplam		7.7%	23.1%	69.2%	100.0%

Anketi cevaplayan 18-25 yaş grubu ücretlerini çok düşük, bu yaştan büyük olanlar ise yeterli bulmaktadırlar.

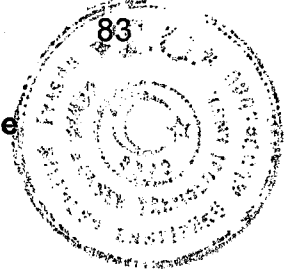
Tablo-57 Yaş Grubu-Terfi İmkani Seviyesi Karşılaştırması

yas * SORU_3 Capraz tablo

		SORU 3					Toplam
		1	2	3	4	5	
yas	18-25	2	1				3
	26-35	8	3	5			
	36-45	7	3		1		11
	45'den	1	4			1	
Toplam		18	11	5	1	1	36
% Toplam		50.0%	30.6%	13.9%	2.8%	2.8%	100.0%

Anketi cevaplayan 26 yaşından büyükler iş yerinde terfi imkanını çok az şeklinde değerlendirmektedir.

Tablo-58 Yaş Grubu-İş Arkadaşları/İş Grubu Anlaşabilme Karşılaştırması



yas * SORU_7 Capraz tablo

		SORU 7				Toplam
		2	3	4	5	
yas	18-25	1	1		3	5
	26-35		3	10	4	
	36-45			3	6	11
	45'den		1	2	3	
Toplam		1	7	15	16	39
% Toplam		2.6%	17.9%	38.5%	41.0%	100.0%

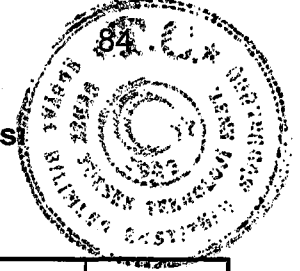
Anketi cevaplayan 26 yaşından büyükler iş yerinde iş arkadaşları/iş grupları ile iyi düzeyde anlaşabilmektedir. Bu durum yaş ilerledikçe insanların olaylara daha akliselim bakabildiklerini göstermektedir.

Tablo-59 Yaş Grubu-İşyeri Fiziksel Şartları Karşılaştırması

yas * SORU_14 Capraz tablo

		SORU 14					Toplam
		1	2	3	4	5	
yas	18-25	2	1	1	1		5
	26-35	4	2	5	3	3	
	36-45		1	4	2	3	11
	45'den			3	1	2	
Toplam		7	4	13	7	8	39
% Toplam		17.9%	10.3%	33.3%	17.9%	20.5%	100.0%

Anketi cevaplayanlardan yaşı 35'den küçük olanlar iş yeri şartlarını kötü şeklinde değerlendirirken 35 yaşından büyükler ise normal olarak değerlendirmektedir.

Tablo-60 Yaş Grubu-Başarı Takdir adaleti Karşılaştırması

yas * SORU_16 Capraz tablo

		SORU 16					Toplam
		1	2	3	4	5	
yas	18-25	1	1	3			5
	26-35	5		3	1		16
	36-45	4	4	1	1	1	
	45'den			4		1	6
Toplam		11	12	11	2	2	38
% Toplam		28.9%	31.6%	28.9%	5.3%	5.3%	100.0%

Anketi cevaplayanlardan yaşı 26'dan büyük olan 10 kişi başarı/takdir adaletini çok adaletsiz olarak nitelendirmektedir. Bu durum iş yerinde farklı durumlarla karşılaşmış olmaktan kaynaklanmış olabilir.

Tablo-61 Yaş Grubu-Ücret Dışı Yapılan Yardım Karşılaştırması

yas * SORU_17 Capraz tablo

		SORU 17					Toplam
		1	2	3	4	5	
yas	18-25		2	1	2		5
	26-35	1		6	7	2	
	36-45		1	5	3	2	11
	45'den		1	2	2	1	
Toplam		1	4	14	14	5	38
% Toplam		2.6%	10.5%	36.8%	36.8%	13.2%	100.0%

Anketi cevaplayanlardan 26 yaş ve yukarısı 30 kişi ücret dışı yapılan aynı yardımları yeterli bulmaktadırlar.

Tablo-62 Yaş Grubu-İş Yerinde Kararlara Katılma Karşılaştırması

yas * SORU_20 Capraz tablo

		SORU 20				Toplam
		1	2	3	4	
yas	18-25	2	1	1		4
	26-35	9	1	4	2	
	36-45		4	2	1	11
	45'den	2		2	2	
Toplam		17	6	9	5	37
% Toplam		45.9%	16.2%	24.3%	13.5%	100.0%

Anketi cevaplayan 35 yaşından küçük 11 kişi iş yerindeki kararlara katılımın çok az olduğunu ifade etmişlerdir. 45 yaşından büyük 2 kişi ise kararlara katılımın fazla olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo-63 Eğitim Durumu-Ücret Seviyesi Karşılaştırması

egitim * SORU_2 Capraz tablo

		SORU 2			Toplam
		1	2	3	
egitim	ilköğretim		1	3	4
	lise/mes.lisesi	2	4	10	
	mes.y/o		1	2	4
	lisans		2	10	
	y.lisans/doktora			1	2
Toplam		3	9	26	38
% Toplam		7.9%	23.7%	68.4%	100.0%

Anketi cevaplayan lise/meslek lisesi mezunu iki kişi iş yerindeki ücret seviyesini yetersiz olarak bulmuştur. Genel olarak bakıldığında tüm eğitim seviyesindekiler sunulan ücret seviyesini yeterli olarak bulmaktadır.

Tablo-64 Eğitim Durumu-İş arkadaşları/İş Grubu Anlaşabilme Karşılaştırması

egitim * SORU_7 Capraz tablo

		SORU 7				Toplam
		2	3	4	5	
egitim	ilköğretim		1	1	2	4
	lise/mes.lisesi	1	4	5	6	
	mes.y/o			1	3	4
	lisans		2	6	4	
	y.lisans/doktora			2		2
Toplam		1	7	15	15	38
% Toplam		2.6%	18.4%	39.5%	39.5%	100.0%

Ankete cevap veren lise ve daha yüksek eğitime sahip (14+13) 27 kişi iş arkadaşları ile olan ilişkisini iyi/çok iyi şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo-65 Eğitim Durumu-İşyeri Fiziksel Şartları Karşılaştırması

egitim * SORU_14 Capraz tablo

		SORU_14					Toplam
		1	2	3	4	5	
egitim	ilköğretim			3	1		4
	lise/mes.lisesi	6	2	4	1	3	
	mes.y/o		2	1	1		4
	lisans	1		3	3	5	
	y.lisans/doktora			1	1		2
Toplam		7	4	12	7	8	38
% Toplam		18.4%	10.5%	31.6%	18.4%	21.1%	100.0%

İş yerinin fiziksel şartlarını ankete katılan 6 lise/meslek lisesi mezunu çok kötü olarak nitelerken, lisans seviyesinde eğitimli 6 kişi ise mükemmel olarak değerlendirmiştir.

Tablo-66 Eğitim Durumu-Başarı Takdir adaleti Karşılaştırması

egitim * SORU_16 Capraz tablo

		SORU_16					Toplam
		1	2	3	4	5	
egitim	ilköğretim		1	3			4
	lise/mes.lisesi	4	4	4	1	2	
	mes.y/o		2	2			4
	lisans	5	5	1	1		
	y.lisans/doktora			1			2
Toplam		10	12	11	2	2	37
% of Toplam		27.0%	32.4%	29.7%	5.4%	5.4%	100.0%

İşletmenin başarı takdir ve ödüllendirme adaleti tüm eğitim katmanları tarafından adaletsiz şeklinde yorumlanmaktadır.

Tablo-67 Eğitim Durumu-Ücret Dışı Yapılan Yardım Karşılaştırması

egitim * SORU_17 Capraz tablo

		SORU_17					Toplam
		1	2	3	4	5	
egitim	ilköğretim			2	2		4
	lise/mes.lisesi	1	1	5	4	4	
	mes.y/o		1	2	1		4
	lisans		2	4	5	1	
	y.lisans/doktora			1	1		2
Toplam		1	4	14	13	5	37
% Toplam		2.7%	10.8%	37.8%	35.1%	13.5%	100.0%

İşletmenin ücret dışı sağladığı aynı yardımlar genel olarak tüm eğitim düzeyleri arasında normal olarak kabul edilmektedir.



4.2.3 Hipotezlerin Testi

İleri sürülen hipotezler varyans analizi ile test edilecektir.

Tablo-68 Çalışanın Yaş Grubu ile İş Tatminin İncelenmesi

ANOVA

	Kareler Toplami	df	Kareler ortalama si	F	Sig.
SORU_21 Gruplar Arasi	1.032	3	.344	.565	.642
Grup ici	20.679	34	.608		
Toplam	21.711	37			

H_0 : Çalışanların Yaşı İş tatmini üzerinde etkilidir

H_1 : Çalışanların Yaşı İş tatmini üzerinde etkili değildir.

Yapılan analiz %5 önem seviyesine göre gerçekleştirilmiştir bu durum test sonuçlarına %95 güven duyulacağı anlamındadır. Diğer bir ifade ile H_0 hipotezinin reddedilmesi ile %5 hata yapılabileceğini gösteren I. Tip hatayı içermektedir. Bu tablo yaş faktörünün alt grupları için sahip oldukları yaşın iş tatmini üzerine etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo-68'e göre yaşın %64,2 ile iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan H_0 hipotezimizi reddetmemektedir.

Tablo-69 Çalışanın Eğitim Düzeyi ile İş Tatminin İncelenmesi

ANOVA

	Kareler Toplami	df	Kare Ortalama	F	Sig.
SORU_21 Gruplar Arasi	2.776	4	.694	1.175	.340
Grup ici	18.900	32	.591		
Toplam	21.676	36			

H_0 : Çalışanın Eğitim Düzeyi İş tatmini üzerinde etkilidir.

H_1 : Çalışanın Eğitim Düzeyi İş tatmini üzerinde etkili değildir.

Bu tablo Eğitim düzeyi faktörünün alt grupları için alınan eğitimin iş tatmini üzerine etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo-69'a göre eğitim

düzeyinin %34 ile iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan H_0 hipotezimizi reddetmemektedir.

Tablo-70 Çalışma Süresi İle İş Tatminin İncelenmesi

ANOVA

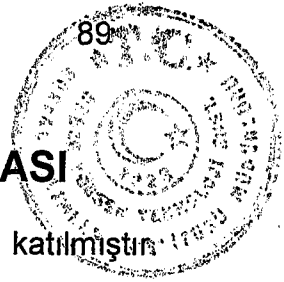
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
SORU_21 Gruplar arasi	2.000	5	.400	.630	.678
Grup içi	19.676	31	.635		
Toplam	21.676	36			

H_0 : Çalışanın Eğitim Düzeyi İş tatmini üzerinde etkilidir.

H_1 : Çalışanın Eğitim Düzeyi İş tatmini üzerinde etkili değildir.

Bu tablo çalışama süresi faktörünün alt grupları için çalışılan sürenin iş tatmini üzerine etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo-70'e göre çalışma süresi %67,8 ile iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan H_0 hipotezimizi reddetmemektedir.

5 ARAŞTIRMA SONUÇLARININ YORUMLANMASI



Ödülün iş tatmini üzerine etkisinin araştırılmasına 39 çalışan katılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanlar işletmeden iş güvencesi beklemektedir. Çalışanların medeni durumu ile birlikte değerlendirildiğinde bu durumu özellikle içinde bulunulan ekonomik durum ile ilişkilendirmek mümkündür. Ankete katılanların yaş durumu yine dikkati çekmektedir. Çalışanlar genç bir yaş grubuna sahiptirler. Yaş ile birlikte işletmede geçen çalışama süresini birlikte ele aldığımızda ise bu durumu işçi devrinin yüksek olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür. Ankete katılanların eğitim durumu lise/meslek lisesi ve daha yüksek eğitim seviyesindedir. Ankete katılanlar işletmenin kendilerine sunmuş olduğu ücret seviyesini yeterli bulmaktadırlar. Aynı zamanda ücret dışı yapılan ayni yardımlar da çalışanlar tarafından yeterli bulunmaktadır:

İş tatmini oluşmasına etki eden içsel faktörlerin değerlendirilmesinde ise ankete katılanlar işlerindeki kararlara katılma durumunu yetersiz olarak görmektedirler. Aynı değerlendirme işyerindeki terfi durumu için de geçerlidir. Çalışanların işlerinde terfi imkanı fazla bulunmamaktadır. Çalışanlar yaptıkları işleri sevmektedirler ve istenilmeyen bir işe verilme durumu da yine işletmede az olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar arasında görevin belirginliği ise yetersiz olarak görülmektedir. İşletmenin başarı takdir ve ödüllendirme adalet ise çalışanlar tarafından adil olarak algılanmamaktadır.

Eğitim seviyesi düştükçe ve yaş durumu itibariyle genç yaşta bulunan çalışanlar ücret seviyelerini yetersiz bulmaktadırlar.

İşletmenin iş tatmin oluşmasına etki eden kararlara katılma, yapılan işin takdir edilmesi, yetki ve inisiyatif kullanma gibi içsel faktörlere daha fazla özen göstermesi gerekmektedir. İşletmenin çalışanlarına sunmuş olduğu ve iş tatmininin oluşmasına etki eden dış faktörler açısından ise işletme yeterli durumdadır.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Motivasyon sağlamada kullanılan ödül sistemleri insanın karmaşık yapısı yanında tutum ve beklentilerinde meydana gelen değişimleri paralelinde daha karmaşık bir hal almaktadır. İşletmelerde hedef, ödüllendirmeler ile çalışanın iş tatminin artırılması olmalıdır. İnsanlar arasındaki farklılıklar bir istisna değil genel bir durumdur. Bir çalışanın sahip olduğu özellik diğer çalışanlara benzemeyebilir. Benzer yönlerin olduğu kadar farklı yönlerinin de olduğu unutulmadan uygulamalar gerçekleştirilmelidir.

İşletmelerin ödül sistemleri çalışanların tatmini yönünde, onların ihtiyaçları da göz önüne alınarak düzenlenmelidir. İhtiyaçların oluşması çalışanların içinde bulundukları durum ve şartlara bağlı olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar sahip oldukları ihtiyaçlarını tek tek değil bir yapı içerisinde tatmin edilmesini istemektedirler. Bu nedenle ödüller çalışanların az sayıdaki ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade çeşitli ihtiyaçlarını tatmin edebilecek nitelikte olmalıdır.

Çalışanlar yaptıkları işin, yapılmaya değer bir iş olduğu yolundaki düşüncelerin yerleştirilmesi oranında motive olmaktadır. İşletmeler çalışanların yaptıkları iş bakımından onların önemli oldukları intibasını çalışanlarında uyandırmalıdır. Çalışanlar tüm bu uygulamalardan sonra yaptıkları işler yönünden beklentilerinin karşılandığını hissedersen, ekonomik ödüllerin şiddeti azaltılabilir.

İşletmelerde, çalışanlar başarılı olmaya özendirilmeli ve başarılı olanlar ise mutlaka ödüllendirilmelidir. Burada çalışanların anlaşılması ve analiz edilmesi önemlidir. Analizler onların niçin çalıştıkları ve çalışmalarını karşılığında ne bekledikleri konusunda belirli bir fikre sahip olmak için yapılmalıdır.

Türk çalışma hayatında sosyo-psikolojik ödüllerin ayrı bir yeri bulunmaktadır. Ödüllerin farklı tatmin düzeylerinin olduğu da unutulmamalıdır.

İnsanların güdülleri ile birlikte ihtiyaçları da bulunmaktadır. İşletmeler çalışanlarının az sayıdaki ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade çok çeşitli ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hareket etmelidirler.



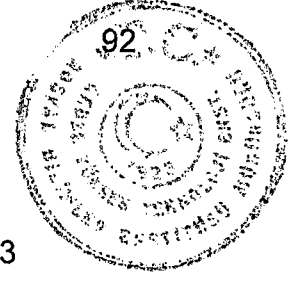
Çalışanların kendilerini daha fazla geliştirmelerine fırsat vermeyen sistemler başarılı olamayacaklardır. İşletme yönetimi ilk olarak işe alınacaklara beklentilerinin tespitini yapabilir. Aynı şekilde işletmede çalışanlarında beklentileri yapılacak periyodik araştırmalarla ortaya konulabilir. Bu sayede işletmeler çalışanlarının beklentilerini sağlama yönünde gayret sarf edebileceklerdir. Beklentileri karşılanan çalışanın ise iş tatminin bulunmaması gibi bir durum söz konusu olamaz.

Ödüllerin resmi ve resmi olmayan şeklindeki ayrımından sonra yapılan çalışmalar resmi olmayan ödüllerin çalışanlar üzerinde daha etkili olduğunu göstermiştir. İşletmelerde resmi olmayan ödüller doğru olarak kullanılması halinde;

- Çalışanların performansında ilerleme
- İyi performansın sıklıkla tekrar edilmesi
- Çalışanların moral ve motivasyonlarında ilerleme
- Kendine saygı ve güven hissinin artması
- Çalışan/amir ilişkilerinin güçlenmesi
- Çalışanın başarı ve performansının takdir edilmesi
- Ortak sorumluluk ve ilişkilerin inşası
- Değişimden esinlenerek verimliliğin geliştirilmesi

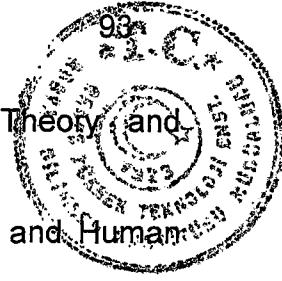
Konularında gelişmeler sağlanabilir. Resmi olmayan ödüllerin etkin olarak kullanılabilmesi için göz önünde bulundurulması gerekenler ise;

- If-Then Prensibi : Eğer bir çalışanın performansında beklenilenin üzerinde bir durumla karşılaşırsa çalışan ödüllendirilmelidir.
- ASAP Prensibi : Performans oluştuğunda mümkün olduğu kadar çalışan ödüllendirilmelidir.
- Değişiklik Prensibi : Aynı ödüller sürekli olarak verilmemelidir. Etkisini zamanla kaybederler
- Arasına Prensibi : Çalışanın performansında beklenilenin üzerinde bir durumla karşılaşıldığında çalışan arasıra ödüllendirilmelidir.



KAYNAKLAR

1. ABRAHAM Rebecca Journal of psychology, mar99 vol.133
2. AFT, L.S., Productivity Measurement and Improvement, Second Edition, A Simon and Schuster Comp, New Jersey, 1992
3. ATAÇ S., www.isguc.org/saytac2.html/
4. BACCI, Guy J. Ücret Yönetimi, Olgaç Matbaacılık, Ankara, 1977
5. BALKAN, G., Ücret Sistemleri, Ege Üniversitesi Müh.Bil.Fak. Yay. No:12., 1976)
6. BASSETT, G., The Case Against Job Satisfaction, Business Horivons, Vol.37, Number 3, May-June, 1994
7. BİNGÖL, D., Personel Yönetimi, Beta yayıncılık, 1997
8. Canman, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995
9. CENZO, D.D, ROBBINS S.P., Human Resource Management, John Willey, 1996,
10. CEYLÂN, A., Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE yayın no 2,
11. CHRISTINA Iovio-george, What motivates best sales&marketing management, April 1982
12. COLLIN J. Watson, journal of applied psychology, 1981, vol 66, no 3
13. Davis, K., İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, Çev: Kemal TOSUN ve diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:135, İstanbul, 1988.
14. DOWNEY, H.Kirk, Don Hellriegel, John W.Slocun Jr. , Academy of management journal, vol 18, number1 march, 1975
15. DUCHAME, Lorij, Martin Jack K., work and occupations, may200, vol25 issue 2
16. Edem and Lawal, Libarary Management, volume 20 number 1 , 1999, pp.39-46)
17. ERDOĞAN, İ., İşletmelerde Davranış, Beta yayıncılık, İstanbul, 1994.
18. EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996.
19. EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.
20. ERGÜL, Ş., Personel Yönetimi, Mayıs 1996, Rem ofset, istanbul,



21. HICKS, H.G and GULLETT, C.R., Organizations Theory and Behavior, Mc Graw-Hill, 1998.
22. HOUSE, R.J and RIZZO, J.R., Organizational Behavior and Human Performance, 1972
23. HOUSTON, D., Journal of public administration research & theory , Oct200, vol 10 issue 4.
24. Hürriyet İnsan Kaynakları, 28 ocak 2001
25. IVANCEVICH, J., ve MATTESON, M, Organizational Behavior and Management 2. baskı Boston: BPI/Irwin 1990,
26. JAMES R. Van Scotter, Human Resource Management Review, Volume 10, Spring 2000,
27. John R. Schermerhorn, James J. Hunt ve Richard N. Osborn, Organizational Behavior, New York John Wiley son Inc. 1997,
28. JONES, S., Human Factor, Kogan Page Limited, London, 1992
29. KANTER, R.M., Management Review, 1986,
30. Karl, Katherine A; Sutton, Cynthia L. Public Personnel Management, Winter98, vol27, issue 4
31. KAYNAK, T., ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 276, 1998.
32. KAYNAK, T. Organizasyonel davranış ve Yönlendirilmesi İstanbul, Alfa yayınevi, 1990,
33. KEITH D., John W. Newstorm Human Organizational Behavior Human Behavior at work New York: McGraw-Hill Com. 1997,
34. KIM, www.chre.vt.edu/pfee/
35. KIREL, Ç., İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2/Kasım 1999.
36. KIRKCALDY B, Carreer Development International, Feb.11, 1999, Vol.4,
37. KOÇEL, T. Organizasyonlarda Unvan Sorunu, Yönetim, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl 4, Sayı 16, Ekim 1993
38. KREITNER, Robert ve Kinicke ANGELO, Organizational Behavior, Boston, PBI, Irwin, 1989
39. LLOYD L. Byars, Leslie W. Rye, Human Resource Management, 1997

40. LOCKE, E.A, The Nature and Causes of Job Satisfaction, Chicago, Rand McNally, 1976
41. LOCKE, E.A, HENNE, D., Work Psychology, Vol.1, 1986,
42. LUTHANS, F., Organizational Behavior 6.B., McGraw Hill Inc., Newyork, 1992.
43. MAHONEY, T. A., Compensation and Reward Perspectives, Illinois Richard A. Irwin, 1979
44. MARTIN, Jack K. and Roman, Paul M., Work&Occupations, Feb.96, vol 23, issue 1
45. MOORHEAD, G. And R.W. GRIFFIN, Organizational Behavior Managing People and Organizations, Five Edition, Houghton Mifflin Comp. Boston, 1996
46. PARASURAMAN, S., GREENHAUS, J.H. and GRANROSE, C.S., Journal of Organizational Behavior, 1992
47. PITTS, C., Motivating Your Organization, Achieving Business Success Through Reward and Recognitions, McGraw Hill Comp., London, 1995
48. RANDY, Hodson, Work & Occupations, nov97, vol24,
49. ROBERT N. Antony, John Dearden, Norton M. Bedford, Management control systems, 5.ed. Irwin, Homewood, 111, 1989
50. ROBINS, S.P, Organizational Behavior, New Jersey, Prentice-Hall, 1993
51. Sarin and Mahason, Journal of marketing, April 2001, vol 65, issue 2 p.35
52. SAVERY, L.K., SOUTAR, G.N, Journal of Management Development, 1997, vol.16, issue 1
53. ŞİMŞEK, M.Ş., İşlerin ve Çalışma Sistemlerinin Zenginleştirilmesi, S.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt 1, Sayı 1, Ocak-Haziran 1993.
54. STEERS R, Porter L., Bigley G., Motivation And Leadership At Work, McGraw Hill Inc, Singapore, 1996
55. THOMAS A. Mahoney, Compensation and Reward Perspectives, Illinois Richard A. Irwin, 1979,
56. TITUS Oshagbemi, journal of management psychology, december 31 1997 vol 12, issue 8,9

57. TITUS Oshagbemi, Personel Review, vol28, no 1-2, 1999, pp. 108-123

58. TURAN, M., Yönetime Katılma Tekniği ve Uygulamasına İlişkin Bazı

Sorunlar, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.3, S. 1, 1989

59. TÜTÜNCÜ, Ö., Dokuz Eylül Ü. Sos.Bil.Ens. Dergisi, Cilt 2, sayı:3, 2000

60. WESTMAN, M., and EDEN, D., Journal Of Social Behavior and Personality, 1992

61. <http://member.nifty.ne.jp>

62. www.ist.edu.tr/isletme/dergi/kasim99

63. [www.özyazılım.com/özgür/marmara/uluslar arası/motivasyon/](http://www.özyazılım.com/özgür/marmara/uluslar_arası/motivasyon/)

64. www.insankaynakları.com/ödü stratejisini belirlemek

65. YALÇIN S. Personel Yönetimi, İşletme Fakültesi yayın No:246, 1991)

66. (www.umd.umich.edu/soe/maaipt/motivation.html)



ÖZGEÇMİŞ



1962 Kırşehir/KAMAN doğumluyum. İlk öğrenimimi Kaman'da Lise öğrenimimi ise Ankara'da tamamladım. Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde 1979 yılında başladığın Lisans eğitimimi 1983 yılında tamamladım. Deniz Kuvvetleri Komutanlığının açmış olduğu sınav sonucunda çalışma hayatıma Gölcük Tersanesi Komutanlığında 1984 yılında başladım ve sırası ile Bilgi İşlem Subaylığı ve Planlama subaylığı görevlerinde bulundum. 1996 yılında ise Deniz harp Okulu Komutanlığına Öğretim Üyesi olarak atandım ve bu görevi Temmuz 2001'e kadar sürdürdüm. Halen İstanbul Tersanesi Komutanlığında İş Analiz ve Planlama Baş Mühendisi olarak görev yapmaktayım.

EK-1 ANKET FORMU

I. KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki ifadelerden sizin durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz

1. Çalıştığınız bölüm :
2. Cinsiyetiniz : a) Erkek () b) Kadın ()
3. Yaş grubunuz : a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 45 den büyük
4. Medeni durumunuz : a) Evli b) Bekar c) Dul/Boşanmış
5. Eğitim durumunuz : a) İlk Öğretim b) Lise/ Mes.Lisesi c) Mes. Y/O
d) Lisans e) Y.Lisans veya doktora
6. İş yerindeki mevkiiniz : a) Alt düzey yönetici (Şef veya ustabaşı)
b) Orta düzey yönetici (Müdür, Müdür yardımcısı)
c) İdari personel
d) Kalifiye çalışan
e) Vasıfsız çalışan
7. İş yerinde çalışma süreniz: a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl
e) 16 –20 f) 21 yıldan fazla

II. BÖLÜM

Aşağıda yaptığınız işe ilişkin özendirme araçları ve bunlardan elde ettiğiniz tatmin seviyelerini amacı taşıyan bir dizi soru hazırlanmıştır. Bu sorulara vereceğiniz cevaplar en az seviyeden en çok seviyeye doğru 1'den 5'e sıralanmıştır. Size en uygun olan dereceyi gösteren sayıyı daire içerisine alınız. Soruları cevaplamadan önce dikkatlice okuyunuz ve ondan sonra cevaplayınız.

1. İşinizdeki işten çıkarılma tehlikesi

	En az					En Çok				
Şimdi Ne kadar	1	2	3	4	5					
Ne Kadar Olmalı	1	2	3	4	5					
	Önemsiz					Çok önemli				
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5					
Bu soruyu anlamadım ()										

2. İş yerinizdeki ücret seviyesi

	Çok Düşük					Çok Yüksek				
Şimdi Ne kadar	1	2	3	4	5					

Ne Kadar Olmal

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

3. İşinizde terfi edebilme imkanı

Çok Az

Çok Fazla

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

4. Yaptığınız işi sevme dereceniz

Çok Az

En Çok

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

5. Yaptığınız işin takdir edilme durumu

En az

En Çok

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

6. İşinizdeki tatil ve izin durumu

En az

En Çok

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

7. İş arkadaşları ve iş grubu ile anlaşabilme durumunuz

Çok Kötü

Çok İyi

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

8. İş yerinize sevmediğiniz bir işe verilme durumu

En az

En Çok

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

9. İşletmenin hekim ve sağlık(Sağlık sigortası,revir vb.) hizmetleri

Çok Kötü

Çok İyi

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

10. Bağlı olduğunuz yönetici ile ilişkilerinizin durumu

Çok Kötü

Çok İyi

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

11. İşinizde yetiştirme/egitim imkanları

Çok az

Çok İyi

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

12. İş yerinizde başarınızı etkileyecek inisiyatif ve yetki durumu

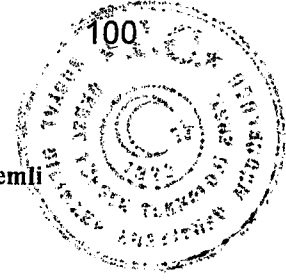
Çok Yetersiz

Mükemmel

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANLARI MERKEZİ



Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

13. İş Yerinizde normalden fazla çalışma durumu

Çok İyi

Çok Kötü

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

14. İş yerinin fiziksel şartları (ısıtma,havalandırma,aydınlatma,gürültü vb. bakımından)

Çok Kötü

Mükemmel

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

15. İş arkadaşlarınız ve müşterilerle olan anlaşmazlık ve çatışmalarda, bağlı olduğunuz yöneticinin uzlaştırıcılık durumu

Çok az

Çok İyi

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

16. İşletmenizde başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti

Çok Adaletsiz

Çok Adil

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

17. İşletmenizde ücret dışı yapılan aynı yardımlar (giyecek,yiyecek ve yakacak yardımları)

En Az

En Çok

Şimdi Ne kadar

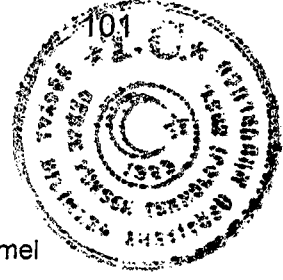
1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli



Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

18. İş yerinizde çalışma veriminizi etkileyecek araç ve gereçlerin durumu

Çok Yetersiz Mükemmel

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

19. İş yerinde çalışanlar arasında görev dağılımının belirginliği

İyi Değil

Çok İyi

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

20. İş yerinde kararlara katılma imkanları

En Az

En Çok

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()

21. Tüm faktörler göz önüne alındığında bu işletmedeki iş memnuniyeti ve tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz ?

Hiç Yok

Çok Fazla

Şimdi Ne kadar

1 2 3 4 5

Ne Kadar Olmalı

1 2 3 4 5

Önemsiz

Çok önemli

Bu sizin için ne kadar önemli

1 2 3 4 5

Bu soruyu anlamadım ()

Bu konuda fikrim yok ()