

T1447

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Zeki AKINCI**

+

**ANTALYA BÖLGESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI VE BİRİNCİ SINIF KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNLERİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM**

T1447 1-1

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**REKTÖRLÜĞÜ KÜTÜPHANESİ**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**Yüksek Lisans Tezi**


**Antalya, 2001**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

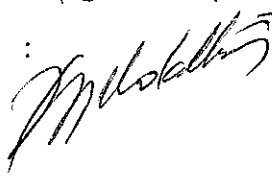
Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM

Üye (Danışmanı) : 

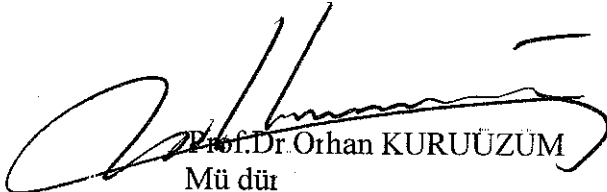
Üye :  Doç. Dr. Ferda ERDEM

Üye : Yard. Doç. Dr. Serdar

Üye :  TETİK

Onay : Yukarıdaki imzaların, adigeçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

.../.../2001

  
Prof. Dr. Orhan KURUÜZÜM  
Müdür

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLULAR</b>	V
<b>ŞEKİLLER</b>	VI
<b>ÖZET</b>	VIII
<b>ABSTRACT</b>	IX
<b>ÖNSÖZ</b>	X
<b>GİRİŞ</b>	1
<b>1. TEMEL KAVRAMLAR</b>	5
1.1. İş Kavramı	5
1.2. İşgören Tanımı	5
1.3. Tatmin ve Tatminsizlik Kavramları	6
1.4. İş Tatmini ve Tatminsizliği	8
1.5. İş Tatmini İncelemenin Yararları	13
<b>2. ORGANİZASYON TEORİLERİNİN İŞGÖREN FAKTÖRÜNE VE İŞ TATMINİNE YAKLAŞIMLARI</b>	17
2.1. Klasik (Geleneksel) Organizasyon Teorisinin İşgören Faktörüne ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı	17
2.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Organizasyon Teorisinin İşgören Faktörüne ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı	20
2.3. Modern Organizasyon Teorisinin İşgören Faktörüne ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı	22
2.4. Yeni Yönetim ve Modellerin İşgören Faktörüne ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı	23
2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi	24
2.4.2. Öğrenen Örgüt Yaklaşımı	25
<b>3. İŞLETMELERDE İŞGÖREN İŞ TATMINİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR</b>	26
3.1. Kapsam Teorileri (İçsel Faktörler)	26
3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli	26
3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	29

3.1.3.	David C. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	32
3.1.4.	Alderfer'in ERG Modeli	34
3.2.	Süreç Teorileri (Dışsal Faktörler)	35
3.2.1.	B.F. Skinner ve Thorndike'nin Davranışsal Şartlandırma Modeli	36
3.2.2.	Victor H. Vroom'un Bekleyiş Modeli	38
3.2.3.	Edward E. Lawler ve Lyman W. Porter' un Dinamik Beklenti Modeli	39
3.2.4.	J. Stacy Adams'ın Eşitlik Modeli	41
3.2.5.	Edwin A. Locke'nin Amaç Teorisi	42
3.2.6.	Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli	44
3.2.7.	James B. Bavendam'ın Etkili Yönetim Modeli	45
3.2.8.	Frederick Herzberg'in İş Zenginleştirme Modeli	47
<b>4.</b>	<b>İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b>	<b>48</b>
4.1.	Kişisel Faktörler	48
4.1.1.	Genetiksel Faktör	49
4.1.2.	Ailesel Faktör	50
4.1.3.	Eğitsel Faktör	51
4.1.4.	Sosyo-Kültürel Yapı	52
4.1.5.	Değer Yargıları	53
4.1.6.	İş Hayatı Tecrübesi	54
4.2.	İş Ortamına Bağlı Örgütsel Faktörler	55
4.2.1.	İşe Yönelik Örgütsel Düzenlemeler	56
4.2.1.1.	İş Analizi	56
4.2.1.2.	İş Tanımı	59
4.2.1.3.	İş Gerekleri	60
4.2.1.4.	İş Değerlemesi	61
4.2.2.	Örgüt Kültürü	62
4.2.2.1.	Kişilerarası İlişkiler ve Grup Dinamiği	66
4.2.2.2.	Bilgi Akışı	67
4.2.2.3.	Kararlara Katılım	69
4.2.2.4.	Yetki Devri ve Güçlendirme	71
4.2.2.5.	İşgörene Verilen Değer	73
4.2.2.6.	Yönetim Tarzı	74
4.2.2.7.	Terfi ve Ödüllendirme	76
4.2.3.	İş Güvencesi	78

4.2.4. İşin Özelliği	80
4.2.5. İş Disiplini	81
4.2.6. Ücret	83
4.2.7. Hizmet İçi Eğitim	86
4.2.8. Sosyal Olanaklar	87
4.2.9. Fiziksel Koşullar	88
<b>5. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI</b>	89
5.1. İş Tatmininin Bireysel Sonuçları	90
5.1.1. İş Tatmini – Yaşam İlişkisi	90
5.1.2. İş Tatmini – Sağlık İlişkisi	93
5.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları	94
5.2.1. İş Tatmini - Motivasyon İlişkisi	94
5.2.2. İş Tatmini - İş Verimliliği (Başarımı) İlişkisi	96
5.2.3. İş Tatmini - İşe Bağlılık İlişkisi	99
5.2.4. İş Tatmini - İşe Devamsızlık İlişkisi	100
5.2.5. İş Tatmini - İşgücü Devir Hızı (Turnover) İlişkisi	101
5.2.6. İş Tatmini – İş Şikayetleri İlişkisi	104
<b>6. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA</b>	105
6.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	105
6.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	105
6.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	106
6.1.3. Araştırmanın Yöntemi	106
6.1.4. Veri Toplama Araçları	107
6.1.5. Verilerin Analizi	108
6.1.6. Araştırmanın Hipotezleri	108
6.2. Araştırmanın Bulguları	109
6.2.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular	109
6.2.2. İşgörenlerin Örgütleri İle İlgili Bulgular	118
6.2.3. İşgörenlerin Tatmin Düzeyleri İle İlgili Bulgular	124
6.2.3.1. Genel İş Tatmini Düzeyi	124
6.2.3.2. Sosyo- Demografik Özellikler İle Genel İş Tatmini Arasındaki İlişki	125

6.2.3.3	Sosyo- Demografik Özellikler İle İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İlişkisi	128
6.2.3.3.1	Sosyo- Demografik Özelliklerin Ekonomik Karşılıklar Faktörü İle İlişkisi	130
6.2.3.3.2	Sosyo- Demografik Özellikler İle Sosyalizasyon ve Kendini Geliştirme Faktörü İle İlişkisi	131
6.2.3.3.3	Sosyo- Demografik Özelliklerin İş-İşgören Uyumu Faktörü İle İlişkisi	134
6.2.3.3.4	Sosyo- Demografik Özelliklerin Kişilerarası İlişkiler Faktörü İle İlişkisi	135
6.2.3.3.5	Sosyo- Demografik Özelliklerin Yönetim Tarzı ve Örgütsel Uygulamalar İle İlişkisi	137
6.3	Otellere Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeyleri	139
6.3.1	Otellere Göre Genel İş Tatmini Düzeyleri	139
6.3.2	Otellere Göre, İşgörenlerin Ücret Düzeyleri	140
6.3.3	Otellere Göre, Örgütsel Özelliklerin İşgörenler Üzerindeki Etki Düzeyi	141
6.3.4	Otellere Göre İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Oranları	147
6.3.4.1	Ekonomik Karşılıklar Faktörü	147
6.3.4.2	Sosyalizasyon ve Kendini Geliştirme Faktörü	148
6.3.4.3	İş-İşgören Uyumu Faktörü	148
6.3.4.4	Kişilerarası İlişkiler Faktörü	149
6.3.4.5	Yönetim Tarzı ve Örgütsel Uygulamalar Faktörü	150
6.4	Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği	152
6.5	Araştırmanın Sonuçları ve Öneriler	153
6.5.1	Araştırmanın Sonuçları	153
6.5.2	Öneriler	155

<b>KAYNAKÇA</b>	159
-----------------	-----

Ek-1 Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerine Uygulanan Anket Formu	170
--	-----

<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	174
-----------------	-----

## TABLolar

Tablo 6.1	Tatmin Faktörlerinin Ortalamaları	129
Tablo 6.2	Sosyo- Demografik Özelliklerin Ekonomik Karşılıklar İle İlişkisi	131
Tablo 6.3	Sosyo- Demografik Özelliklerin Sosyalleşme ve Kendini Geliştirme İle İlişkisi	133
Tablo 6.4	Sosyo- Demografik Özelliklerin İş-İşgören Uyumu İle İlişkisi	135
Tablo 6.5	Sosyo- Demografik özelliklerin Kişilerarası İlişkiler İle İlişkisi	136
Tablo 6.6	Sosyo- Demografik Özelliklerin Yönetim Tarzı ve Örgütsel Uygulamalar İle İlişkisi	138
Tablo 6.7	Otellerde Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeyleri	139
Tablo 6.8	Otellerde Göre İşgörenlerin Aldıkları Ortalama Ücret Düzeyi	140
Tablo 6.9	Otellerde Göre İşgörenlerin Ücret yeterlilik Oranları	141
Tablo 6.10	Otellerde Göre İşyerinden Ayrılmak İsteyen İşgörenlerin Oranları	141
Tablo 6.11	Otellerde Göre Mevcut Otelden Ayrılmak İçin Alternatif Koşul	142
Tablo 6.12	Otellerde Göre İşten Ayrılmak İstemlerinin Nedenleri ve Oranları	143
Tablo 6.13	Otellerde Göre İşten Ayrılmama İstemlerinin Nedenleri ve Oranları	144
Tablo 6.14	Otellerde Göre İşgörenlerin Otellerinde Görmek İstedikleri Örgütsel Özellikler	146
Tablo 6.15	Otellerde Göre Ekonomik Karşılıklar Açısından İş Tatmini Oranları	147
Tablo 6.16	Otellerde Göre Sosyalleşme ve Kendini Geliştirme Açısından İş Tatmini Oranları	148
Tablo 6.17	Otellerde Göre İş-İşgören Uyumu Açısından İş Tatmini Oranları	149
Tablo 6.18	Otellerde Göre Kişilerarası İlişkiler Açısından İş Tatmini Oranları	149
Tablo 6.19	Otellerde Göre Yönetim Tarzı ve Örgütsel Uygulamalar Açısından İş Tatmini Oranları	150
Tablo 6.20	Beş (5) Faktör Açısından İş Tatmini İle Genel İş Tatmini İlişkisi	151

## ŞEKİLLER

Şekil 3.1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	27
Şekil 3.2	Maslow'un Tatmin - Güdüleme Yaklaşımı	28
Şekil 3.3	Herzberg'in İçsel ve Dışsal Faktör Etkileşimi	30
Şekil 3.4	İçsel (Güdüleyici) ve Dışsal (Hijyen) Faktörlerin Karşılaştırılması	31
Şekil 3.5	ERG Teoremi	34
Şekil 3.6	Skinner'in Şartlandırma Modeli	37
Şekil 3.7	Vroom'un Güdüleme Modeli	39
Şekil 3.8	Lowler - Porter Güdüleme Modeli	40
Şekil 3.9	Bireysel ve Örgütsel Amaçlar Arasındaki İlişkiler	43
Şekil 3.10	Basitleştirilmiş Süreç Modeli	44
Şekil 4.1	İş Analizi, İş Tanımı ve İş Gereklere İle Diğer Personel Yönetimi İşlevleri Arasındaki İlişkiler	57
Şekil 4.2	Tannenbaum/Schmidt Yönetim Tarzları Tipolojisi	75
Şekil 5.1	İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi	89
Şekil 5.2	Yaşam ve İş Tatmini İlişkisi Modeli	92
Şekil 6.1	İşgören Yaş Dağılımı	109
Şekil 6.2	Departman Dağılımı	110
Şekil 6.3	Eğitim Durumu	111
Şekil 6.4	Yabancı Dil Düzeyi	112
Şekil 6.5	Turizm Sektöründe Çalışma Yılı	114
Şekil 6.6	Mevcut Konaklama İşletmelerinde Çalışma Süresi	114
Şekil 6.7	Ortalama Aylık Ücret Durumu	116
Şekil 6.8	Ücret Yeterlilik Oranı	117
Şekil 6.9	Ücret Düzeyi İle Yeterlilik Oranı İlişkisi	117
Şekil 6.10	İşe Gelmeme Oranları	118
Şekil 6.11	İşe Gelmeme Nedenleri	119
Şekil 6.12	Mevcut İşten Ayrılma İsteği Oranı	119
Şekil 6.13	Mevcut Otelden Ayrılmak İçin Alternatif Koşul	120
Şekil 6.14	İşten Ayrılma İstemi Nedenleri	120
Şekil 6.15	İşten Ayrılmama İstemi Nedenleri	121
Şekil 6.16	İşgörenlerin İşyerinde Görmek İstedığı Örgütsel Özellikler	123
Şekil 6.17	Genel İşgören İş Tatmini Düzeyi	124
Şekil 6.18	Departmanlara Göre İş Tatmini Düzeyleri	125



Şekil 6.19 Eğitim Düzeyi İle İş Tatmini İlişkisi	126
Şekil 6.20 Çalışma Süresi İle İş Tatmini İlişkisi	126
Şekil 6.21 Ücret İle İş Tatmini İlişkisi	127
Şekil 6.22 Ücret Yeterlilik Oranı İle İş Tatmini İlişkisi	128
Şekil 6.23 Otellere Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeyleri	139
Şekil 6.24 Otellere Göre İşgörenlerin Aldıkları Ücret Düzeyleri	140
Şekil 6.25 Otellere Göre Ücret Yeterlilik Oranları	141
Şekil 6.26 Otellere Göre İşyerinden Ayrılmak İsteyen İşgörenlerin Oranları	142
Şekil 6.27 Otellere Göre Mevcut Otelden Ayrılmak İçin Alternatif Koşullar	143
Şekil 6.28 Otellere Göre İşten Ayrılmak İstemlerinin Nedenleri ve Oranları	144
Şekil 6.29 Otellere Göre İşten Ayrılmama İstemlerinin Nedenleri ve Oranları	145
Şekil 6.30 Otellere Göre İşgörenlerin Otellerinde Görmek İstedikleri Örgütsel Özellikler	146
Şekil 6.31 Otellere Göre Ekonomik Karşılıklar Açısından İş tatmini Oranları	147
Şekil 6.32 Otellere Göre Sosyalleşme ve Kendini Geliştirme Açısından İş Tatmini Oranları	148
Şekil 6.33 Otellere Göre İş-İşgören Uyumu Açısından İş Tatmini Oranları	149
Şekil 6.34 Otellere Göre Kişilerarası İlişkiler Açısından İş Tatmini Oranları	150
Şekil 6.35 Otellere Göre Yönetim Tarzı ve Örgütsel Uygulamalar Açısından İş Tatmini Oranları	151

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, işgören iş tatmini kavramını incelemek, yönetim alanında farklı yaklaşımların ve bilimsel çalışmaların insan faktörüne ve iş tatminine bakış açısını irdelemek ve kıyaslamak, iş tatminini etkileyen faktörleri ve iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlarını ele almaktır

Bu çalışma kapsamında, örgütlerde özellikle de bir hizmet sektörü olan konaklama işletmelerinde işgören iş tatmininin mevcut düzeyini belirlemek amacıyla yapılan uygulama çalışmasında, tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma yapılırken verilerin yansız ve istatistiksel analizlere uygun şekilde toplanabilmesi için veri toplama tekniği olarak tesadüfi anket tekniği uygulanmıştır

Araştırma bulguları sonucunda, sosyo- demografik özellikler ile işgören iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin işgören iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin işgörenlere sağladığı örgütsel olanaklar arttıkça, işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükseldiği saptanmıştır. Örgütlerde işgörenlerin iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörlerin örgütler tarafından sağlanma oranının, aynı zamanda ilgili işletmenin örgüt kültürü gücünü gösterdiği belirlenmiştir. Örgütlerin işgörene sunduğu olanaklar ile işgören iş tatmini arasında anlamlı ve eş yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

## ABSTRACT

This work aims at examining the concept of job satisfaction of the workers, scrutinizing and comparing viewpoints of different approaches and scientific works in the field of management on human factor and job satisfaction, taking up the factors which effect the job satisfaction and its individual and organizational results.

In the practical work supporting this project, defining research model was used to determine the degree of job satisfaction of the workers at present in organizations, especially as a service factor, in accommodating organizations. As a technique of data collecting, casual enquiry technique was applied to be able together the datum which are impartial and suitable for statistical analysing.

At the result of research findings, it was observed that there isn't any statistical significant between other socio-demographical characteristics and workers' job satisfaction. It was established that psycho-social factors are much more effective than economic factors on the workers' job satisfaction. It was determined that as organizational possibilities provided by the organizations for the workers increases, the degree of workers' job satisfaction gets higher. It was also observed that the degree of effectiveness of organizations to meet the need of workers for job satisfaction indicates the power of organizational culture. It was concluded that there is a positive significant between organizational possibilities provided by the organizations for their workers' job satisfaction.

## ÖNSÖZ

“İşgörenin işine karşı gösterdiği genel bir tutum” olarak tanımlanan iş tatmini, işgöreni işine ve işyerine sadakatle bağlayan, ayrıca verimli ve mutlu çalışmasını sağlayan önemli bir faktördür.

Uzun süre profesyonel olarak turistik konaklama işletmelerinde orta ve üst kademelerde yönetici olarak çalıştım ve bu süreç içinde iş tatmini düzeyinin, işgören ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz anlarda ne kadar etkili olduğunu beraber çalıştığım iş arkadaşlarımda ve kendimde gözlemledim. Bu nedenle, örgütlerin (işletmelerin), işgörene yaklaşımı ve işgören iş tatminine bakış açıları hakkında akademik bir çalışmaya ilgi duydum.

Örgütlerde çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin değerlendirilmesi konusundaki bu çalışmaya başta manevi desteği ve katkılarından dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM’e, yine katkılarından dolayı Doç. Dr. Ferda ERDEM’e, Akdeniz Turizm Otelciler Birliği Yönetim Kurulu Üyesi (AKTOB) ve eski müdürüm Mahmut VEZİROĞLU’na, ve konaklama işletmelerinde çalışan ve bu çalışmamda bana yardımcı olan yönetici tüm arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Zeki AKINCI

Antalya, 2001

## GİRİŞ

Günümüzün bilgi toplumunda inanılmaz bir hızda teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda şaşırtıcı gelişme ve değişimler meydana gelmektedir. Bu döneme damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir.

İşletmelerin organizasyon yapısı içinde insan faktöründen daha zengin ve önemli bir kaynak yoktur. İnsan faktörü, organizasyonların sadece en değerli ögesi değil aynı zamanda en önemli girdisidir.

Yönetim alanında, özellikle de işletme yönetiminde insan faktörünü anlamak ve tanımak için dikkatler insan faktörü üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Ekonomik rekabet alanında, hizmet kalitesini yükseltmek, verimliliği arttırmak ve işletmenin yaşamını sürdürmek için, tek ümit kaynağının insan olduğunu gösterir önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. Kalite yönetimine, insan faktörünün katılmasıyla oluşturulan Toplam Kalite Yönetimi bu düşünceye bir örnektir.

Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde, modern yönetim yaklaşımlarına olan ilgi de artmıştır. Tüm çalışanların aynı amaca yönelmesi, hedefin çalışan (işgören) ve müşteri memnuniyeti (tatmini) olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların, geliştirilmiş stratejilerin işletmenin yaşamını sürdürmesinde elzem olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle tüm çalışanların yönetime katılmaları teşvik edilmiştir.

İşletmelerde işveren ve/veya çalışan profesyonel yöneticilerin temel amacı, işletmelerinin verimli çalışması, hizmet kalitesinin yükselmesi, daha fazla kâr elde etmesi ve işletmenin yaşamını sürdürmesini sağlamaktır. Bu işletmelerin temel varoluş sebepleri de budur. Bunlar ekonomik amaçlardır. Bununla birlikte bu ekonomik hedeflere ulaşabilmek için diğer üretim faktörlerinin en önemli ögesi olan insan faktörünün dikkate alınması ve ihtiyaçlarının karşılanması da aynı zamanda bir sosyal amaçtır.

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe, özellikle de konaklama işletmelerinde, işgücü diğer sektörlerle oranla çok artmaktadır. Bu sektörde, işletmelerin en önemli

özsermayesi olarak kabul edilen çalışanların (işgörenlerin) verimli kullanılması ile, işletmelerin başarılı olması, hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Hizmeti satın alan müşteri ile, hizmeti sunan işgörenin iç içe, karşı karşıya olduğu konaklama sektöründe, tatmini düşük olan işgörenin, müşteriye tatminkar hizmet sunması ve müşteri memnuniyetini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek tatminkar olarak konaklama işletmelerinde konaklaması ve ayrılması için, işgörenlerin de işlerinden, işyerlerinden tatminkar olmaları gerekir.

Konaklama işletmelerinde, yöneticiler işgörenlerin iş tatminlerine büyük önem vermelidir. Herşeyden önce, iş tatminini sağlamak için mevcut ön yargılarından kurtulmaları gerekmektedir. "İşgören tatmini eşittir para" ön yargısının yanlış olduğunu, işgörenin sosyal bir varlık olarak, paranın dışında farklı beklentileri ve ihtiyaçları karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını bilmeleri gerekir.

İş tatmini yüksek işgörenlerin iş dışı hayatlarında da daha mutlu olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin, işgörenlerin tatminini yükseltmesi, mutlu kişi ve mutlu bir toplum olmasına katkı sağlayacaktır. Bu da işletmelerin aynı zamanda sosyal görevleridir.

Ne yazık ki, hizmet sunmak için inşa edilen konaklama işletmeleri, müşterilere en mükemmel hizmeti sunmak için hiçbir teknik harcamadan kaçınmazken, işletmelerin başarılı olmasında en önemli rolü oynayan işgörenlerin tatminini yükseltmek için aynı çabayı harcamadıkları gözlemlenmektedir. İnsan kaynağının, işletmenin en önemli özsermayesi olduğunun bilincinde olan çok az konaklama işletmesinin var olması Türk Turizmi açısından üzüntü ve endişe vericidir. İş tatmini yüksek olan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma yolunda önemli mesafe kaydeden ve özellikle de yurtdışı bağlantıları bulunan yabancı otel zincirlerinden oluştuğu anlaşılmaktadır. Özellikle patron işletmeleri (mal sahibinin işlettiği işletmeler) hizmet kalitesini, işgören tatminini arttırmayı amaçlayan organizasyonlardan (ISO 9000 ve/veya Toplam Kalite Yönetimi gibi) uzak durmayı yeğlemektedirler. Çünkü, hizmet kalitesini arttırmayı amaçlayan bu kuruluşların değerlendirmesinde insan kaynaklarına yapılan yatırımlar, sağlanan sosyal olanaklar önemli bir unsuru oluşturmaktadır. Gün geçtikçe, müşterilerin, tur operatörlerinin tercihinde bu organizasyonların belgelerinin aranması ve/veya tercih edilmesi, konaklama işletmelerini bu belgeleri almaya yönlendirmesi sevindirici bir gelişme olarak kabul edilebilir.

özsermayesi olarak kabul edilen çalışanların (işgörenlerin) verimli kullanılması ile, işletmelerin başarılı olması, hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Hizmeti satın alan müşteri ile, hizmeti sunan işgörenin iç içe, karşı karşıya olduğu konaklama sektöründe, tatmini düşük olan işgörenin, müşteriye tatminkar hizmet sunması ve müşteri memnuniyetini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek tatminkar olarak konaklama işletmelerinde konaklaması ve ayrılması için, işgörenlerin de işlerinden, işyerlerinden tatminkar olmaları gerekir.

Konaklama işletmelerinde, yöneticiler işgörenlerin iş tatminlerine büyük önem vermelidir. Herşeyden önce, iş tatminini sağlamak için mevcut ön yargılarından kurtulmaları gerekmektedir. "İşgören tatmini eşittir para" ön yargısının yanlış olduğunu, işgörenin sosyal bir varlık olarak, paranın dışında farklı beklentileri ve ihtiyaçları karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını bilmeleri gerekir.

İş tatmini yüksek işgörenlerin iş dışı hayatlarında da daha mutlu olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin, işgörenlerin tatminini yükseltmesi, mutlu kişi ve mutlu bir toplum olmasına katkı sağlayacaktır. Bu da işletmelerin aynı zamanda sosyal görevleridir.

Ne yazık ki, hizmet sunmak için inşa edilen konaklama işletmeleri, müşterilere en mükemmel hizmeti sunmak için hiçbir teknik harcamadan kaçınmazken, işletmelerin başarılı olmasında en önemli rolü oynayan işgörenlerin tatminini yükseltmek için aynı çabayı harcamadıkları gözlemlenmektedir. İnsan kaynağının, işletmenin en önemli özsermayesi olduğunun bilincinde olan çok az konaklama işletmesinin var olması Türk Turizmi açısından üzüntü ve endişe vericidir. İş tatmini yüksek olan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma yolunda önemli mesafe kaydeden ve özellikle de yurtdışı bağlantıları bulunan yabancı otel zincirlerinden oluştuğu anlaşılmaktadır. Özellikle patron işletmeleri (mal sahibinin işlettiği işletmeler) hizmet kalitesini, işgören tatminini arttırmayı amaçlayan organizasyonlardan (İSO 9000 ve/veya Toplam Kalite Yönetimi gibi) uzak durmayı yeğlemektedirler. Çünkü, hizmet kalitesini arttırmayı amaçlayan bu kuruluşların değerlendirmesinde insan kaynaklarına yapılan yatırımlar, sağlanan sosyal olanaklar önemli bir unsur oluşturmaktadır. Gün geçtikçe, müşterilerin, tur operatörlerinin tercihinde bu organizasyonların belgelerinin aranması ve/veya tercih edilmesi, konaklama işletmelerini bu belgeleri almaya yönlendirmesi sevindirici bir gelişme olarak kabul edilebilir.

Konaklama işletmeleri sahipleri ve/veya profesyonel yöneticiler zihniyet olarak işgörenleri, Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan, Hanımefendi ve Beyefendiler olarak kabul ettikleri ve gördükleri zaman işgören iş tatmini olumlu yönde yükselmeye başlayacaktır. İşgörenler işi sahiplenecekler ve kendilerini işyerinin ortağı olarak görecektir. Böylece devamlı müşteri (repeatguest – Stammgast) sayısı artacaktır. İşgörenin işe bağlılığı sağlanacak, böylece işgücü devir hızı azalacak ve verimlilik artacaktır. Bu şekilde işletme diğer rakipleriyle çok rahat rekabet edebilecek, yeri geldiğinde işgörenlerinden fedakarlık isteyebilecek ve işgörenlerden fedakarlık görebilecektir. İşgören, işletme yönetiminin alacağı ve/veya aldığı kararlarda samimi olduğuna inanacak ve bu şekilde daha iyi, daha kolay motive edilebilecektir.

Günümüzde işletmelerinin “Müşteri kraldır” sloganı ile müşteri memnuniyetini en ön plana çıkarması ve misyonlarını bu yaklaşım üzerine kurmaları yeterli değildir. Aynı zamanda uzun dönemde bu zihniyetin sakıncalar doğurması kaçınılmazdır. Müşteri tatminini maksimize etmeyi düşünürken, işgören iş tatmininin sağlanmasının göz ardı edilmesi hedeflenen beklentilerin gerçekleşmesini zorlaştırır, hatta imkansız hale getirebilir.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde özellikle de turizm sektöründe, insanın insana yüz yüze hizmet ettiği konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin maksimize edilmesinde ve istenilen örgütsel hedeflere ulaşılmasında, işgören iş tatmininin çok önemli belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde işin, işgörenin, iş tatmininin tanımı ve iş tatminini incelemenin yararlarını kapsayan temel kavramlar incelenmektedir.

İkinci bölümde, klasik, neo-klasik, modern organizasyon teorileri ve modern sonrası yeni yönetim ve modeller ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde, işgören iş tatminine yönelik kapsam (içsel) ve süreç (dışsal) teorileri yer almaktadır.

Dördüncü bölümde, iş tatminini etkileyen kişisel ve iş ortamına bağlı örgütsel faktörler ele alınmaktadır.



Beşinci bölümde, iş tatmininin kişisel ve örgütsel sonuçları yer almaktadır. Bu bölümde, ayrıca iş tatmininin kişisel ve örgütsel sonuçlarının diğer faktörlerle ilişkisi de incelenmektedir.

Altıncı ve son bölümde ise çalışmanın amacı doğrultusunda, Türkiye turizminin lokomotifi olan Antalya Bölgesindeki 5 yıldızlı ve 1 sınıf tatil köylerinde çalışan işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerinin ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi, düşük iş tatminine sebep olan faktörlerin ortaya konulması ve işgörenlerin çalıştıkları işletmelerden örgütsel beklentileri ile ilgili anket uygulanmış, sonuçları yorumlanmış ve çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

## 1. TEMEL KAVRAMLAR

### 1.1. İş Kavramı

Sözlük anlamı, “bir şeyin üretilmesine yönelik insan etkinliği ve çalışması” olarak tanımlanan iş kavramını her bilim dalı kendi disiplinine göre farklı anlamlarda kullanmaktadır (Larousse,1994,s 5915) Örgütsel davranış açısından iş kavramı, “örgütsel amaçların başarılması için gerçekleştirilmesi gerekli görevlerin bütünü” olarak tanımlanabilir (Can,1998,s 44)

Genel bir tanım olarak iş kavramını “ Kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılan ve karşılığında ekonomik ve psikolojik doyum sağlayan etkinliklerin tümüdür” diye tanımlayabiliriz

### 1.2. İşgören Tanımı

İşgören, bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişidir (İş Kanunu,s.1475). İşgören kavramı, bir işletmede çalışan tüm çalışanları kapsayan bir anlama sahiptir. Günümüzde, işletmeleri yöneten iş yeri sahipleri ve/veya iş yeri sahiplerini temsil eden yöneticilerin dışındaki tüm çalışanlar için işgören kavramı kullanılmaktadır. Yani, bir işletmede iş yeri sahibi ve/veya onu temsil eden yöneticiler işveren, bunların dışında kalan tüm personel işgören kapsamına girmektedir.

Karl Marx’a göre işgören, işgücünü bir ücret karşılığında satar ve bu karşılığı aşan miktarda bir fazla iş gerçekleştirir ve kapitalist sistemde , bu fazla işin değerini, işçinin gücünü satın almış olan kişi kendine mal eder (Larousse,1994,s 5931).

De Mello’ya göre, örgütte işgören herşeyin odak noktası ve ölçüsüdür (1975,s.16) Wilson’a göre, “örgütlerde her sorunun ve çözümün kaynağı işgörendir, hangi sorun derinlemesine irdelenirse işgören unsuruyla karşılaşılır” (1966, s.43)

Günümüz bilgi toplumu işletmelerinde, özellikle de turizm sektöründe işgören, en önemli üretim faktörü ve çıktısı bilgi olan, ayrıca diğer girdilerin en rasyonel biçimde kullanılmasını sağlayan sosyal bir varlıktır. Emeği karşılığı parasını alan ve yalnızca zihinsel ve bedensel yeteneklerinden yararlanan bir meta olarak düşünülmesi, tasarruf uygulamalarında ilk tercih

olarak çalışan işgören sayısının azaltılmasının istenmesi, istenildiği zaman işe alınan istenildiği zaman işine son verilen ve kısıtlı olmayan bir girdi olarak görülmesi çok sakıncalı bir yaklaşımdır Herşeyden önce insan oldukları göz önüne alındığı takdirde, işgörenlerle etkili ve verimli bir biçimde çalışmanın mümkün olduğu genel kabul gören bir anlayıştır.

Gelişmiş ülkelerde, işgören işletmenin vazgeçilmez bir unsurudur Sadece emeği karşılığını alan bir varlık değil, aynı zamanda bilginin kaynağı ve işin bir ortağı olarak kabul edilmektedir 1960'lı yıllara kadar Almanya'da çalışan işgörenlere işçi anlamına gelen "Arbeiter" denirdi 1960 sonrası "Arbeiter" yerine, iş ortağı, iş arkadaşı anlamına gelen "Mitarbeiter" kullanılmaya başlanılmıştır İşgören ve örgütün karşılıklı bağımlılığı olduğu ve işgörenin örgütte ve toplumda özel bir değeri olduğu görüşü ön plana çıkmıştır.

Kişilerin bir örgüt içinde bulunması için sadece ekonomik değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal gereksinimler de söz konusudur .

### 1.3. Tatmin ve Tatminsizlik Kavramları

Tatmin kavramı, bir başka kişi tarafından gözlenemeyen ve yalnızca ilgili kişi tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen zevki ve/veya iç huzuru anlatmak için kullanılır. Tatmin olmayan bir kişinin kendini iyi hissetmesi mümkün değildir (Eroğlu,1996, s251)

Tatmin herşeyden önce zihinsel (intellectual) olmaktan daha çok hissi (emotional) kavramdır. Burada uygulanabilecek tek mantık, tatminden etkilenen kişi veya grupların mantığı olmaktadır Tatmin kişisel ve öznedir (Cribbin,1972,s 12)

Bu anlamda hayatın farklı çevrelerinden- örneğin aile, işyeri, çeşitli kurumlarından kişinin elde ettiği hoşnutluğu ya da hoşnutsuzluğu bu kavram içerisinde düşünmek gerekir. Kişi, bu alanların elverişli veya elverişsiz durumlarına göre, istediği imkanları bulduğu ölçüde tatmin olacak ve psikolojik açıdan huzur duyacaktır. Öbür türlü ise, tatminsizliğe uğrayarak hüsrana dediğimiz psikolojik durum içerisine girecektir (Eren,1996, s.152)

Psiko-analist yaklaşıma göre, insan belirli bir genetik eğilimle dünyaya gelir Bu eğilim insanda bir tutum oluşturur. Bu tutum, insanın dış dünya ile etkileşimi sürecinde belirleyici bir rol oynar. İç dünya yaradılışını sembolize eden bu eğilim, insanlar arasında kişisel farklılıkların ortaya çıkmasında önemli bir etkidir. Mizaç ve tarz bu kalıtsal özellikleri

sembolize eder. Tatminin kişisel ve öznel olduğundan bahsetmiştik. Bu nedenle kişinin tatmininin sadece dış dünya ile etkileşimi sürecinde olduğunu ifade etmek yanlış değil, eksik bir tanım olacaktır. Aynı ortamda çalışan işgörenlerin belirli bir davranışa, farklı tepkiler gösterdikleri bir gerçektir. O halde kişinin tatmin olmasında ya da tatminsiz olmasında, dünyaya getirdiği genetiksel eğilimlerin de belirleyici bir rol oynayan içsel özellikler olduğunu söylemek yanlış olmaz.

O halde psiko-analist yaklaşıma göre, genel bir tanım yapmak istenirse, "Tatmin, kişinin doğuştan getirdiği genetiksel özelliklerin alt yapısını oluşturan iç dünyası ile dış dünyasının (aile, okul, işyeri ve çevresi gibi) etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir eğilim, bir tutumdur" diyebiliriz.

İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse tatmin olacak ve psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Aksi takdirde, bir tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma dediğimiz psikolojik durumlar meydana çıkacaktır. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik hali ve uyumsuzluğa yol açılmış olacaktır.

Diğer yandan hangi nedenle olursa olsun psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bu hareketini herkese karşı gösterir. Ulaşılmak istenilen amaçlara mani olan engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olur.

Miner'e göre, yukarıda belirtilen psikolojik tatminsizliğin doğurduğu belli başlı davranışsal bozuklukları şunlardır; (1992,s.178)

1. Saldırgan davranışlar ( zor kullanma, şiddet hareketleri, ilişkisi olmayan kişilerle dahi çatışma hali)
2. Geriye dönüş davranışları ( cana kıyma, içine kapanma, çocukça davranış sergileme, sataşma, dedikodu, alay etme, ağlama, surat asma hali)
3. Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ( eski yöntemi uygulamada ısrar hali, inatçı, sabitleşmiş hareket hali)
4. İşi oluruna bırakma ( ümitsizlik , pasif davranış, moralsizlik hali)

#### 1.4. İş Tatmini ve Tatminsizliği

İş tatmininin birçok değişik tanımı vardır. Genel olarak iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen bir faktördür.

İş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin,1972, s 155)

Ünal'a göre iş tatmini, işin özellikleri ile işgörenin beklentileri arasındaki uyumu ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen olgudur. (Oral, 1994,s.170)

Kişinin işlerinden aldıkları tatmin önemli ölçüde, iş ve onunla ilgili herşeyin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Bilinçli ihtiyaçlar, insanlarda "istekler" olarak ortaya çıkar. Diğer yandan "istekler", bir kişinin tatmin sağlayacağını hissettiği şeylere ve koşullara karşı bilinçli arzularıdır. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıklarının yanında, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl,1996, s 266)

İnsan sosyal bir varlıktır. Yaşamı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, kaybettikleri, sevinçleri ve üzüntüleri olacaktır. Kısacası yaşam tecrübesi olacaktır. Bu tür bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu işyerine, işine karşı tutumları oluşacaktır. İş tatmini bu tutumun genel yapısıdır. İş tatminini, "işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutum" şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu ya da olumsuz olabilir. İş tatmininin yüksek olmasını, "kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali" şeklinde tanımlamak, olumsuz tutumunu da düşük iş tatmini ya da iş tatminsizliği olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine ve beklentilerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini ortaya çıkacaktır. Kısacası iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. İş tatmini işe karşı duygusal bir tepkidir. Bu nedenle iş tatmini açıkça gözlenemez. Diğer yandan iş tatmini elde edilen

sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Sözü edilen ihtiyaçları sadece maddi ihtiyaçlar olarak görmek doğru olmayacaktır. Ayrıca eşit işe eşit ücretin verilmemesi de iş tatminsizliğine neden olacaktır (Eren,1996,s 112)

Genellikle kişilerin gerçekleşmesini arzuladıkları beklentiler ve istekler ile işyerinden edindikleri izlenimler birbiriyle uyumlu olduğu zaman tatmin olgusu doğar. İşgörenin iş yerinden beklediği içsel ödül ile işyerinden elde ettiği ödülün karşılaştırılması sonucu iş tatmini ortaya çıkar.

İnsan davranışları, doyurulmamış gereksinimleri doyurmaya yöneliktir. Gereksinimleri doyurulmamış ve ihtiyaçları karşılanmamış bir işgörenin tatmin düzeyi düşecektir. İşyerine bakış açısı olumsuzlaşacak, işini sevmeyecek ve işe bağlılığı azalacak, iş yapma arzusu ortadan kalkacaktır. Bu şekilde hem tatminsiz olacak hem de iş dışı yaşamında mutsuzlaşacak ve farklı arayışlara girecektir.

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatminini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı gidebilir. Yöneticiler iş tatminini çeşitli çalışmalarla gündemde tutmalı ve aksayan yönleri hemen telafi etmeye çalışmalıdırlar.

İşgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat, tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen;Myers,1998,s 226)

İş tatmininin ne olduğu, işle ilgili hangi hususlardan kaynaklandığını ortaya koymaya çalışan temel kuramlardan Herzberg'in "Motivasyon- Sağlık Kuramı" ile Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi ya da Gereksinimler Önceliği" dediğimiz kuramı, iş tatmini ile ilgili yaklaşım konularında ele alınacaktır.

Burada iki kuram arasındaki temel iki farklılık, felsefi temelinin büyük bir kısmını Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nden alan Herzberg'e göre motivasyon etmenleri, ödüllendirici olduğundan işin yapılması sonucunda tatmini oluşturur. Motivasyon etmenleri olumsuz sonuçlanırsa, tatminsizlik oluşur. Motivasyon etmenleri arasında işin kendisi, sorumluluk, başarı-gelişme, ilerleme ve tanınma sayılabilir. Sağlık etmenleri ise, kişiler arası

(astla, üstle ve iş arkadaşlarıyla) ilişkiler, teknik denetim, işletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları ücret ve maaşlardır. Bu sağlık etmenleri olumlu oldukları takdirde iş tatminini arttırmazlar. Fakat olumsuz oldukları takdirde iş tatminsizliğine sebep olurlar.

Maslow'a göre kişilerin daha kolay motive edilebilmeleri için önce gereksinmelerinin karşılanması gerekir. Burada gereksinmelerin önceliği söz konusudur. Alt düzeydeki ihtiyaçlar giderilmeden üst düzeydeki gereksinmeler için kişileri motive etmek hemen hemen imkansızdır. Fizyolojik gereksinimi karşılanmayan bir kişi güvenlik gereksinimi için motive edilemez. Güvenlik gereksinimi sağlanmayan bir kişinin sosyal gereksinimlerini karşılamak için motive etmek imkansız gibidir. Yine de gereksinmeler önceliği sıralamasında bir gereksinme karşılanmadan diğer gereksinmeye motive etmek söz konusu olabilir. Fakat bu güdüleme genelleştirilemez. Kısa süreli olabilir. Ve kişisel farklılıklar söz konusudur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini bir merdivene benzetmek yanlış olmaz. Merdiven belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araçtır.

Her merdivenin birer gereksinim olduğunu düşünelim. Birinci basamağına basmadan, ikinci basamağına basmak zordur. Sıra ile tüm basamaklara basarak, istenilen nihai hedefe sağlıklı bir şekilde ulaşılabilir. Birinci merdivene basmadan dördüncü, üçüncü ve hatta ikinci merdivene basmak bile imkansız sayılabilir. Uzun vadede fizyolojik ve/veya psikolojik sorunlara neden olabilir.

Kovach'a göre, iş tatminiyle ilgili (iş tatminini etkileyen) on faktör vardır. Bunlar;

- I iyi ücret,
- II hoşgörülü bir disiplin anlayışı,
- III iş güvenliği ve güvencesi,
- IV ilgi çekici bir iş,
- V gerekli olduğunu hissetme,
- VI işgören sorunlarına olumlu yaklaşım,
- VII ilerleme ve gelişme için fırsatların sunulması,
- VIII uygun (iyi) çalışma koşulları,
- IX yönetimin işgörene sadakat yaklaşımı ve
- X yapılan iş için takdir ve övgüdür.

Kovack'ın konaklama sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yaptığı bu bilimsel çalışmada, iş tatminini etkileyen bu on faktörün en önemli üç faktörü ise;

- I gelişme ve ilerleme için fırsatların sunulması,
- II yönetimin işgörene sadakat yaklaşımı ve
- III uygun (iyi) bir ücret olarak belirlenmiştir (Kovack, 1987,s 58-65)

İş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler, uzun yıllardan beri bu alanda araştırma yapanların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezinde iş tatmini üzerinde yapılan araştırmada genel olarak iş tatmininin dört ölçüsü belirlenmiştir. Bunlar;

- I iş grubuyla gururlanma,
  - II kendi kişilik özellikleri,
  - III örgüt faaliyetlerine katkı ve
  - IV mali ve statü durumu
- iş tatminini ortaya çıkaran ölçülerdir (Unal, 1992,s 57).

Martha ve Kacmar'a göre, esnek olmayan örgütsel politikaların işgörenler tarafından algılanması işgören iş tatminini düşürmektedir. İş tatmini üzerinde politikanın bu zararlı etkisi kendini, işgöreni amiri karşısında bir konu üzerinde karar vermek için fikir sunmada güçsüz bırakır. İşgören ile amiri arasındaki etkileşim sorgulaması söz konusu olduğunda iş tatmini üzerinde karar verme sürecinin etkisinin algılanan politikanın yüksek düzeyde yararlı olmasında görülür (Martha;Kacmar,2000,s 341).

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkisini zayıflatır ve hatta yok eder.

İş tatmini, devamsızlık ve işgücü devrini, belki de kaza oranlarını bile azaltır Kahn'a göre, iş doyumunun azaldığı bir örgütte dört yıl içinde belirli personel sorunu endekslerinde önemli bir artış kaydedilmiş, devamsızlık %5, işgücü devri ise % 70 artmış; yakınmalar yüzde %38; disiplin cezaları %44 yükselmişti. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden işçilerin işlerinden tatminsiz olmalarıydı (Kahn ,1973,s 94).



İş tatminsizliğinin verimliliği olumsuz etkilemesi, işgücü devir hızı artış oranına sebep olması bir bakıma yönetsel bir sonuçtur. Bazı hallerde toplumun ahlaki yapısına, örgütün kültürel olgunluğuna ters işleyen davranışların da iş tatminsizliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Sınırlı sayıda da olsa, kendisine haksız davranıldığını düşünen, adil olmayan davranışlar algıladığı için işinden tatmin olamayan bazı işgörenlerin yönetimi cezalandırmak için işyerinde hırsızlık yaptıkları, üstelik de kendilerini böyle bir yol izlemekle haklı gördükleri saptanmıştır. Bu tür bir sonuç iş tatminsizliğinin yarattığı davranış bozukluğundan başka bir şey değildir. İş yerlerinde hırsızlık yaparak maaşlarını hak ettikleri seviyeye çıkardıklarını düşünen işgörenler zamanla başka davranış sapmalarının da kaynağı olmaktadır (Eren, 1996, s. 255).

İş tatminsizliği, aynı zamanda işgörenin sağlık durumunu da olumsuz etkiler. Tatmini düşük işgörende sinirsel ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İşyerinden ve iş dışı yaşamdan kaynaklanan olumsuz etmenler, işgöreni strese sokmakta ve hayal kırıklığına uğratabilmektedir. Bu durum yaşamında bir kısır döngü oluşturmakta ve aynı zamanda uykusuzluk, baş ağrısı ve yorgunluk gibi semptomlar da yaratmaya başlamaktadır (Miner, 1992, s. 119).

İşgören hayal kırıklığı karşısında bir dizi tepki ve özellikli davranış içinde bulunmaktadır. Örgüt çalışanların iş tatminini sağlamak amacıyla hayal kırıklığını yaratan faktörleri ortadan kaldırmak için gerekli uygulamaları yapmak ve önlem almak durumundadır (Luthans, 1992, s. 373). Davranış, sonuçların bir işlevidir ve sonuçların yönetimi aracılığı ile değiştirilebilir (Kreitner; Luthans, 1975, s. 16).

Yüksek iş tatmini yöneticilerin rahat çalışmasını sağlar. İşgörenlerle istenilen frekansta iletişim sağlanabilmektedir. İş tatmini kolay gerçekleştirilemez ama kolay kaybedilebilir. Örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olan iş tatmini temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş tatmini, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Davis, 1981, s. 95).

İş tatmininin çok boyutlu olup olmadığı bir uyuşmazlık alanıdır. Porter ve Lawler gibi araştırmacılar, iş tatminini boyutsuz bir yapı olarak tanımlamaktadırlar. Bu da şu anlama geliyor; işgören ya işinden hoşnuttur ya da hoşnut değildir. Buna karşılık Smith, Kendall ve Hulin gibi araştırmacılar iş tatmininin çok boyutlu olduğunu tartışmaktadırlar. Bu

araştırmacılara göre, işgören işinden, amirinden, işyerinden az ya da çok hoşnut olabilir (Bavendam, 2000, s 2).

Olumsuzluk, olumludan daha fazla etkili ve güçlüdür. İşten duyulan tatminsizlik, işgöreni işten ayrılmak için motive edebilir. İnsanlar acıya, ağrıya karşı, hoş uyarıcılardan daha çok ve hemen gözle görülebilir bir şekilde tepki gösterir. İş tatminsizliği olan bir işgören daha belirgin olumsuz davranışları açıkça sergiler. İş araçlarından ve iş arkadaşlarından sık sık şikayetçi olur. Belirgin bir şekilde işi yavaşlatır. İş arkadaşlarının rutin çalışmalarını engelleyici davranış içinde bulunur. Tatmini yüksek olan bir işgöreni işten ayrılması için motive etmek güçtür. İş tatmini yüksek olan işgörende işe bağlılık oranı yüksektir.

Her örgüt bir diğerinden kısmen ya da tamamen farklıdır. İş tatminini etkileyen faktörler analiz sonuçlarına göre tanımlanmalıdır. Bu şekilde her örgüt bünyesindeki olumlu ve olumsuz yönleri daha iyi ve doğru bir şekilde görebilecektir. Bazı örgütler sadece işgücü devir hızı (turnover) oranı endişelendirici bir boyuta ulaştığı zaman iş tatminini merak ederler. Örgüt kültürü güçlü olan örgütler, iş tatmininin sürekli başarı sağlamaya zemin hazırladığını bilirler.

Herşeyden önce, yüksek işgören iş tatminini sağlamak için işletmenin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması gerekir. İşgörenlerini “ Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendiler” olarak gören örgütler, güçlü örgüt kültürünü sağlamış diyebiliriz. Örgüt kültürünü oluşturan unsurları, örgüt kültürü konu başlığı altında ele alacağız.

Örgüt, işgörenini önce iç müşteri olarak ele almak durumundadır. Yüksek müşteri memnuniyetinin (tatmininin) sağlanması için öncelikle iç müşteri tatmininin yükseltilmesi gerekir. Örgütün işgörenine sunduğu olanaklar, işgörenin iş tatmininin oluşmasında belirleyici bir rol oynayacaktır. İşgörene ( iç müşteriye )sunulması gereken bu olanaklar, müşterilere (dış müşterilere) olumlu bir şekilde yansıtacaktır (Yahyagil,2001,s 70-71).

### **1.5 İş Tatmini İncelemenin Yararları**

İş tatmini, yönetim dünyasında uzun yıllardan beri araştırma konusu olmuştur. Bilimsel alanda iş tatminini sağlayan faktörler ile ve iş tatmininin etkilediği faktörler ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır.

1930'lerden itibaren yönetim alanında iş tatmini konusunda çok önemli bilimsel araştırmalar yapılmıştır. Mitchell ve Larson'a göre, 1930'dan itibaren 60 yıl içerisinde iş tatmini konusuyla ilgili 3000'den fazla çalışma yapılmıştır. Çünkü, iş tatmininin sonuçları, işgörenin yeteneklerini ve yaratıcılığını harekete geçirmesi, iş verimliliğini belirli bir oranda etkilemesi ve işgörenlerin işe bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi olması örgüt açısından çok önemlidir (Bruce;Mcafee;Glossman,1992,s 859)

İş tatmini ile ilgili çeşitli bilimsel araştırmalar incelendiğinde iş tatmini bir faktör olarak, çeşitli faktörlerden belirli ölçülerde etkilenmekte ve bir çok faktörü de etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani, bir çok faktörle koşullara göre ilişkisi göz önüne alındığında bazen bir "neden" ve bazen de bir "sonuç" olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz işletmelerinin bir çoğu, iş tatminini önemsemeyen, "olmasa da olur" zihniyeti ile dikkate almak istemezler. Bazen de kalıplaşmış ön yargı ile iş tatminine yaklaşırlar. Bir çok yönetici, işgöreni sadece ekonomik bir varlık olarak görmektedir. Bu tür işletme yöneticileri "para eşittir işgören iş tatmini" sloganını üretmişlerdir. Yani "ne kadar çok para o kadar çok tatmin" varsayımını öne sürerler. Bu düşünce belirli bir noktaya kadar geçerlilik arz edebilir. Eğer yöneticiler, işgören iş tatminine bilimsel ve objektif açıdan yaklaştıkları takdirde, bırakın fazla ücret ödemeyi, mevcut ücretten daha az bir ücretle dahi işgören tatmin düzeyini yükseltmeyi başarabilirler. Ancak, herşeyden önce işgörenin, tıpkı kendileri gibi bir insan olduğunu, paradan başka farklı ihtiyaçları olduğunu ve her ihtiyacın para ile giderilemeyeceğini kabul etmelidirler.

Her şeyi en iyi üreten bilebilir. Operasyondan uzak kalan yöneticiler, kapalı odalardan gerçekleri tam göremeyebilirler ve kurmay yöneticilerine inanmak zorunda kalabilirler. Oysa çeşitli iş tatmini taramaları ile gerçekleri yalın bir halde direkt işgörenlerden öğrenebilirler. İşgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile ilgili genel yönetim politikaları hakkında tarama yöntemleri ile bilgi sahibi olunabilir. Unutmamak gerekir ki, bir çok üstün teknolojiyi ve yönetim modelini uygulayıcı işgörenler gerçekleştirmiştir.

İş tatmininin önemi, yönetimin bu konuyu etkileyebilecek kararlar alırken iş tatminine ilişkin bilgi sağlanması gerektiği hususunu ortaya koymuştur. İş tatmini incelemelerinin çeşitli yararları vardır. Herşeyden önce, yönetim işletmedeki genel tatmin düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olmaktadır. Başka bir deyişle, bir tarama çalışması; işgörenlerin işleri hakkında

ne hissettikleri, bu duygularının işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına açıklık kazandırır. Çoğu kez kurmay uzmanlar (kraldan çok kralcı), işgörenlerin fikirlerini yönetim kurullarına yanlış bazen de eksik olarak sunmaktadır. Belirtilmeyen ve önlem alınmayan bu tatminsizlik sonucu, ani sosyolojik patlamalar ( grev, boykot gibi) meydana gelmektedir. Bu tarama çalışmaları, yöneticiler için aynı zamanda teşhis aracı, uyarıcı, yol gösterici niteliğini taşımaktadır (Davis, 1981,s.103).

Bir şirkette işgören ilişkileri politikalarında önemli değişiklikler yapıldığında, işgörenlerin tepkileri belirlenmek istenir. Yine bir şirkette işgücü iki katına çıkartıldığında, yeni işgörenlerin işletme ve işgörenlerle ne şekilde bütünleştiğinin saptanması istenir. Bütün bu hususlar için tarama çalışması gerekir. Yöneticiler, işgörenleri özellikle işgörenler ile ilgili örgütün aldığı ve/veya alacağı karar alma süreçlerinde dışladığı zaman işgörenlerin iş tatminlerinin düşmesine neden olduğu bilimsel araştırmalarla ortaya konulmuştur (Witt;Andrews;Kacmar,2000, s 341)

1973 yılında yaptıkları bilimsel araştırmalarında Robert ve Savage, iş tatmininin ölçülmesinin aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı önemli olduğunu öne sürmüşlerdir (Mok;Finley,1986,s.72) :

- Fiziksel değerler kadar insan değerlerinin de giderek öneminin artması,
- Bazı araştırmaların örgütlere masraf yükleyen devamsızlık ve işi bırakma ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermesi,
- Yöneticilerin, personelin işe karşı tutumlarını bilmeleri ve böylelikle ellerindeki insan kaynağını en iyi şekilde kullanmalarınıdır.

İş tatmini taramasının başka bir yararı da oluşturduğu değerli iletişimidir. Tarama planlandıkça, yürütüldükçe ve sonuçlar tartışıldıkça her yönüyle iletişim gerçekleşir. İşgörenler, yalnızca yönetimin kafasındaki sorunları yanıtlamak yerine kendi kafalarındaki konuları üst düzeylere aktarmaya teşvik edilince, yukarı doğru iletişim, çok verimli olur.

Beklenmeyen yararlarından biri de tutumların gelişmesidir. Kimileri için tarama bir güvenlik supabı, duygusal bir boşalma ya da bir iç dökme aracıdır. Kimileri için de yönetimin

işgörenlerle ilgilendiğinin somut bir kanıtı ve yönetime karşı daha iyi duygular beslemenin nedenidir.

İş tatmini anketleri işgörenler tarafından kişisel olarak cevaplanır. Anketin kimin tarafından doldurulduğu bilinmediği için, işgören amir ve arkadaş grubunun baskısı altında kalmadan kendi düşüncelerini ve duygularını samimi bir şekilde açıklayabilir. Böylece yönetim aksayan işleri ortaya çıkarmış olur. Bu konuda önleyici çalışmalar yapma fırsatı bulabilir. Bu şekilde yönetim politikalarının oluşmasına ışık tutar.

İşgörenler örgüt politikalarından etkilenirler. Bu algılama yoluyla olur. Algılama şekline göre iş tatmini olumlu ya da olumsuz etkilenir. Bazen işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak için örgüt tarafından yapılan bir iyileştirme, beklenmedik olumsuz tepkilere neden olabilir. Özellikle işgörenlerin gereksinimlerini ilgilendiren konularda, muhatap olan işgörenlerin fikrini sormak, tavsiyelerini almak daha iyi sonuçlar verebileceği gibi, maliyet unsurlarını da düşürebilir. Burada da iş tatminini etkileyen faktörleri ortaya koymak yararlı olacaktır. Her örgütün tatmin düzeylerini etkileyen faktörler farklılık gösterebilir. Bu nedenle, her örgüt kendisi ile ilgili periyodik iş tatmini araştırması yaptırmalıdır. Çıkan sonuçlar işgören iş tatminini etkileyen faktörler için belirleyici olacaktır. İyileştirme kararları çıkan sonuçlar bilimsel olarak yorumlandıktan sonra hayata geçirilmelidir.

İş tatmini araştırmalarının yapılması ve çıkan sonuçların profesyonel yöneticiler tarafından iyileştirme süreçlerinde uygulanması, güçlü örgüt kültürünün oluşmasına yardım eder. Güçlü örgüt kültürü, yüksek iş tatmini sağlar, yüksek iş tatmini iş verimliliğinin artmasına katkı yapar, işe ve işyerine bağlılık oranı artar, işgücü devir hızı oranı düşer, işe devamsızlık, şikayetler ve iş kazaları azalır. Bu da kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlığına olumlu katkı yapar, işgörenin iş dışı yaşamında mutlu bir kişi olmasında önemli bir rol oynar. Bu sürecin gerçekleşmesinde, örgüt yöneticilerinin bilimsel araştırmalara gereken önemi ve inancı göstermesi gerektiği genel kabul gören bir anlayıştır.

## 2. ORGANİZASYON TEORİLERİNİN İŞGÖREN FAKTÖRÜNE VE İŞ TATMİNİNE YAKLAŞIMLARI

Organizasyon bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Gerçekten organizasyonu “iş ile iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür.

Organizasyonun istenilen amaca ulaşması için uyulması gereken ilkeleri ortaya koyan organizasyon teorileri ve yaklaşımları geliştirilmiştir. Her organizasyon teorisinin yaklaşımı, organizasyonlara değişik bir açıdan bakışı ifade etmektedir. Organizasyon teorilerinin temel amacı, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir organizasyonu oluşturan öğelerin en etkin bir şekilde nasıl bir araya getirebildikleri ile ilgilidir (Koçel,1998,s 105)

Bu yaklaşımlar arasında kesin bir sınır yoktur. Günümüzde bütün bu görüşler varlıklarını sürdürmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, birbirini tamamlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekir.

Bu bölümde, organizasyonlarla ilgili Klasik Organizasyon Teorisi, Neo-Klasik Organizasyon Teorisi, Modern Organizasyon Teorisi ve Yeni Yönetim ve Modelleri olmak üzere dört teori ve modelin organizasyona kısaca genel bakışı, organizasyonun bir girdisi olan insan (işgören) faktörüne ve iş tatminine yaklaşımları ele alınacaktır.

### 2.1 Klasik (Geleneksel) Organizasyon Teorisinin İşgören Faktörüne ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı

Bu yaklaşımın “klasik” olarak adlandırılması, bunun artık kullanılmadığından değil, aksine bu yaklaşımın organizasyon konusundaki sistemli ilk yaklaşım olması,uzun süreden beri ve hâlâ kullanılmakta olmasının sonucudur (Luthans,1992,s.130 ).

Klasik yaklaşım adı altında, üç temel yaklaşım üzerinde durulur. Bunlar, öncülüğünü Frederick W.Taylor’un yaptığı “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Henry Fayol’un öncülüğünde geliştirilen “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve Max Weber’in geliştirdiği “Bürokrasi Yaklaşımı”dır. Ancak geleneksel yaklaşıma damgasını vuran yaklaşım, Taylor ve arkadaşlarının geliştirdikleri Bilimsel Yönetim Yaklaşımı olmuştur. Burada bu üç yaklaşım, işgörene yaklaşımı ile ilgili klasik yaklaşım adı altında ele alınacaktır.

Klasik organizasyon teorisi iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. İdeal bir organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmış, bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağını ileri sürmüş ve bu ilkelerin her organizasyonda ve her yerde geçerli olduğunu savunmuştur (Schoderbek;Kefala;Schoderbek,1975,s.109).

Klasik teori, çalışmalarını insan faktörü dışındaki örgütsel faktörler üzerinde yoğunlaştırmıştır. İnsan faktörü daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi ve yapısal faktörler düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda davranacağı -davranması gerektiği varsayılmıştır. İnsan, belirleyen değil belirlenen bir faktördür (Baransel,1979,s.109).

İnsan makinenin bir ögesidir. Mekanik rasyonelliği bozacak insan unsurları ele alınmış, fakat incelenmemiştir. Sorunlar mekanik ve teknik olarak kabul edilmiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım, insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır (Bobbitt;Breinholt;McNaul,1976,s.53)

Çalışanlara yönelik ilk ilgi 1900'lerin başında "Bilimsel Yönetimin Babası" olarak kabul edilen F.W Taylor tarafından uyandırılmıştır. Taylor, ilk olarak üretiminde etkinlik konusunda işgörenin önemine işaret etmiştir. Taylor, bir iş için nasıl en iyi bir makine varsa, işgörenlerin de işlerini en iyi şekilde yapmaları için rasyonel yolların olduğunu öne sürmüştür. Taylor'a göre, insan sorunları üretime engel oluşturmakta ve bu nedenle sorunların giderilmesi gerekmektedir. Taylor, üretimi rasyonelleştirmeye çalışmıştır. İşgöreni rasyonel ve ekonomik varlık olarak ele almış, psikolojik ihtiyaçlarını dikkate almamıştır (Davis,1988,s.10)

Klasik teori yaklaşımının insan faktörüyle, insanı çalışmaya sevk eden ve iş tatminini yükselten faktörlerle ilgili varsayımlarının yönetim düşüncesinde büyük bir önemi vardır. Akılcı- iktisadi insan modeli varsayımına dayanır. Bu felsefeye göre "insan kendisine zevk veren davranışı tekrarlar, acı veren davranıştan kaçınır" (Behling;Schriesheim, 1976, s.49)

Klasik yönetim anlayışında, insan modeli ,Fayol'a göre tembeldir. Sorumluluktan kaçır. Üretim için duygusuz bir araçtır. Karar ve yargılama kabiliyeti zayıftır. Sıkı denetim altında tutulmalıdır. Alttan yukarıya yükselme yoktur. Çünkü yönetenler elit ve özel kişilerdir.

Weber'e göre insan rasyonel bir varlıktır, kişisel çıkarların peşinde koşar ve bencildir. Denetlenmeli, gerektiğinde ödüllendirilmeli ve gerektiğinde cezalandırılmalıdır

Klasik teori yaklaşımı, insanı makinenin bir parçası olarak görmektedir. Her işgören standartlaştırılmıştır. Sisteme, istenilen yapıya uyum sağlamıyorsa, değiştirilir yerine başka bir işgören geçer. Kişisel farklılıklar göz önüne alınmaz. Ücret sistemi bu modelin işgörenler için geliştirilmiş tek yönüdür. Bu modele göre işgöreni çalışmaya sevk eden ve iş tatminini yükselten tek faktör paradır. Bu nedenle, teşvikli ücret sistemi (uyarım), doğrudan doğruya verimlilik artışı şeklinde bir sonuç (tepki) oluşturur (Kelly,1974, s. 22).

Klasik yazarlar, formel yapıya ağırlık verirken ve iş hayatının ayrıntılı, belirgin hiyerarşik düzenlemelerle yönetilmesi gerektiğini vurgularlarken, işgücünü oluşturan insan unsurunun örgüt lehine olabilecek yaratıcılığına kuşku ile bakmışlardır. Şekilsel kalıplar dışında kişisel girişimin önemini küçümsemişler, hatta bu girişimin ve personel katılımına yol açacak bir tutumun yarardan çok zarar vereceğine inanmışlardır. Bu tutum temelde insana bakış ve onu belli açılardan değerlendirme ile ilgilidir. Örgütsel yaşantı ile ilgili olarak o zamanın kamu oyununda hakim kanya göre eski "efendi-uşak" kavramı ve ilişki biçimi, kılıf değiştirerek "işveren-işgören" kavramına dönüşmüştür (Aydın,1977,s 63).

McGregor'a göre klasik yazarlar, insanı doğuştan tembel, kişisel çıkarlar peşinde koşan, bencil bir yaratık, basit işlerle güdülenen, sorumluluktan kaçan ve verimli olması için yakından denetlenmesi gereken bir varlık olarak görmektedirler (McGregor,1960,s 97-113)

Geleneksel yaklaşımda önemli olan, rasyonel olarak örgütte düzen ve istikrarın sağlanması, teknik bilgi ve yeteneğe dayalı otoritenin varlığı ve örgütsel verimlilik ve etkinliktir. Bu üç ilke her yer ve türdeki örgüt için geçerli ilkeler olarak kabul edilmiştir. Ekonomik ve teknik verimlilik ana amaç olarak düşünülmüştür. Yönetimin örgüt üyelerinin insana ilişkin sorunlarıyla değil, işe ilişkin sorunlarıyla ilgilenmelidir. İnsan unsuruna ekonomik insan modelinden yola çıkarak özel bir önem verilmemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır. İnsan unsuru dışındaki diğer unsurlar belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve insan unsurunun bu yapı içine konması ile onun bir makine gibi ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı, örgütün yapı ve işleyişini etkilemeyeceği varsayılmıştır.



Yönetim ve örgüt alanında sistemli bilgi birikiminin ilk aşamasını oluşturan klasik yaklaşımca öne sürülen düşünceler küçük değişikliklerle günümüze kadar sürmüştür ve günümüzde etkinliğini yitirmeden geçerliliğini korumaktadır. Gelecekte de etkinliğini sürdüreceği kuvvetle olasıdır (Sucu, 1999,s.45).

## 2.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Organizasyon Teorisinin İşgören Faktörüne ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı

Klasik organizasyon teorisi, organizasyon yapısına, yönetimine ve işleyişe 1930'lara kadar yol gösteren teori olmuştur. Klasik yönetim yaklaşımında ciddi sorunlar olduğunu ve olumlu yaklaşım biçimleri öneren düşünür ve yazarlar eksik değildi. Fakat onların görüşlerinin dikkati çekmesi için 1930'larda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından başlatılan Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının alınmasını beklemek gerekmiştir (Aydın,1977,s.68).

Davranışsal yaklaşım, klasik yaklaşımın insana bakış ve onu ele alış biçimine karşı olarak ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımıyla, klasik yaklaşımın sahip olduğu bilgi birikimi içerisinde yer alan kavram ve ilkelere esneklik kazandırarak uygulanabilir duruma getiren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, insan klasik yaklaşımda olduğu gibi yalnızca biyolojik ve fizyolojik özellikleri ile değil, biyolojik, fizyolojik,psikolojik ve sosyal özelliklere sahip bir bütün olarak görülür. Böylece kişiler arasında farklılık olabileceği, kişilerin davranışlarıyla örgütlerin yapı ve işleyişlerini etkileyebileceğini, örgüt içinde hem bu yönüyle hem de yaratıcı yönüyle diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu gerçeğini savunur. Bu yaklaşım, insanın aynı zamanda sosyal bir varlık olması nedeniyle, sosyal gereksinimlerinin davranışlarını büyük ölçüde etkilediğini ve bu nedenle davranışların da her zaman ussal- yasal ve ekonomik olmadığı düşüncesini taşır. Anılan yaklaşıma göre işgören,örgütlerin en önemli ögesidir (Sucu,1999,s.47).

Davranışsal yaklaşım, yönetimin dikkatini klasik yaklaşımda olduğu gibi, işe vermesi yerine, işi yapan işgörene yoğunlaştırması gerektiği üzerinde durmuştur. Bu yaklaşımda klasik yaklaşımda öngörülmeyen biçimsel olmayan örgüt yapıları, iletişim, grup davranışı, güdüleme, iş tatmini ve kararlara katılma gibi konular üzerinde durulmuştur.

Sheldon'a göre, Klasik yönetim biçimi ile işgörenin işyerinde tatmin edilmesi ve güdülenmesi sık sık kesintiye uğramaktaydı. Ne ödüllendirme, ne de ceza uygulaması tehdidi arzulanamı vermekteydi. Yöneten-yönetilen anlaşmazlıkları, örgüte ve işe karşı kayıtsızlık,

işgücünün yaşadığı bunalım ve işgörenin verimli çalıştırılmadığı inancını yoğunlaştırıyordu. Fakat insan unsuru gereği gibi anlaşılamayan bir sorun olarak ortada duruyordu (Sheldon, 1965, s. 125).

Davranışsal teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, insan ögesini inceleme konusu yapmasıdır. Bu teorinin organizasyona yapmış olduğu en önemli katkı, örgüt içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Sadece yapı üzerinde duran klasik teorinin insan ögesini pasif saymasına karşılık, davranışsal teori bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen ögenin insan ögesi olduğunu vurgulamıştır (Koçel, 1998, s. 146).

Davranışsal yönetim düşüncesinde insan, ekonomik çıkarları için uğraşan akılcı insan değil sosyal insandır. Belirli bir grubun üyesi olarak yaşar, ama o grubun diğer üyelerinden farklıdır. Bu açıdan bu düşüncede kişi ve grup örgüt içerisinde iki önemli değişkendir. Bu iki değişken karşılıklı olarak birbirini etkiler. Aslında davranışsal yaklaşım, klasik yaklaşımın kavram ve ilkelerine dayanır. Bu kavram ve ilkeler insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle, yumuşatılmış, inceltilmiş ve geliştirilmiştir. Bu yaklaşım gerek teoride gerekse uygulamada, klasik yönetim düşüncesinde olduğu gibi, sadece örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine değil çalışan kişinin ihtiyacının tatmini ve amaçlarını gerçekleştirilmesine de önem verir.

Klasik teorinin rasyonellik, işte etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşın, davranışsal teori insan ögesinin özellikleri, davranışlar, motivasyon, kararlara katılma, tatmin gibi ana kavramlar üzerinde dogmatik bir şekilde durmuştur. Davranışsal teori sorunların insan ögesini esas almakla çözüleceği gibi uç (ekstrem) bir görüşe sahip gözüküştür (Massie; Douglas, 1977, s. 148).

Davranışsal yaklaşım, işgörenlerin daha yüksek yeterlilik, yaratıcılık ve tatmin düzeylerinin gelişimine yöneliktir. Bu yaklaşımın temel kaynağı insandır. Bu teori, işgörelere sağlanan sosyal ve ekonomik olanakların genişletilmesinin doğrudan çalışma etkililiğine katkıda bulunacağını varsayar. Yeteneklerinden daha iyi yararlanan işgörenlerin iş tatmini de kendiliğinden artacaktır. Gelişimine olanak sağlanan işgörenlerin sahip oldukları yetenekleri, bilgi ve birikimleri örgüt için kapasitelerini son sınıra kadar kullandıkları ve olumlu sonuca ulaştıkları varsayılır. Bu yaklaşımda yöneticiler işgörenlerin gelişip üretken olabilecekleri örgütsel ortamı sağlarlar. Bu yaklaşımın, sadece insanı temel belirleyici kaynak olarak ele alması ise en çok eleştirilen yönünü oluşturmaktadır.

Neoklasikler, geleneksel yaklaşım taraftarlarının örgütün ve yönetimin tek bir yönünü (biçimsel-resmi) ele almaları yönüyle klasik yaklaşım teorisyenlerini eleştirirken, kendileri de aynı hataya düşmekten kurtulamamıştır. Örgüt ve yönetimin doğal süreçlerine önem verip çalışmalarına konu almış, fakat biçimsel etkenler üzerinde hiç durmamıştır. Bu nedenle yansıttığı görüş eksik kalmıştır.

Neoklasikler de , klasikler gibi işgörenin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki çelişkiyi ekstrem görüşlerle dile getirmeye çalışmışlardır. Neoklasikler, manevi olgularla işgörenlerin daha fazla çalışmaya istekle yönlenmelerinin sağlanabileceğini savunmuşlardır. Manevi bakımdan tam tatmin edilmiş işgörenlerin bulunduğu örgütte uyumsuzlukların olmayacağı görüşü üzerinde durmuşlardır. Olayı tek nedenle açıklamaya çalışması, aynı zamanda bir çok faktörün işgörenin tatmin düzeyinde önemli rol oynadığını göz ardı etmesi bir çelişki oluşturmaktadır.

### **2.3. Modern Organizasyon Teorisinin İşgören Faktörüne ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı**

Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözümlenmede yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle, bu iki kuramın işletmedeki insan ögesine çok değişik ve ekstrem (uç) açılardan yaklaşımları bu konuda bir orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. Modern organizasyon teorisi, büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmanın doğurduğu eksikliklerini telafi etme ve bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyaç ve gereğinden kaynaklanmıştır. Modern yaklaşım, gerçekten geleneksel ve davranışsal yaklaşımların tutum ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. İkinci dünya savaşından itibaren yönetim konularının ele alınışında bu yaklaşım hakim olmaya başlamıştır (Şimşek, 1999, s 91)

Ekonomik verimliliğin artırılmasını amaçlayan klasik yaklaşımla (ussallaştırma), neoklasik yaklaşım (insancillaştırma) birlikte değerlendirildiğinde teknik ve insana özgü yönüyle ilgili önemli gelişmeler kaydedilmiştir.

Modern yönetim yaklaşımı, fonksiyonları, çeşitli yönleriyle birlikte tüm örgütü dikkate alır. Modern teorisyenler örgütü, uyum gösterebilen, yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki

değişmelere uymak zorunda olan açık bir sistem olarak görürler. Bu yaklaşım, işletmede işlerin işbirlikçi bir ortam içerisinde görülmesini öngörür.

Bu yaklaşım, örgütü bir bütün olarak ele alır ve alt sistemlerin etkinliğini dikkate alır. Bütünün içerisinde işgörenlerle birlikte yapı, teknik ve amaçlar da söz konusudur. Hepsi birbirine neden-sonuç ilişkisi ile bağlıdır. Yalnızca bir konu hakkında karar verirken yararlılara bakmak yeterli değildir, çünkü sistemin başka parçalarında bu eylemin olumsuz etkileri olabilir. Bu şekilde sorun varsa nedenleri daha doğru saptanmaktadır. Bu yaklaşım, "bir bütünün başarısını belirleyen en zayıf noktadır" düşüncesinden hareket etmektedir.

Modern yaklaşım, işgörenin iş tatmininin sağlanmasında hem maddi hem de manevi öğelerin önemli rol oynadığını savunur. Örgütler, bu yaklaşıma göre, sadece ekonomik amaçlara değil, aynı zamanda sosyal amaçlara da hizmet etmesi gereken sistemlerdir. İşgörenleri, fizyolojik olduğu kadar sosyal bir varlık olarak da göz önüne alır. İş tatmini yüksek işgörenlerin diğer alt sistemlerle uyum içerisinde olması, belirlenen yapı ve işleyiş içerisinde bütünü oluşturan sistemin amacına ulaşılmasında katkısının artması söz konusudur.

Bu yaklaşım, "insansız örgüt"ü ve "örgütsüz insan"ı reddeden, belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütün insana ve insanın örgüte ihtiyacı olduğunu savunan bir yaklaşım türüdür. Örgüt, bir yandan etkinliğini ve verimliliğini arttırarak, yüksek kâr elde eden, diğer yandan da örgütte çalışan işgörenlerin iş tatminini sağlamak suretiyle dışa açık ekonomik ve sosyal bir sistem olarak yaşamını sürdürebilir.

#### **2.4. Yeni Yönetim ve Modellerin İşgören Faktörüne ve İş Tatminine Yönelik**

##### **Yaklaşımı**

Küreselleşme, Sistemlerarası Yaklaşma, Hızlı Teknolojik Gelişmeler, İnsan Hakları, Uluslararası Rekabet ve Bilgi Toplumu gibi kavramlar, örgütlerin yapılandırılmalarında ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikler meydana getirmiştir.

Haberleşme ve hızlı teknolojiden dolayı sürekli değişim söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda uluslar arası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme işletmeleri açık toplum haline gelmek zorunda bırakmıştır. Bunun yanında da insani değerler, kişilik kavramı, insanın herşeyden önemli bir varlık olarak ele alınması, yaşam düzeyinin yükselmesi, insanların bekleyişlerindeki değişmeler ve gelişmeler organizasyonların

yapılandırılmalarında köklü değişikliklere neden olmuş ve yeni yönetim modellerinin oluşmasına katkıda bulunmuştur.

#### 2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi(TKY), iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasını temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim düşüncesidir (Dinçer,1996a,s.433).

Esas olan müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bunu sağlamak için, felsefe ve yönetim tarzı olarak üç ögeyi içerir; birincisi, rasyonel bir düşünce sistemi (yazılanın yapıldığı ve yapılanın yazıldığı) oluşturmak, ikincisi mal ve hizmet kalitesini geliştirme yönünde çalışan işgörenleri motive etme ve üçüncüsü mal ve hizmetlerin pazarlama şansını artırıcı bir şirket kültürü meydana getirmektir (Şimşek,1999,s.372).

TKY, üretilen mal ve/veya hizmetin kalitesinin artırılabilmesi için çalışan işgörenin de kalitesinin yükseltilmesini öngörür. Müşteri tatmininin artırılmasında sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlamak için işgören iş tatmininin de sağlanması gerekmektedir. İşgören kalitesini ve iş tatminini sağlamış olan bir örgüt hizmet ya da ürünlerdeki kaliteyi zaten gerçekleştirecektir. Bu yaklaşımda öncelikli olan kârlılık değil, kalitenin sağlanmasıdır. Kâr için ayrıca çalışmaya gerek yoktur, çünkü kalite sonuçta kârı da birlikte getirecektir. Kâr, bu "tatmin" in bir sonucudur. Firmanın esas varlığı sermayesi değil, insan kaynaklarıdır. Bu insan kaynağı müşteri memnuniyeti için hizmet ve/veya ürün üretmektedir.

TKY felsefesi ve pratiğinin gelişmesinde birinci derecede rol oynayan Deming'in felsefesinin özünü "işbirliğine dayalı yönetim" ilkesi oluşturmaktadır. Deming'e göre, tek tek mal ve hizmetlerde değil, tüm mal ve hizmetlerde yüksek ve kapsamlı kaliteye ancak "bilimsel yaklaşım ve grup halinde çalışma" ile ulaşılabilir. Burada iş tatmini sağlanmış ve motive edilmiş kaliteli işgörenlerin en iyi ekip çalışmasını oluşturacağı öngörülmüştür.

TKY temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmamak anlayışı hakimdir. Önlemeye dönük bir yaklaşım sergiler. Grup çalışmasına önem verir. İşletme körlüğünü aşmanın en etkin yolu grup (ekip) çalışmasıdır. Bu şekilde işgörenin konuya daha bütün bakmasına yardımcı olur. Takım oyunu anlayışını yerleştirerek kişiler arası ilişkileri geliştirir ve güçlendirir. Çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirmektedir. Kişilerin,

işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur TKY temeli açıklık ve iletişime dayanır.

TKY' de kalite çemberlerinin (aynı birimde çalışan ve ortak profesyonel uğraşılara sahip beş ile on gönüllüden oluşan homojen ve süreklilik arz eden küçük bir çalışma grubudur ) sosyal ve ekonomik yararları vardır. Çemberler, kişiye fikirlerini ifade edebilme ve kendi işiyle ilgili sorunları bizzat çözmeye olanağı vererek personelin işletme yaşamına katılmasını kolaylaştırır ve personele güvendiklerini ifade ederler. Çalışanların kararlara katılmasını sağlar. Şikayet ve devamsızlıkları azaltır. İş tatminini artırır (Şimşek,1999,s.377)

Toplam Kalite Yönetimi sürecinde iş tatminini en çok etkileyen unsurların çeşitli gurular tarafından da vurgulandığı gibi "çalışanların iş süreçlerine toplam katılımı", "kalite çemberleri" ve "müşteri odaklılık" olduğu istatistiksel olarak da kanıtlanmış olmalıdır Buna rağmen, TKY uygulamalarının genel anlamda iş tatminine pozitif bir katkısı belirlenememiştir (Yahyagil, 2001,s.87)

#### 2.4.2. Öğrenen Örgüt Yaklaşımı

Öğrenen örgütler, işgörenlerin arzu edilen sonuçları elde edebilmeleri için kapasitelerini genişletebildikleri, yeni ve kapsamlı zihinsel modeller geliştirebildikleri ve ortak bir vizyon oluşturmak suretiyle öğrenmeyi birlikte gerçekleştirebildikleri örgütler şeklinde tanımlanabilir Öğrenen örgüt modelinin temeli insana ve açık sistem anlayışına dayanmaktadır (Şimşek,1999,s.385).

Öğrenen örgütler, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarır, bunları değişen çevre koşullarına uymakta kullanır ve bu şekilde kendi kendini yeniler. Öğrenen örgütler, işgören yetiştirmeye ve geliştirmeye büyük önem verirler. Esasında düşünce ve uygulamada belirli bir disiplin çerçevesinde, örgüt bilgi kullanımını ve uygulamasını öğrenen işgörenlerinden öğrenir ve kararlara yansıtır

Bu yaklaşımda esas olan bilgidir Çalışan işgörenlerin fikirleri, subjektif yargıları, sezgileri, açık ya da kapalı bir şekilde ifade ettikleri tüm düşüncelerinin test edilerek, misyon doğrultusunda kullanması temel dayanağıdır İşgörenlerin beyin gücünden yararlanan bu yönetim anlayışı, her yönden işgörenlerini motive etmeyi ve iş tatminlerini sağlamayı ön planda tutar Bu yaklaşım, çevre ve işgörenlerinden gerekli bilgiyi bulma, yaratma,

hazmetme, transfer etme ve kararlara yansıtma doğrultusunda işyerinde işgörenlerine uygun bir kültürel ortam oluşturmak için kendisini zorunlu hisseder (Koçel,1998,s 316).

Bu şekilde işgören verimli olmaya motive edilmiş olur. İşgören alınan kararların belirli bir süzgeçten sonra uygulandığını görür. İşletmeyi sahiplenir. Beyin gücünü kullanımda kendi kapasitesini zorlar. Bilgiyi paylaşır. Örgüt yararına kullanmaya çalıştığı bilgi birikiminin aynı zamanda kendi yararına olduğunu bilincindedir. İşgören kendisine sağlanan bu olanaklardan dolayı araştırmacı yönünü güçlendirir. Bilgileri yeniler ve sürekli olarak test ederek hızla ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar. Öğrenmeyi teşvik eden, işgöreni geliştirmeyi ön plana alan açık iletişim ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bu yaklaşım işgöreni başarıya motive eder. Kararlara katılan, bütünün bir parçası olduğunu hisseden işgörenin iş tatmini yüksek olacaktır.

### **3. İŞLETMELERDE İŞGÖREN İŞ TATMİNİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR**

#### **3.1 Kapsam Teorileri (İçsel Faktörler)**

Bu isim altında toplanan teoriler, klasik yaklaşım olarak da nitelendirilir. Bu yaklaşım, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım şudur: Eğer yönetici personeli belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitabetmek suretiyle personelini tatmin edebilir ve örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel,1998,s 437).

##### **3.1.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli**

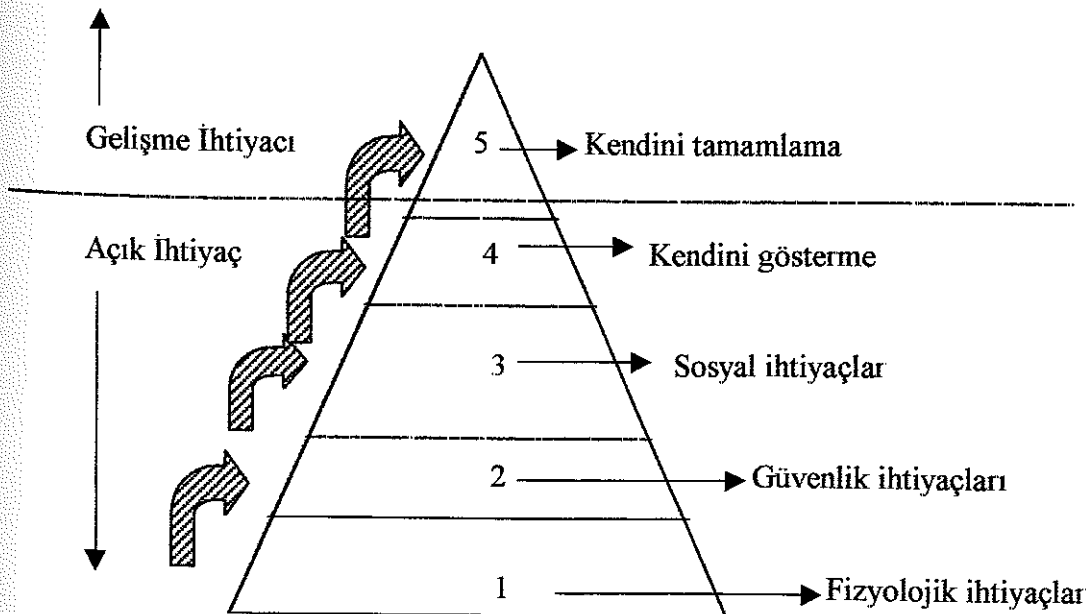
İşgörenler gereksinimlerini karşılamak için çalışmak zorundadırlar. Bu süreç sonsuzdur ve doğumdan ölüme kadar devam eder. Belirli bir ihtiyaç karşılanırsa bile, ihtiyaçlar genel ve tam olarak karşılanamazlar. Gereksinimlerin belirli bir öncelikleri olduğu psikologlar tarafından kabul edilmektedir. Temel gereksinimler doyurulduka işgören daha yüksek gereksinimler arar. Kişisel gelişimle birlikte arzuların çeşit ve sayısı artar. İşgörenin temel gereksinimleri karşılanmazsa, bunların öncelikleri nedeniyle, daha yüksek gereksinimlerin doyumunun ertelenmesi gerekir.

Maslow'un ihtiyaçlar (gereksinimler) hiyerarşisi yaklaşımında iki ana varsayım söz konusudur. Bunlardan birincisi işgörenin her davranışı, belirli bir gereksinimin giderilmesine yöneliktir. Dolayısıyla gereksinimler davranışları belirleyen önemli bir faktördür. Gereksinimler karşılanınca işgören tatmin olur. İkincisi, gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre, işgören belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren gereksinimlere sahiptir.

Alt kademelerde bulunan gereksinimler giderilmeden, üst kademelerdeki gereksinimler kişiyi davranışa yöneltmez. Gereksinimlerin işgöreni davranışa yöneltme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Alt kademedeki gereksinimin tatmin edilmesi, bir üst gereksinimin karşılanmasına olanak sağlar. Fakat, karşılanan bir ihtiyaç yeni davranışları teşvik etmez. Yalnızca, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar davranışları teşvik eder. Böylece tatmin edilmemiş davranış işgöreni yeni gereksinimini karşılamak için güdüler. Eğer bir örgüt yöneticisi, işgörenin karşılamak istediği gereksinimi anlayabilirse, o gereksinimini karşılayabileceği ortamı yaratarak güdülenmesini sağlar. Böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenden beklenen davranış değişikliği sağlanmış olur. Tatmin edilememiş bir işgören, kendisinden beklenen yeni davranış değişikliğini gösteremez.

Maslow'un yaklaşımına göre insan gereksinimlerinin oluşturduğu öncelik sırası şöyledir :

1. Fizyolojik İhtiyaçlar ( Yemek yeme, su,uyku vs )
2. Güvenlik İhtiyaçları ( Can ve iş güvenliği,tehlikelerden korunma)
3. Sosyal İhtiyaçlar ( Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk)
4. Kendini Gösterme ( Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,liderlik)
5. Kendini Tamamlama ( Yaratıcılık, Sahip olunan potansiyeli geliştirme)



Şekil 3.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Kaynak:Steinbuch,1993,s 30)





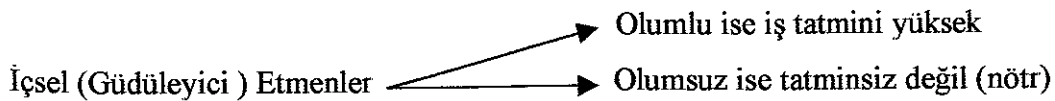
başarıya ulaşır ve sonuçta tatmin söz konusu olur. Bu dairesel döngü kişinin kişisel gelişim ve ihtiyaçları arzulanma oranına göre şekillenir.

Her şeyden önce işgörenin bir insan olduğunu ve insanların ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğunu unutmamak gerekir. İşgörenin ihtiyaçları tatmin edildikçe ortaya başka istekleri karşılayacak ihtiyaçlar çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar belirli bir sraya uygun olarak ortaya çıkmakta, bunların insan bilincinde hep aynı sırada belirlenmektedir. İşgönerlerin sadece rasyonel değil aynı zamanda duygusal davranan varlıklar olduğunun bilincinde olan, ihtiyaçlarını anlayıp, karşılayan ve tatmin olmasını sağlayan, bununla birlikte bir sonraki sıradaki ihtiyacını karşılaması için de ortam sağlayan yönetici, işgöreni belirli ve istenilen bir davranışa yönlendirmeyi başarabilir.

### 3.1.2 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg'in bu teorisine Güdüleme ve Durum Koruma Modeli de denilmektedir. Çift faktör teorisi Herzberg tarafından ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı geliştirilerek ortaya konulan bir modeldir.

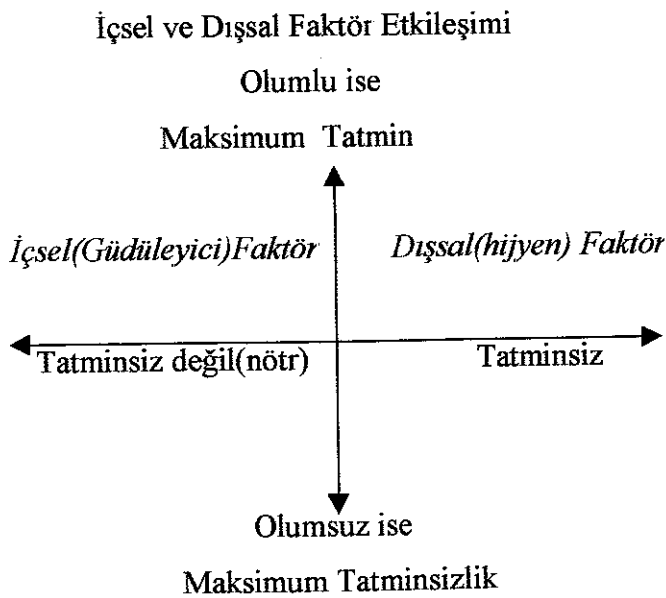
Bu yaklaşım, Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburg Bölgesi'nde 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada, araştırmaya konu olan deneklere, işlerinden özellikle hoşlandıkları bir zaman düşünmeleri ve sonra bu duygulara yol açan koşulları anlatmaları istenmiştir. Herzberg, işgönerlerin iyi ve kötü duygular için değişik koşullardan söz ettiklerini belirledi. Araştırma konusu olan deneklerin verileri incelendiğinde kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri an anlatırken iş ile direkt ilgili olan (*işsel=güdüleyici etmenler*) işin kendisi, başarıma, takdir, sorumluluk, işte gelişme ve yükselme olanakları gibi kavramları kullandıkları gözlemlenmiştir. Deneklerin verilerinde, kendilerini iyi hissetmelerine neden olan etmenin yokluğunda kendilerini yüksek tatminsiz hissetmedikleri, ayrıca kendilerini çok kötü hissettikleri ender görülmüştür. Başka bir deyişle, bir işte terfi duygusu iyi bir duyguya yol açıyorsa, terfi edilmeme duygusunun kötü duyguya yol açtığı nadir olarak gözlemlenmiştir.



Dışsal (Hijyenik) Etmenler → Olumlu ise iş tatmini yüksek  
 → Olumsuz ise iş tatmini düşük (tatminsiz)

Herzberg, araştırmaya konu olan deneklerin, kendilerini kötü hissettikleri anı anlatırken iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında olan, işin çevresiyle ilgili olan (*dışsal=hijyenik etmenler*) ücret, çalışma koşulları, işletme politika ve yönetimi, teknik gözetim, gözetimcilerle kişilerarası ilişkiler, eş düzeylilerle kişilerarası ilişkiler, astlarla kişiler arası ilişkiler, iş güvenliği, statü ve kişisel yaşam gibi etmenlerin yokluğunda ya da kötü olması halinde kendilerini kötümser ve tatminsiz hissettikleri sonucuna vardı. Dışsal (hijyenik) etmenlerin olumsuz olduğu koşullarda işten ayrılmalar söz konusudur. Bu dışsal etmenlerin iyi durumda olmasının işgörenlerin tatminsizlik duygularını ortadan kaldırdığını, fakat işgörenleri güdülemede belirli bir etkisinin olmadığını ve durum koruyucu bir rol oynadığını saptadı. Buna karşılık içsel etmenlerin işgörenleri güdüleyici etmenler olduğu ortaya konulmuştur. Aynı zamanda içsel etmenlerin iyi olması işgörenin iş tatminini arttırmada önemli bir rol oynadığı gözlemlenmiştir.

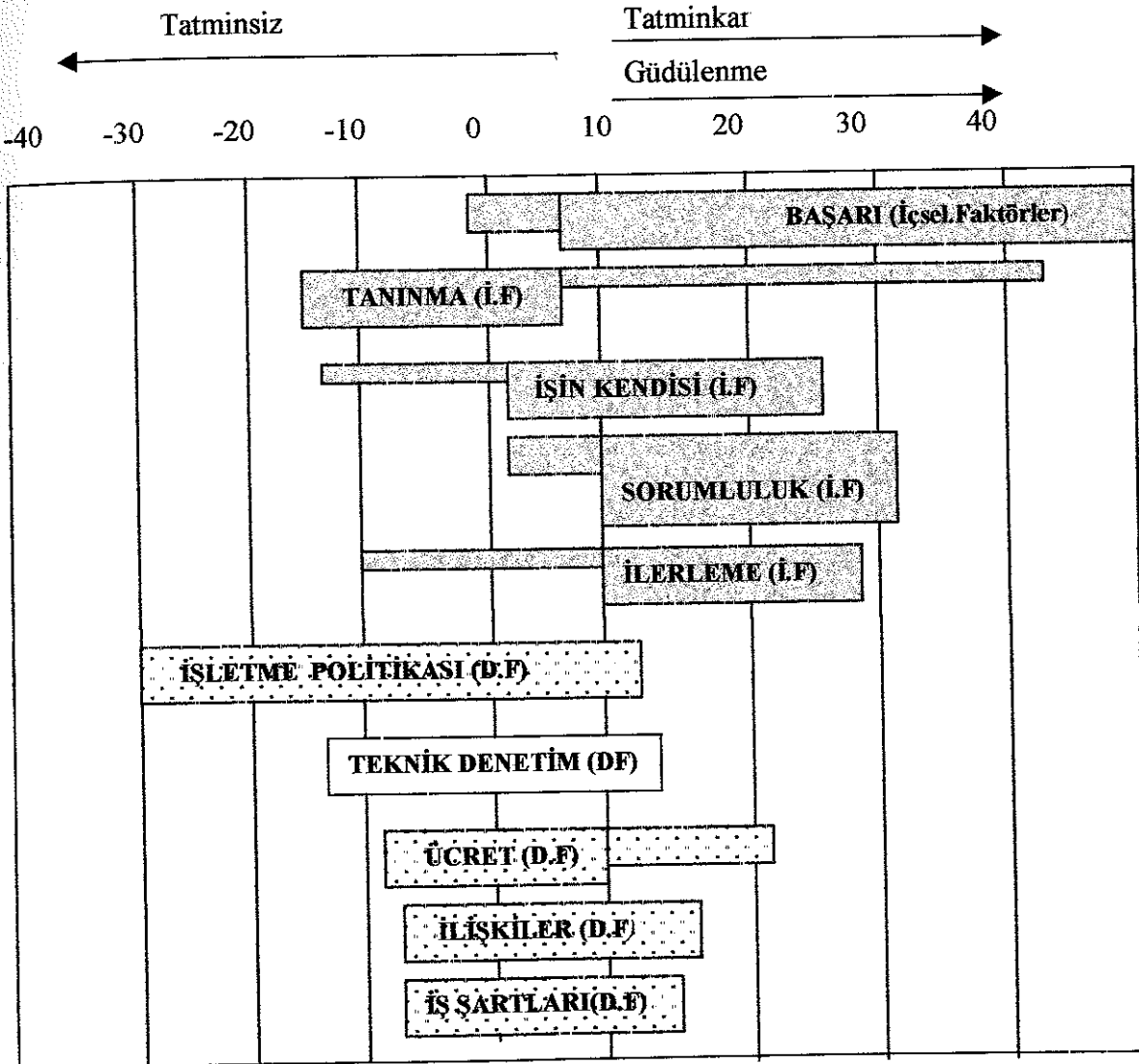
Herzberg, Pittsburg'da yaptığı ampirik incelemeye göre, iki faktörün etkileşiminde; İçsel faktörlerin olumlu olması halinde, dışsal faktörlerdeki olumsuzlukların bertaraf olması söz konusudur. Her iki faktörün olumlu olması durumunda, işgören tatmin düzeyi maksimum olur. İşe bağlılık düzeyi artar. Tersine söz konusu olduğunda, yani her iki faktör olumsuzsa, tatmin düzeyi çok düşer ve işten ayrılma söz konusu olur.



**Şekil 3.3 Herzberg'in içsel ve dışsal faktör etkileşimi**

(Kaynak: Steinbuch, 1993, s 32)

Şekil 3.3'de, Herzberg'in güdüleme modelini açıklayan şekilde görüldüğü gibi, içsel faktörler, olumlu olduğu takdirde tatmin düzeyi ve aynı zamanda güdüleme derecesi yüksektir. Olumsuz olduğu takdirde, tatmin düzeyini çok fazla etkilememektedir. Fakat güdüleme derecesi düşmektedir. Dışsal (Hijyen) faktörler, olumlu olduğu takdirde tatmin sağlanmakta, fakat güdüleme derecesini hemen hemen hiç etkilememektedir. Bu dışsal faktörler olumsuz olduğu takdirde ise, tatmin düzeyi düşmektedir.



Şekil 3.4 İçsel(güdüleyici) ve dışsal(hijyen) faktörlerin karşılaştırılması

(Kaynak: Bingöl, 1996, s.270)

Herzberg'in çift faktör teorisi bir çok yönden eleştiriye uğramıştır. Eleştirilere göre, işgörenler kendilerini en iyi hissetmelerine ve en kötü hissetmelerine neden olan faktörleri doğru olarak açıkça belirleyemezler. Ayrıca araştırma yapılan grubun yetersizliği de eleştiri konusu olmuştur. İşgörenlerin üyesi oldukları sosyo-ekonomik grupların değer yargıları

özendiricilerin geçerliliğini etkilemektedir. Alt düzey işgörenler (mavi yakalılar) için parasal kazanç, iş güvenliği ve çalışma şartları orta ve üst düzey işgörelere (beyaz yakalılar) kıyasla daha önemli görülmektedir. Orta ve üst düzey işgörelere için, yapılan işin kendisi, niteliği, başarma, yükselme ve farkedilme daha önemli bir rol oynamaktadır. Ekonomik konjonktüre bağılı olarak etmenlerin işgörelere açısından öneminde değışiklik söz konusu olabilir. Ekonomik kriz ortamında yükselme arzusu yerine mevcut konumunu koruma öncelikli olabilir (Şekil 3.4).

Bütün bu eleştirilere karşın yine de Herzberg'in bulgularının doğruluk derecesi yüksektir. Unutmamak gerekir ki Herzberg modeli yalnızca genel eğilimleri yansıtmaktadır. Durum koruyucu etmenler olarak belirlenen öğeler bazı kişiler için güdüleyici ve güdüleyici etmenler bazı kişiler için durum koruyucu olarak rol oynayabilir. Kesin bir ayırım söz konusu değildir. Çünkü hiçbir etmenin etkisi tümüyle tek boyutlu olamaz. Herzberg modelinde yalnızca insanla ilgili çoğu konuda olduğu gibi, yalnızca bir yöne doğru genel eğilim ortaya konulmuştur (Davis, 1988, s 70).

Günümüzde yöneticilere, işgörelere tatmin düzeyini yükseltme, güdüleme, işten ayrılma oranını azaltma ve işyerine bağlama açısından içsel ve dışsal etmenlerin işgörelere üzerinde oynadığı genel olumlu ve olumsuz eğilimi ortaya koyan bu yaklaşım ışık tutmaktadır ve tutmalıdır.

### 3.1.3 David C. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen bu modelde ihtiyaçların yönlendirilmesi söz konusudur. Bu teoriye göre, ihtiyaçlar öğrenmeyle sonradan kazanılır ve işgörelere üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir (Şimşek, 1999, s 204). Bunlar;

#### I İlişki kurma (Bağlanma) ihtiyacı :

Bu ihtiyaç, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri gerçekleştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir işgörelere ise, kişiler arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verir. Sevilmekten ve fark edilmekten hoşlanır. İlişki kurma ihtiyacı insanlara bağlanma dürtüsüdür. Bağlanma güdüsüne sahip olanlar kendilerini çevreleyecek arkadaşlarını seçerler. Çevresindeki insanlar ve gruplarla ilişki içinde olmayı tercih ederler. Arkadaşlık ilişkileri kurmak, belirli bir arkadaşlık çevresi edinmek, genellikle, insanların hoşlandıkları şeylerdir. Bazı insanlarda bu ihtiyaç güçlü iken, bazılarında ise zayıf olabilir.

İki çeşit dostluk kurma ilişkisinden bahsedilebilir. Birincisi, insanın gerçekten iyi bir arkadaşlık ilişkisinden hoşlanmasıdır. İkincisi, insanların para, çıkar ve diğer maddi olanaklardan yararlanmak için başkalarıyla ilişki kurma isteğidir (Güven,1985,s.36)

## II Güç kazanma ihtiyacı :

Bu ihtiyacı güçlü olan işgören, güç ve otorite kurma, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları içinde bulunur. Rakipleriyle yarışmayı severler. Her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunların aracılığıyla çevrelerine egemen olma isteklerini belirtirler. Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için, bu güdüye sahip kişiler, diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler. Ancak bu ihtiyaç güdüsünün yoğunlaştığı ve hızlandığı çabanın yıkıcılık biçimine dönüşeceğini de göz önüne almak gerekir (Davis,1981,s.34)

## III Başarma ihtiyacı :

Bu ihtiyacı kuvvetli olan işgören, kişisel sorumluluk almak ister, amaca yöneliktir. Bu tip işgören, ulaşılması güç ve çalışma gerektiren gerçekçi ve anlamlı amaçlar belirler, bunları gerçekleştirmek için yetenek ve bilgi edinecek, belirli bir oranda riske girecek davranış içinde bulunur. Tatmin etmeyecek düşük riske girmeyi tercih etmez. Çok güç amaçlara yönelmenin başarısızlıkla sonuçlanmasından korkar ve bu nedenle en isabetli ve başarıya ulaştıracak orta güçlükteki amaçları tercih eder. Yaptığı işin sonucunu görmek ister. Bu kişiler yüksek enerjili kişilerdir.

McClelland, bunlardan başarı güdüsü üzerinde daha fazla durmuştur. Başarı ihtiyacı insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat, herkesin, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Çünkü bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye değiştiği gibi, toplumdan topluma da değişiklik gösterir. Kişilerin, kendi ilgi alanlarında en iyi olmak istekleri ve mükemmelliğe erişmek gibi duygularını başarı güdüsüyle izah edebiliriz (Eroğlu,1996,s.265).

McClelland bu tip ihtiyaçların her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını belirtir. Yöneticiler eğer işe alınacak veya çalışan işgörenin ihtiyaçlarını belirleyebilirlerse, bu işgörenin tatmin düzeyini yükseltmek mümkün olacaktır. Aynı zamanda doğru işe doğru işgören yerleştirme açısından da işgörenin ihtiyaçları belirlenebildiği takdirde tatmin düzeyi ile birlikte güdüleme de kolaylaşacak ve iş verimliliğinde artış sağlanabilecektir. Psikologlar

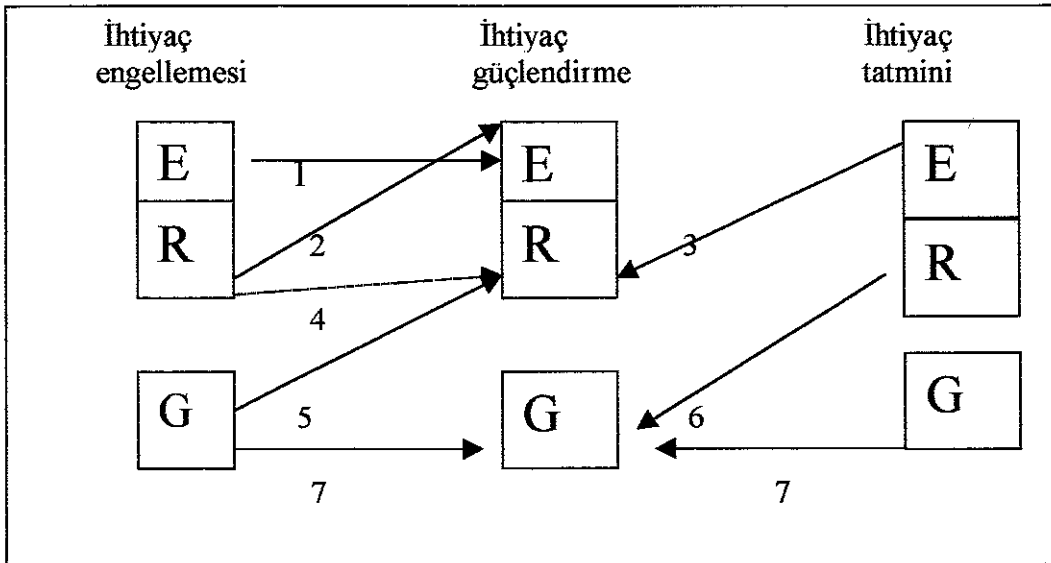
tarafından hazırlanan bilimsel anketlerle ve görüşmelerle işgörenin temel ihtiyacının belirlenmesi olasıdır.

### 3.1.4 Alderfer'in ERG Modeli

Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir modeldir. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir. Ancak bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel,1998,s.442).

ERG yaklaşımı üç ihtiyaç kategorisi üzerinde durmaktadır. (Şekil 3.5)

1. Varolma (Existence) İhtiyacı
2. Sosyal-İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı
3. Gelişme (Growth) İhtiyacı



Şekil 3.5 ERG teoremi

(Kaynak : Steinbuch, 1993, s.32)

Bu üç ihtiyaç da Maslow'un yaklaşımındaki gibi yorumlanmaktadır. Alderfer bu üç çeşit ihtiyaç için 7 (yedi) ilke sıralamaktadır

- I. Varolma ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse, bu ihtiyaç o kadar güçlü olur.

- II. Sosyal-İlişki kurma ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse, varolma ihtiyacı o kadar güçlü olur.
- III. Varolma ihtiyacı ne kadar çok tatmin edilirse, sosyal-ilişki kurma ihtiyacı o kadar güçlü olur
- IV. Sosyal-ilişki kurma ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse, sosyal-ilişki kurma ihtiyacı o kadar güçlü olur.
- V. Gelişme ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse, sosyal-ilişki kurma ihtiyacı o kadar güçlü olur.
- VI. Sosyal-ilişki kurma ihtiyacı ne kadar çok tatmin edilirse, gelişme ihtiyacı o kadar güçlü olur
- VII. Gelişme ihtiyacı ne kadar çok veya ne kadar az tatmin edilirse edilsin, gelişme ihtiyacı o kadar güçlü olur.

### 3.2 Süreç Teorileri (Dışsal Faktörler)

Bu teoriler modern yaklaşımlar olarak da nitelendirilir. Bu yaklaşımların ağırlık noktaları, işgörenlerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl tatmin edildikleri ve güdülendikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranışı gösteren işgöreninin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin yanıtlamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktörde kişi davranışı, tatmini ve güdülenmesi üzerinde rol oynamaktadır (Stoner, 1978, s 406)

Bu yaklaşımlar, klasik yaklaşımlar gibi sadece kişileri tatmin eden ve güdüleyen etmenlerin neler olduğunu araştırmakla kalmayıp davranışları da incelemiştir. Kişisel farklılıkların güdülemedeki önemini de dikkate alarak farklı kişilerin değişik görüş ve değer yargılarına sahip olduklarını, ancak hepsinde davranış hareketine geçiren güdüleme sürecinin aynı olduğunu savunmuşlardır (Dinçer, 1996a, s 312)

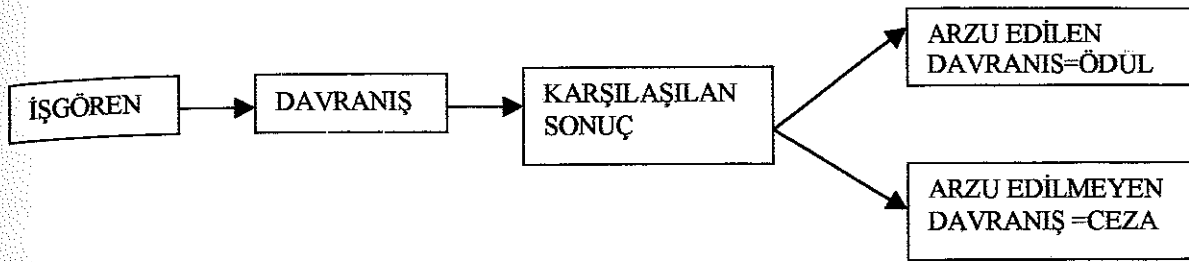


### 3.2.1 B.F.Skinner ve Thorndike'nin Davranışsal Şartlandırma Modeli

Kapsam teorilerinde ele alınan yaklaşımların en büyük sorunu kesin bilimsel gözlem ve ölçüme uygun olmamalarıdır. Örneğin, herhangi bir işgörenin belirli bir zamandaki saygı gereksinmesini ölçmek olanaklı değildir. Bu nedenle bilimsellik kurallarına daha uygun modellere ağırlık verilmesi gerektiği savunulmuştur. Bu türdeki en belli başlı model B.F. Skinner'in davranışsal şartlandırma modelidir. Sonuçsal koşullama davranışın sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Davranışın karşılaşıacağı sonuç önemlidir. Bu yaklaşım, işgörenderin elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmeye çalışır (Davis,1981,s.83).

Bir işgörender ücret artışı istiyorsa ve bunu geçmişte hızlı çalışarak elde etmişse, zorlu çalışmaya devam edecektir. Modele göre kişilerin davranışları istenmeyen sonuçlar doğurduğunda görmezlikten gelinerek veya uyarılarak, istenen sonuçlar ise ödüllendirilerek kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir. Böylelikle zamanla ödüllendirilen davranış kalıplaşarak tekrarlanır duruma gelecek, ödüllendirilmeyen davranıştan ise vazgeçilecektir. İşgörenderin sonuçları yorumlaması hususu Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen etki kanunu ile ilgilidir. Etki kanununa göre, işgörender kendisine haz veren ve kendisini tatmin eden davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan uzak durur. Bir davranışın hiçbir anlamlı sonucu olmadığı zaman tükeniş oluşur. Kısaca, davranışlar karşılaştıkları sonuca göre şartlanır (Luthans,1992,s.23).

Sonuçsal şartlanmada ödüllendirme ve cezalandırma iki önemli faktördür (Şekil 3.6). İşgörender kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler. Çünkü ödüllendirilen davranış işgörenderin tatmin düzeyini yükseltir. İşgörender bu davranışları tekrar gösterme eylemi içinde bulunacaktır. İşgörenderin davranışı örgüt açısından arzu edilmeyen bir davranış ise, yönetici çeşitli ceza yöntemleri uygulayarak bu davranışın tekrarlama olasılığını azaltmış olacaktır. İstenmeyen davranışların (geç gelme, devamsızlık gibi) oranını azaltmak için, davranışları cezalandırmak yerine, devam gösteren ve işine zamanında gelen işgörender çeşitli yöntemlerle ödüllendirildiği takdirde istenmeyen davranışlarda azalma olması muhtemeldir.



**Şekil 3.6 Skinner'in şartlandırma modeli**

(Kaynak: Koçel, 1998, s.444)

Yöneticiler, işgörenlerin davranışları sonucunda tatmin edici ödüller verdikleri zaman, arzu edilen davranışlarda süreklilik söz konusu olur. İşgören tarafından istenilmeyen davranış gösterildiğinde, yönetici mantıklı ve onur kırıcı olmayan bir yöntemle cezalandırdığı takdirde, işgören istenilmeyen davranışı bir daha tekrarlamamaya çalışır. Tatmin düzeyinde bir değişiklik olmaz. Bu şekilde işgöreni istenilen davranışa koşullandırmak daha kolay olur. İstenilmeyen davranışları işgörene tekrarlatmamak için, sonuçsal koşullandırma için örnek gösterilmek üzere maksadını aşan aşırı şekilde cezalandırma yöntemleri karşısında, işgören başkaldırma ve benzeri eylemlerde bulunabilir. Bu şekilde istenilen örgütsel davranış değiştirme, amacına ulaşmamış olur. Ayrıca işgören iş tatmininde düşüş meydana gelir ve işe bağlılık azalır. Ceza sadece istenmeyen bir davranıştan kaçındırır, istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz.

Sonuçsal şartlandırmaya karşı sık yapılan bir eleştiriye göre sonuçsal şartlandırma, işgörenlerin manipülasyonunu içerdiğinden gerçekte otokratik bir yönetim biçimi olduğu şeklindedir. Bu yaklaşımın uygulamalarının, insancıl modellerle bağdaşmadığı öne sürülmektedir. Ayrıca bu yaklaşım, davranışın nedenlerinin işgörenin dışında, çevrede olduğunu varsayar. Bu yaklaşımı eleştirenlerden bazıları, sonuçsal şartlandırmanın insan zekasını aşağılayıcı bir yöntem olduğunu öne sürmüşlerdir. Onlara göre, insanlar bir deney kafesindeki fare muamelesi görürler, oysa aslında, kendi seçimlerini yapabilecek nitelikte, zeki ve öz-denetimlidirler. Bu yaklaşımın örgütlerdeki kullanımının abartıldığını öne sürmektedirler. (Davis, 1988,s.88)

### 3.2.2 Viktor H. Vroom'un Bekleyiş Modeli

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş modeli geniş kabul görmüştür. Vroom'a göre, işgören davranışlarını, kendi amaç ve seçimleriyle bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. İşgören hangi sonuçları tercih edeceğini belirler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunur. (Şekil 7) Bu modelde iki temel kavram söz konusudur.

#### I Arzulama derecesi (Valens):

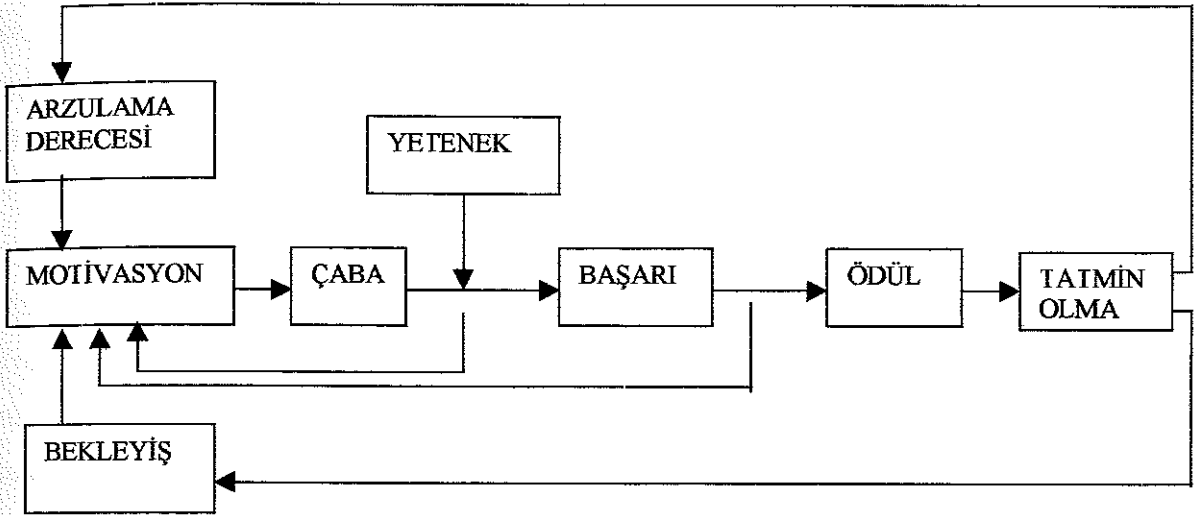
Bir işgörenin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirler. Örneğin, bir işgören terfi etmeyi çok istiyorsa, terfinin, bu işgören için arzulama derecesinin büyük olduğu söylenebilir. Arzulama derecesi işgörenin tecrübeleriyle koşullanmış iç benliğinden kaynaklanır. Bu nedenle de, kişiden kişiye büyük ölçüde değişir. İşgörenin sonuç için olumlu ya da olumsuz tercihleri olabileceğinden, arzulama derecesi negatif ya da pozitif olabilir. Bir işgören sonucu elde etmemeyi, elde etmeye tercih ediyorsa o zaman arzulama derecesi negatiftir. Eğer sonuca kayıtsızsa, o zaman arzulama derecesi sıfırdır. İşgörenlerin belirli bir ödüle verdikleri değer ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Güçlü arzulama derecesine sahip işgörenler, bir şeyi tamamlama, doğru bir iş yapma ya da bir şey yaratma duyguları aracılığıyla doğrudan doğruya tatmin olurlar. Bu durumda tatmin olma düzeyi yönetimin değil, büyük ölçüde işgörenin kontrolü altındadır.

#### II Bekleyiş :

Bekleyiş, işgörenin belirli bir davranışın belirli sonuçları olacağı konusundaki inancının gücünü ifade eder. Diğer bir deyişle algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Bekleyiş bir davranış-sonuç ilişkisidir. İşgören gösterilen davranışın belli bir sonuca yol açması konusunda hiçbir olasılık görmüyorsa, o zaman bekleyiş sıfırdır. Eğer davranış- sonuç ilişkisinde kesin bir ilişki söz konusu ise, o zaman bekleyiş değeri pozitifdir.

Arzulama derecesi ve bekleyişi yüksek olan bir işgören güdülenecektir. Bunlardan biri yoksa işgören güdülenemeyecektir. İşgörenin sahip olduğu kişisel özellikleri ve yetenekleri güdülenmeyi etkileyecektir. Bunun sonucu olarak işgören belirli bir gayretle, belirli bir düzeyde performans gösterecektir. Gösterdiği performans karşısında elde ettiği başarının değerlendirilmesi başkasının kontrolünde olacaktır. Yani yöneticilerin takdirine kalmıştır.

Gösterilen başarı karşısında beklenen ödül elde edildiğinde işgören tatmin olacaktır. Elde edilen yüksek tatmin, yeni bir ödül ile ilgili arzulama derecesini arttıracak ve bekleyişi yükseltecektir. Aksi söz konusu olduğu takdirde iş tatmini düşecek, yeni bir ödül için arzulama derecesi ve bekleyiş olasılığı düşecektir. Bu da güdülemeyi azaltacaktır (şekil 3.7)



**Şekil 3.7 Vroom'un güdüleme modeli**

(Kaynak: Dinçer ve Fidan, 1996, s 313)

Burada önemli olan yöneticilerin, işgörenlerin gerçek beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, altında çalışan işgörenlerinin amaçlarını, tecrübelerini ve beklentilerini öğrenmeye çalışmalıdır. Bu modelin temel katkısı, kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır.

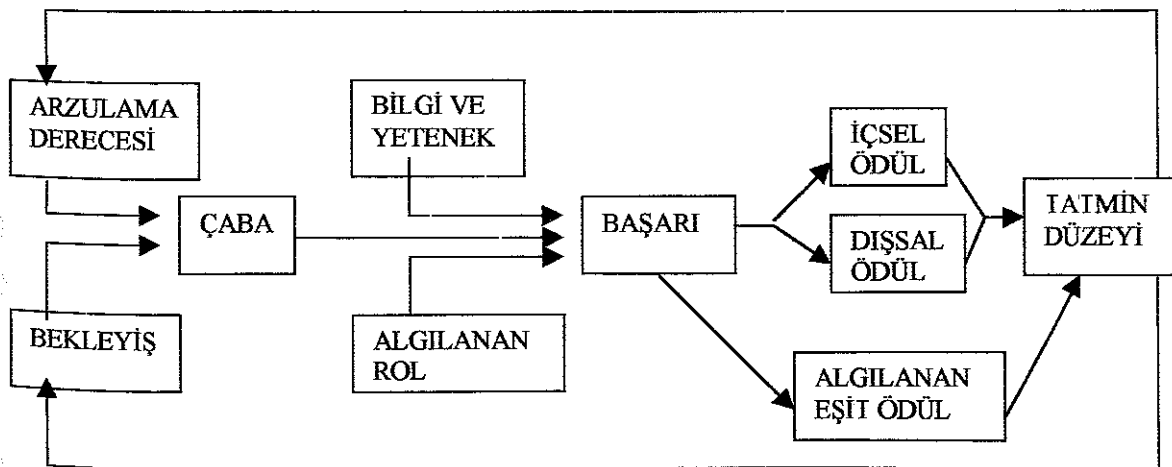
İşgörenlerin iş tatminlerinin artmasını sağlamak için, yöneticiler işgörelere yeterli eğitim olanakları sunmalı, başarı sağlamaları için işgörenlerin önünde var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmalı, işgörelere başarılı olacakları konusunda güven duygusu aşılmalı, beklentileri karşılayacak örgütsel ödülleri bulmalı, ödülleri ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmalı, adil bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmelidir (Şimşek, 1999, s 205).

### 3.2.3 Edward Lawler ve Lyman W.Porter'in Dinamik Beklenti Modeli

Edward E Lawler ve Lyman W. Porter' in bekleyiş modeli, Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda eksiklerini giderici yönde ilaveler yaparak, onu daha ileriye götürüp detaylandırmaktadır.

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinde olduğu gibi, kişinin güdülenme derecesi, arzulama derecesi ve bekleyişten etkilenmektedir. Buna rağmen, bu yaklaşıma göre, işgörenin yüksek bir gayret göstermesi, yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Burada Vroom modelinde olmayan iki değişkenin etkili olduğu öne sürülür. Bu değişkenlerden birisi, işgörenin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Bu değişkene sahip olmayan bir işgören ne kadar çok çaba harcarsa harcarsın beklenen başarıyı gösteremeyecektir. İkinci değişken ise, beklenen başarıyı gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak gerekir. Rol çatışmaları olduğu takdirde, işgörenin beklenen davranışının ve başarısının olumsuz etkilenmesi söz konusu olacak ve başarı göstermesi mümkün olmayacaktır.

İşgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, çaba ve algılanan rol değişkenlerine göre elde edilen başarı belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Birinci kademe bu şekilde oluşmaktadır. Vroom modeline eklenen önemli bir değişken de algılanan eşit ödül değişkenidir. Burada, her işgören kendi performansını yani başarısını diğer işgörenlerin başarısı ile karşılaştırır ve kendi başarısının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir ödül algılama yargısına sahip olur. Eğer kişinin aldığı ödül, algılanan eşit ödüle (beklenen içsel ödül = öngörülen dışsal ödül) eşit ise tatmin olacaktır (Şekil 8). Şayet algılanan eşit ödül düşük ise tatmin olmayacaktır. Bunun sonucunda işgörenin valens ve bekleyişi tatmin olma derecesine göre etkilenecek ve yeni sürecin belirlenmesinde bu etkilenme önemli bir rol oynayacaktır. İşgören tatmin düzeyini yükseltmek ve yüksek tutmak isteyen örgütlerin, işgören tarafından gösterilen başarıları ödüllendirmede objektif olması gerekliliği vurgulanmıştır.



Şekil 3.8 Lowler-Porter güdüleme modeli

(Kaynak: Koçel, 1998, s.448)

Şekil 3 8'deki bu modele karşı yapılan en önemli eleştiri bu modelin çok karmaşık olduğu ve test edilme güçlüklerinin olduğu konusudur. Başka bir eleştiri noktası da, işgörenlerin belirli bir davranış eylemine girmeden önce bu kadar kapsamlı bir zihinsel yorumlamaya girişmeleri konusundaki şüphelerdir (Gray,Starke,1977,s 39)

### 3.2.4 J. Stacy Adams'ın Eşitlik Modeli

Esas itibarıyla Lowler-Porter güdüleme modelindeki algılanan eşit ödül adaletine benzemektedir. J. Stacy adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, işgörenin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı örgüt ortamı ile ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik duygusuna bağlıdır (Luthans,1992,s.197).

İşgören, örgütte gösterilen performansın karşısında eşit bir şekilde muamele görmek istemektedir. Bu istem de işgörenin motivasyonunu ve sonuç itibarıyla da tatmin düzeyini belirlemede etkilidir. Adams'a göre, işgören gösterdiği çaba karşılığında elde ettiği başarıyı aynı örgütte benzer başarı gösteren işgörelere verilen ve öngörülen ödüllerle karşılaştırmaktadır. Eğer ödül dağıtımında herhangi bir adaletsizlik yok ise, işgörenin kendisini güdülenmesi olumlu yönde olacaktır. Ancak, denge kendi aleyhinde gerçekleştiğinde, işgören ödülünü arttırmanın yollarını arayacaktır. Bunu başaramadığı takdirde, örgüte sunduğu katkıları azaltmaya çalışacaktır. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir:

Kişinin Elde Ettiği Sonuç

Başkalarının Elde Ettiği Sonuç

< veya >

Kişinin Sarf ettiği Gayret

Başkalarının Sarf ettiği Gayret

İşgören, yukarıdaki algılama oranlarını kendi değerlerine göre oluşturmaktadır. Kişi kendi oranını aynı düzeyde saydığı başka işgörelenler ile karşılaştırmaktadır. İşgörenin karşılaştırma sonucunda algılayacağı her eşitsizlik durumu, tatmin düzeyini düşürecek ve işgörenin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır (Gannon,1979,s.178).

Ödül dağıtımındaki algılanan eşitlik veya eşitsizlik duygusu Porter-Lawler modelindeki yaklaşım ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisinde, algılanan eşitlik duygusu işgörenin güdülenmesini etkileyen bir faktördür. Bildiğimiz gibi Porter-Lawler modelinde eşitlik

duygusu işgörenin sonuç olarak tatmin düzeyini etkilemektedir Porter- Lawler modelinde güdülemeyi etkileyen temel iki faktör arzulama derecesi ve bekleyiş idi.

Çeşitli uygulama sonuçları bu yaklaşımın geçerliliğini doğrulamaktadır Fakat teorinin yaygın kabul görmesi için daha kapsamlı çalışmaların yapılması gerekmektedir.

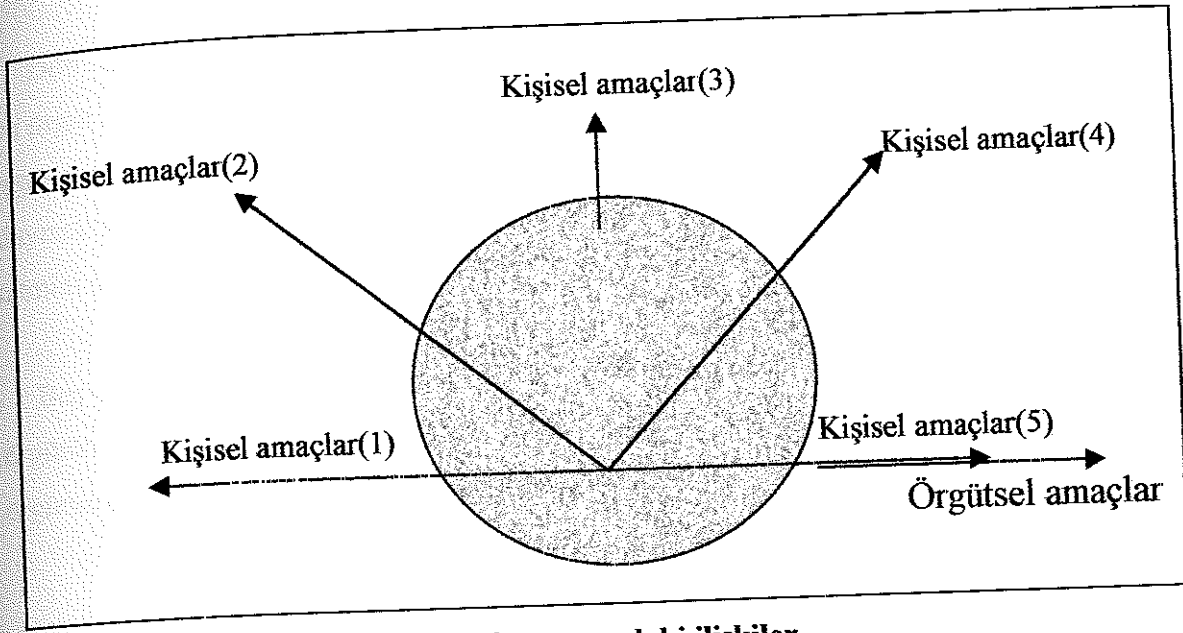
### 3.2.5 Edwin A. Locke'nin Amaç Teorisi

Amaç teorisinin ortaya çıkmasında, en büyük katkıyı Locke yapmıştır. Bu modelin temel esaslarını Locke şu şekilde özetlemiştir:

- Çalışanları güdüleyen amaçları ve niyetleridir.
- Dışsal Özendiriciler, işgörenlerin amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.
- Etkili reaksiyonlar, kişilerin algılarından ve değer yargılarından meydana gelen bir değerlemenin sonucudur. Kısaca, açıklamak gerekirse, kişiler çevreden zihinlerine gelen uyarımları, kendi değer yargılarına ve standartlarına göre yorumlarlar (Locke, 1979,s.479)

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu modele göre, işgörenlerin belirlediği amaçlar onların güdülenmesinde önemli bir rol oynamakta ve güdülenme derecelerini etkilemektedir. Erişilmesi gerçek fakat zor ve yüksek olan amaçlar, daha çok çaba gösterilmesini zorunlu kılar. Bu davranış da, işgöreni erişilmesi kolay olan davranışa kıyasla daha çok güdüler. Teorinin temel yaklaşımı, işgörenlerin kendileri için belirledikleri amaca ulaşılabilirlik derecesidir (Gannon,1979,s.176).

Yöneticiler örgütün amaçları ile işgörenlerin amaçları arasındaki uygunluğa önem vermelidirler. Bu yaklaşıma göre, örgüt amaçlarını belirlemede astlarında katkısını göz ardı etmemek gerekir. Örgüt ile işgören arasındaki amaç birliğinde uyum oranı arttıkça örgüt daha verimli ve etkin olabilecek, aynı zamanda işgörenin de tatmin düzeyi yükselecek ve güdülenmesi daha kolay olacaktır (Hicks,1975,s.67).



**Şekil 3.9 Kişisel ve örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiler**

(Kaynak : Hicks, 1975, s 67-73)

Kişiler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün üyesi ve haliyle işgören olurlar. Örgütlerin ise kendilerine özgü amaçları vardır. Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum vardır (Şekil 3.9)

Bir numaralı ilişkide işgörenin amaçları diyametrik olarak örgütün amaçlarına tamamiyle ters düşmektedir. İşgörenin bu şekilde örgütte çalışması zordur. Sürtüşmelerin ve anlaşmazlıkların olması olasıdır. İlişki bu şekilde olduğu takdirde örgütte verimlilik düşük olur. İşgören tatmin olamaz.

İki numaralı ilişkide işgören kısmen örgüt amaçlarına ters düşmektedir. İşgören örgütün bazı amaçlarına karşı gelebilir, bazı amaçlarını destekleyebilir. Bu şekilde işgören ve örgüt arasında bir ilişki söz konusu olursa, örgüt verimliliği, etkinliği ve işgören iş tatmininin kısmen düşük olması olasıdır.

Üç numaralı ilişkide, yani kayıtsızlık durumunda, işgörenin amaçları ile örgütün amaçları arasında ne bir uygunluk ne de kabul etmeme durumu vardır. Bu durumda işgörenin örgütte sadece ismi vardır, aktif bir rol oynamaz. Gerçekten işgören ve örgüt birbirlerine ihtiyaç duymamaktadır. Bu durumda örgüt işgöreni pasifize eder. İşgörenin tatmin düzeyi düşer. İşten ayrılma söz konusu olur.

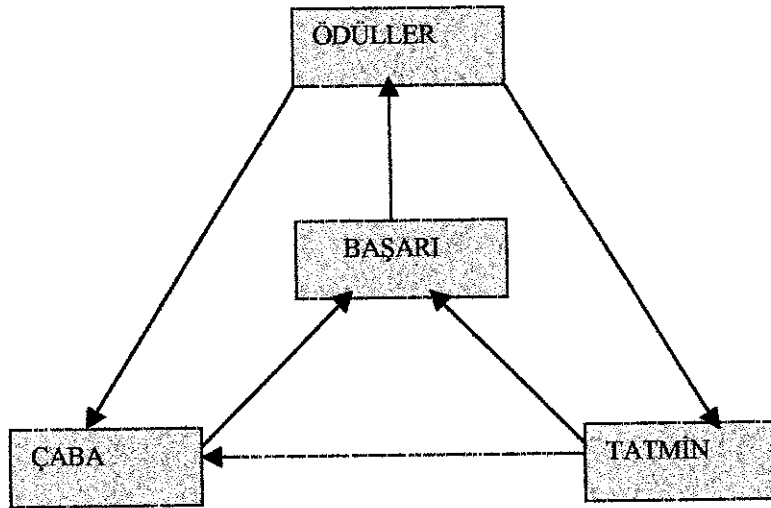


Dört numaralı ilişkide ise, örgüt amaçları ile işgören amaçları bir uyum halindedir. İşgören ve örgüt kendi amaçlarına birbirlerine fazla fedakarlık yapmadan erişebileceklerdir. Örgütte işgörenin kimliği kaybolmamakta, işgören örgütle işbirliği yapma ihtiyacına saygı duymaktadır. Karşılıklı yarar söz konusudur. Örgüt verimliliği ve etkinliği yüksek, işgören iş tatmini de sağlanmış olur. İşgörenin güdülenmesi kolaylaşır.

Beş numaralı ilişkide ise, işgörenin amaçları, örgütün amaçları ile tanımlanabiliyorsa, örgütün arzularına boyun eğer. İşgörenin ve örgütün amaçları aynıdır. İşgören, kendisini örgütün kölesi yapan gri adam rolünü oynar.

### 3.2.6 Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Bu iki düşünür, bekleyiş modelinden etkilenerek bu modeli geliştirmişlerdir. Bekleyiş modelinde çok teknik terim kullanıldığını ve bu durumun güdüleme sorununu karmaşık bir hale getirdiğini öne sürmüşlerdir. Bu karmaşıklığın uygulamalara ters düştüğünü düşünmüşlerdir.



**Şekil 3.10 Basitleştirilmiş süreç modeli**

(Kaynak: Dinçer ve Fidan, 1996, s.316)

Bekleyiş teorilerinde söz konusu olan çaba, tatmin, başarı ve ödül kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılır bir duruma getirmeye gerekli görmüşlerdir. Bu nedenle bu dört kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu modeli geliştirmişlerdir. Bu yaklaşıma göre ödüllendirme tek başına başarıyı getirmez. Başarı ancak çabanın sonucudur. Çaba ise

mutlaka ödüllere etkilenmekte ve ödüllere sağladığı tatmin oranında gerçekleşmektedir. Yani sadece ödüllendirme başarı için yeterli olmamakta, bu başarıyı sağlayacak yetenekli, becerikli, bilgili kimseleri bulmak gerekmektedir. Şekil 3 10'da kavramlar arasındaki bağıntı açıkça görülmektedir.

### 3.2.7 James Bavendam'ın Etkili Yönetim Modeli

James Bavendam'a göre, iş tatmini, mevcut iş şartlarına işgörenin duygusal bir tepkisidir. Aynı zamanda iş tatmini ile sonuçlarını birbirinden ayırmak gerekir. Bir örgütte kalma arzusu iş tatmininin bir belirtisi değildir, o iş tatmininin bir sonucudur. Bağımsız bir faktör olan kalma arzusu, işgörenlerin iş güvenliği, örgütteki gelecek başarıları ile ilgili beklentileri gibi diğer faktörlerden etkilenmektedir. İş tatmininin artırılması insani değer ve finansal yarar için büyük önem taşır. İş tatmini yüksek olan işgörenler ;

- örgütün uzun vadede tatmin olacağına inanırlar.
- işin kalitesini önemserler.
- örgüte daha çok bağlanırlar.
- sahip oldukları işi koruma oranları daha yüksek olur.
- daha çok verimli olurlar.

Bavendam Research Incorporated tarafından ülke çapında örgütlerden katılanların tüm düzeylerinden büyük ölçüde beyaz yakalıların oluşturduğu 15.000'in üzerinde işgören yapılan araştırmada incelenmiştir (Bavendam, 2000, s. 2). Araştırmaya katılan işgörenlerin % 20'si müdür/amir, %91'i tam saat çalışanlardan oluşmaktaydı ve yaş ortalaması 33 idi. Amacı işgörenlerin nasıl yönlendirileceği ve gelişme süreçlerini ortaya koymak olan bu büyük araştırma projesinde, araştırmanın bir bölümü olan iş tatminini etkileyen altı faktör tanımlanmıştır. Bu altı faktör yüksek ise iş tatmininin yüksek, bu altı faktör düşük ise iş tatmininin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu faktörler diğer örgütlerde de benzerlik taşımaktadır.

Birinci faktör ( Fırsat ve Elverişli Durum) : İşgörene iş ortamında fırsatları değerlendirmek için mücadele etme olanağı tanınır, işgören çok tatmin olacaktır. İşgörene projelerde, çalışma alanında terfi, örgüt liderliği gibi konularda mücadele etme olanağı tanınmalıdır. Mümkünse örgüt içinden terfi yoluna gidilmeli, işgören ilgili proje veya çalışma alanına göre terfi ile ödüllendirilmelidir. İş unvanları verilerek uzmanlık seviyelerinin artması sağlanmalıdır. Bu da açık bir şekilde başarıyı sağlar.

İkinci Faktör ( Stres ): Olumsuz stres devamlı yüksek ise iş tatmini düşüktür. Eğer işgörenin özel yaşamı ile iş arasında bir çatışma söz konusu olursa veya üzüntü ve endişe kaynağı olursa, işgören iş ortamında daha stresli çalışacaktır. Eğer mümkünse iş dağılımında işgörenin istekleri göz önüne alınmalıdır. Ya da işgören işe alınırken iş şartları konusunda açık bir şekilde belirtilmelidir. Aynı zamanda iş ve özel yaşam seviyesi yükseltilmelidir. Bu konuda teşvik edici unsurlar geliştirilmelidir. İş dağılımı grup içinde adil dağıtılmalıdır. Örgüt içinde elverişli uygulamalar sağlanmalı, örn; eğlenceli iş molaları uygulamalarından yararlanmalıdır.

Üçüncü Faktör ( Liderlik): Eğer yöneticiler iyi liderler ise işgörenler daha çok motive olurlar. Liderler, işgörenlerin daha iyi iş yapmalarını sağlarlar. İşgörenlerin tatmin düzeyi yükselir. Bu nedenle yöneticilerin iyi eğitildiğinden emin olunması gerekir. Liderlik tutum ve davranışı belirler. İnsanlar güvendikleri ve anlamlı amaçlarını gerçekleştirmek isteyen yöneticilere karşı yapıcı sorumluluk duyarlar.

Dördüncü Faktör ( Standartlar): İşgörenler ve bütün çalışma grubu işin kalitesinden gurur duydukları zaman daha çok tatmin olurlar. İşgören ile müşteri arasındaki iletişim teşvik edilmelidir. İşgören müşteriler üzerinde bir etkisi olduğunu gördüğü zaman kalite bir anlam ifade eder. Örgüt kalite ölçüsünün anlamını geliştirmelidir. Kalitedeki başarıları kutlamalıdır. Çekici ve yüzeysel olan kampanyalarına ihtiyatla yaklaşmalıdır.

Beşinci Faktör ( Adil Ödül ): İşgörenler yaptıkları iş için ödüllendirildiklerini hissettikleri zaman daha çok tatmin olurlar. İşgörenin sorumluluğunu , gösterdiği performansı, istekle ve iyi yaptığı işi dikkate alınmalı ve işgörene dikkate alındığı hissettirilmeli ve belirtilmelidir. Ödüller, örgüte yapılan gerçek katkılara verilmelidir. Yöneticiler ödüllendirme politikalarında tutarlı olmalıdırlar. Verilen ücretlerin standardını işgörenler bilmelidir ve uygulama adil olmalıdır. Ödül para demek değildir. Ödül hak eden işgörenler, farklı faydalar sağlayan diğer ödülleri örgüt tarafından ödüllendirilmelidir. Hakları karşılığı ödüllendirilen işgörenler daha az stresli olurlar.

Altıncı Faktör (Yeterli Yetki) : Eğer işgörenler yeterli özgürlüğe ve işlerini yapmak için yetkiye sahip olurlarsa daha çok tatmin olurlar. Sorumluluk vermektan kaçınmayan yöneticiler, sorumluluğa göre yetki devir etmekten de kaçınmamalıdır. Hata işgörenin , ödül amirin olmamalıdır. İşgörenleri etkileyecek bir kararda girdi sağlamalarına izin verilmelidir.

Yöneticiler iş amaçlarını saptamalı, işgörenler de amaçları nasıl başaracaklarını kendileri belirlemelidirler

### 3.2.8 Frederick Herzberg'in İş Zenginleştirme Modeli

Bu tanım Frederick Herzberg'in güdüleyici ve durum koruyucu etmenler üzerinde araştırmalarına dayanarak ortaya koyduğu bir modeldir. İş zenginleştirme, işleri insancillaştırma konusunda işgörenleri daha fazla güdülemek için gösterilen çağdaş çabalar olarak bilinmektedir. Daha açık söylemek gerekirse, işlerin daha ödüllendirici olmaları için işlere bazı güdüleyicilerin eklendiği anlamına gelir. İş zenginleştirme uygulamasında, işin kendisi daha meydan okuyucu hale geldiğinde, başarı için çaba harcama desteklendiğinde, gelişme için fırsat yaratıldığında ve sorumluluk, ilerleme ve takdir sağlandığında gerçekleştirilmiş olur. İşin içeriğinde işgörenler tarafından düzelme hissedildiğinde iş zenginleştirmenin başarısından bahsedilebilir. Yönetimin yapabileceği, işleri nelerin iyileştireceğine ilişkin yargıya varmak ve daha sonra işgörenlerin düzelme hissedip hissetmediklerini belirlemek üzere bunları denemektir (Davis,1988, s.313)

Bir işletmenin yazışma işlerini zeki işgörenler yürütüyorlardı. Uygun bir yazışma kalitesini garantilemek için, sıkı bir kontrol altında çalışıyorlardı. İşin kalitesi düşük ve işgücü devri yüksekti. Bu işgörenlerin işleri şu şekilde zenginleştirildi: İşgörelere kendi hazırladıkları mektuplara kendi imzalarını atma izni verildi. Kendi çalışmalarının kalitesinden sorumlu tutuldular. Kendilerine çekici gelen türde sorunlarla uzmanlaşmaları desteklendi. Danışmak için kendilerine uzmanlar sağlandı. Sonuç; bütün ölçüler açısından gelişme sağlandı. Bu ölçüler arasında, işgücü devri, verimlilik, devamsızlık, grup içinde terfiler, maliyetler, kalite ve tutumlar vardı.

Diğer bir çalışmada da, haftada 6 gün günde 7 saat çalışan işgörelere, aynı işi, aynı kalite ve oranda sağlamak koşuluyla isteğe bağlı olarak, isterlerse eski yönteme göre isterlerse, haftada 5 gün günde 9 saat veya haftada 4 gün 12 saat çalışmaları önerildi. Karar verdikleri mesai sistemini bir hafta önceden bildirmeleri şartı ile işleme konulacağı açıklandı. Her işgören kendi durumuna uygun gelen mesai uygulamasına göre çalışmaya başladı. Sonuçta, maliyetlerde azalma, verimlilikte artma, işgücü devir hızında ve devamsızlıkta azalma, iş tatmininde artma saptandı. Bu iki örnek iş zenginleştirme için anlamlı örneklerdir (Davis,1988,s.315)

İş zenginleştirmenin sonucu, gerçekte gelişmeyi ve öz-gerçekleştirmeyi yüreklendiren bir rol zenginleştirmesidir. İş, doğal güdülenmeyi destekleyen bir biçimde kurulmuştur. Güdüleme arttığı için iş başarımı da artmalı ve böylece hem daha insancıl, hem de verimli bir iş sağlanmalıdır. Bu durumdan hem işgören, hem de toplum yarar görür. İşgören daha iyi başarımlar gösterir, daha çok iş tatmini sağlar ve kendini daha iyi gerçekleştirerek bütün yaşam rollerine daha etkili bir biçimde katılır.

#### 4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yüksek iş tatmini ekip çalışmasında önemli bir öğedir. Bu nedenle hemen hemen tüm yöneticiler işgörende iş tatminini geliştirmeye çalışırlar. Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenden tatmin düzeylerini yükseltebilmek için her şeyden önce işgören iş tatminini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu şekilde, önceden edinilmiş ve güncelliğini koruyan yanlış ön yargılardan bu şekilde kısmen de olsa kurtulmuş olacaklardır.

İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler vardır ve bu faktörler birbirleri ile etkileşim halindedirler. Bu unsurlar işgörenin iş tatmini üzerinde belirleyici roller oynarlar. Ele alınacak olan faktörlerin işgören iş tatmini üzerinde tek başına belirleyici olmadığını unutmamak gerekir. Bu faktörler kişisel ve dışsal faktörler olarak ele alınabilir.

##### 4.1 Kişisel Faktörler

Bilindiği gibi, iş tatmini işgörenin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. İşgörenin genetiksel eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi ve sosyal yapı ve çevresi, işgörenin tatmin düzeyi üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her işgöreni diğer bir işgörenden farklı kılar. Bunları, kişinin yaşama biçimini belirlemede etken olan kişisel faktörler olarak adlandırabiliriz. Bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu yada olumsuz belirleyici etkiye sahiptirler. İş tatmininde işgörenin yaşı, eğitimi, sosyo-kültürel etkileşimi, değer yargıları ve tecrübesi gibi kişisel özellikleri etkilidir (Eren,1996,s 234). Hatta, Hulin ve Smith, iş tatmini veya tatminsizliği bakımından kadın-erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatmini aldığını vurgulamıştır (Türkel; Telman,1991, s.52-53).

Kişisel faktörler, aynı zamanda işgörenin kişiliğini oluşturan bir çok değişkeni kapsamaktadır. Bu kişiliği oluşturan faktörlerin sayısı ve önemi değişik kuramcılara göre de değişmektedir. Bizim burada iş tatminini etkileyen kişisel faktörler ile bunların dışında da bir çok farklı değişken işgörenin kişiliğinin oluşmasında önemli rol oynadığı bir gerçektir.

İş ortamına bağlı işgören iş tatminini etkileyen bir çok faktör vardır. Ancak, bu faktörlerin algılanması ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür (Eren, 1996,s 235). İş tatminini etkileyen faktörleri algılamasına ve değerlendirmesinde ve buna göre bir tutum oluşturmada işgörenin sahip olduğu kişisel özellikler etkili bir rol oynamaktadır. Örneğin, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki işgörene eşit düzeyde ücret verildiği zaman, biri çok iyi olarak algılarken, diğer işgören az görebilir.

İşgörenin iş tatmininin ve aynı zamanda kişiliğinin oluşmasında etkili olan faktörleri, genel olarak; genetiksel, ailesel, eğitsel, sosyo-kültürel, değer yargıları, inançlara ve tecrübeye bağlı faktörler olarak altı grup altında toplamak mümkündür.

#### 4.1.1 Genetiksel Faktör

İşgörenlerin bir çok ortak yönü olmakla birlikte, işgörenler arasında önemli kişisel kalıtsal farklılıklar vardır. Tüm insanların birbirinden farklı olduğu bilimin desteklediği bir gerçektir. Her insan doğarken ebeveynlerinden kişiliğinin belirlenmesinde rol oynayan birçok genetiksel özelliklere sahip olur. Bunun sebebi, her anne ve babanın kendi genlerinin yarısının çocuklarına geçmesidir. Bu şekilde hayata belirli bir takım kalıtsal özelliklerle başlar.

Temel zeka (insanın öğrenme kapasitesi-IQ), adale eşgüdümü, yetenekler ve içgüdüsel dürtüler kalıtsaldır. Kişinin kısa veya uzun, iyi gelişmiş veya sakat olması, dayanıklı veya dayanıksız olması veya zeki olup olmaması genlerin kalıtsal oluşunun etkisi altındadır. Kişinin fizik yapısı, hastalıklar dışında, büyük ölçüde biyolojik olarak tayin edilir. İnsanın öğrenme ve diğer zihni fonksiyonları bir ölçüye kadar kalıtsal olarak soydan gelir. Temel zeka kapasitesi buna bir örnek olabilir. Bu özellik toprağa benzetilebilir. Toprak genetiksel özellikleri sembolize eder. Eğer toprak verimli ise, uygun şartlar altında istenilen ürün verimi elde edilebilir. Toprak verimsiz ise, diğer şartlar ( sulama, gübreleme, ilaçlama) ne kadar uygun olursa olsun, istenilen ürün verimine ulaşmak mümkün değildir.

Kişiliğin belirlenmesinde bir çok özelliklerin hem zihinsel ve bedensel hem de psikolojik yönlerin kalıtımla geçtiği artık bilinmektedir. Gensel özellikler kişiden kişiye farklı olmakla birlikte, kişinin özelliklerinin ve davranış eğiliminin ortaya çıkmasında her kişide önemli bir etken olarak görülebilecektir. Kişinin bedeni yapısıyla iskelet, boy, ağırlık, saç-göz ve ten rengi, çoğunlukla bedensel,kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça büyüktür. Tabii ki bu özelliklerin belirlenmesinde,sosyo-kültürel ve diğer faktörlerinde etkili olduğu bilinen bir özelliktir. İşgörenlerin örgüte karşı tutumlarında ve tatmin olma konusunda bu genetiksel eğilimlerinin kişisel bir özellik olarak etkili olduğu kabul edilmektedir (Eroğlu,1996,s 141).

#### 4.1.2 Ailesel Faktör

Aile, insanın karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan kişinin sosyo-kültürel değerleri ilk öğrenmeye başladığı yer aile ortamıdır. Kişisel özelliklerin sosyal olarak oluşması ve gelişmesinde ailenin temel unsurları olan anne-babalardır. Kişiler, ilk sosyo-kültürel değerleri, tutumları rol benimsemeyi ve bazı özel davranışlarını anne-babayı örnek alarak öğrenirler. Kişi , kendileri farkında olarak ya da olmayarak, ailenin yani anne-babanın ahlaki ve kültürel standartlarını taklit ederek öğrenir. Aile ilişkilerinin çeşidi, seviyesi,yönü ve derecesi kişisel özelliklerin edinilmesinde etkilidir (Eroğlu,1996,s 145)

Çocuğun zihinsel özelliklerinin şekillenmesinde, aileyi oluşturan kişilerin etkilerinin olduğu saptanmıştır. Aile kişilerinin çocuklarına edindirdikleri örflerin, bilgilerin ve tecrübelerin, yetiştirme şeklinin de etkisiyle belirleyici olduğu açıkça görülmektedir. Tabii ki bu etkinin derecesi her yetişkin kişide diğer kişiliği etkileyen faktörlerden dolayı farklı olmaktadır ( Erdoğan, 1994,s.98).

İşgörenin yetiştiği aile ortamı, aile fertleri ile olan ilişkileri de, kişiliğin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Baldwin ve Kalhorn tarafından yapılan çalışmalarda çocuk ile anne ve babası arasındaki ilişkilerin, kişiliğin oluşumundaki yeri araştırılmış, anne-babanın değişik davranış kalıplarına sahip olduğu, çocukların da zamanla bilerek veya bilmeyerek bu kalıpları benimsediği görülmüştür.

Anne-babanın aile içi sosyal ilişkilerde demokratik bir yapıya sahip olmaları halinde , çocuğun biraz daha serbest ve daha rahat yetişmesini sağladığı, bu rahatlığın sonucu olarak objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı görülmüş ve zamanla daha aktif olduğu ve

başkalarıyla kolay ilişki kurduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık aile içi ilişkilerde aşırı otoriter, çocuğun her isteğini engelleyici ve kendi görüşlerini benimsemesinde direten anne ve baba tutumlarının, kişinin yetişkin olduğu dönemlerde çekingen, pısrık ve aynı yönde otoriter bir kişilik kazanmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Erdoğan,1994,s 242) .

Aile içinde anne-baba ve kardeş ilişkileri, işgörene kişisel özellikler kazandırır. İşgörenlerin diğer işgörenlerden ve işyerinden beklentilerinin niteliğinde, tatmin olma düzeylerinde, ideallerin belirlenmesinde, karşılaştığı problemleri çözme kabiliyetinde, sorumluluk duygularının oluşmasında, paylaşımcı yada bencil olmasında, kişiler arası ilişkilerde aile içi ilişkiler yönlendirici olmaktadır.

İşgören iş tatmininin belirlenmesinde, demokratik bir yapıya sahip aile ortamı içinde yetişen işgörenlerin, otoriter bir aile ortamı içine yetişen işgörene kıyasla kişiler arası ilişkilerde daha başarılı oldukları, daha mutlu oldukları ve işyerinde daha yüksek iş tatmini potansiyeline sahip oldukları gözlemlenmiştir.

#### 4.1.3 Eğitsel Faktör

Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki, fiziksel veya entelektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında kişiyi işletmeye bağlayan ve bütünleyen,kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen, toplumsal kaynaşmayı yaratan önemli bir faktördür (Sabuncuoğlu,1986a, s.116)

Eğitimin asıl amacı kişiyi geleceğe hazırlamaktır Eğitim, kişiye istenilen özelliklerin ve yeteneklerin kazandırılmasını amaçlamaktadır. Bu şekilde ailenin yetiştirme fonksiyonunu tamamlamaktadır.

Eğitim, tecrübeye dayalı bir davranış değişimidir Eğitim, büyük çapta insan düşünüşünü, hissedişini, hareket şekillerini, inanışlarını, değer yargılarını ve amaçlarını etkiler. Bundan dolayı eğitimi, insan davranışını yönlendiren etkili bir faktör olarak tanımlamak yanlış olmaz.

Eğitim, işgücünün niteliğini artırarak verimliliği ve kaliteyi doğrudan etkiler. Eğitilmiş işgücünün üretimde daha verimli olduğu kabul edilir, bununla birlikte işinden daha çok tatmin sağlar (Tunal,1992,s 170)



Eğitim, kişinin doğuştan getirdiği genetiksel özellikleri ile çevre etkileşimini harmanlayarak kişinin kişiliğini oluşturur. Kişi almış olduğu eğitim doğrultusunda, kendisi ve üzerinde yaşadığı dünya hakkında bir görüş sahibi olur. Her ne kadar biyolojik ve içgüdüsel duygular önemini korusa da modern yaşamda ihtiyaç ve isteklerin belirlenmesinde kişinin eğitim düzeyi önemli bir rol oynamaktadır. İşgörenin tatmin olma düzeyini, işgörenin almış olduğu eğitim etkilemektedir. Aynı seviyede çalışan eğitim düzeyleri farklı iki işgörenin işten tatmin olma düzeyleri farklı olacaktır. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça beklentiler de artmaktadır. Eğitim süreci, kişinin alışkanlıklarını, bilgisini, kişisel ve kültürel değerlerini kapsayan kişiliği üzerinde belirleyici bir rol oynar.

İşgörenin eğitim vasıtasıyla, yetenek ve özelliklerinin gelişmesi, işe karşı uyum sağlamada önemli bir etkidir. Örgütler de eğitim konusuna ağırlık vererek, ilgili konuda eğitim alan işgörenleri tercih etmekte ve yeni yönetsel ve teknolojik gelişmeleri hizmet içi eğitimlerle işgörenlerin seviyelerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu şekilde eğitim seviyesi yükseldikçe örgüt ile işgörenin amaçlarında uyum düzeyi artmaktadır. Bu da hem işgörenin hem de örgütün verimliliğine yansımaktadır.

#### 4.1.4 Sosyo – Kültürel Yapı

İşgörenin iş tatmini üzerinde geçmişte ve şimdi içinde bulunduğu sosyo-kültürel yapının etkili olduğu bilinmektedir. Yetişme tarzına bağlı olarak mensubu bulunduğu aile ve çevre (sosyo-kültürel ortam) ile etkileşimi sonucunda işgörenin sahip olduğu bakış açısı, bağlı olduğu örgüte karşı yaklaşımlarında önemli bir rol oynamaktadır.

Farklı sosyo-kültürel alanlarda inceleme yapan antropolojistler, kültürel yapının, işgörenin kişiliğinin oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Kişinin içinde yaşadığı sosyo-kültürel ortam, işgörenin değer yargılarının ortaya çıkması ve inanç sisteminin oluşmasında en önemli olgulardan birisidir (Hellriegel,1976,s 99)

Bu sosyo-kültürel yapı içerisinde işgörenin davranışına göre belirli bir çevresi olacak ve işgören bu çevre değişkenlerinin etkisi altında kalacaktır. İşgören hem içinde yaşadığı sosyo-kültürel çevrenin hem de çalıştığı örgüt arasında kişiliğini şekillendirecektir. Bu sosyal statüsünün etkisi altında belirli bir rol davranışı içinde bulunacaktır. İşgörenin sosyal statüsü, işgöreni kendisine ve içinde yaşadığı çevrenin üyelerine karşı davranışını belirler. Aynı zamanda kendini diğer üyelerden ayıran farklı bir rol davranışı içerisinde bulunma

gerekliliğini hisseder. Jean Stoetzel'e göre, kişiliği birinci derecede etkileyen faktörlerin başında roller ve sosyal statüler gelir (Duval,1971,s 45).

İçine kapalı, sosyal yapısı zayıf bir aile ve çevre ortamında yetişen ve pasif bir kişiliğe sahip olan bir işgören durağan bir yapıya sahiptir. Buna bağlı olarak bu tip işgörenin beklentileri ve sorumluluk duygusu az olmaktadır. Yükselme ve daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan bu tip pasif bir işgörenin işte özel beklentilere sahip olması olası değildir. Aile bağları zayıf olan, kişisel standardının altında yaşayan, iş alışkanlığı oluşturamayan ve sosyalleşemeyen işgörenlerin tatmin düzeyi düşük olmaktadır.

Demokratik bir aile kültürü ve dinamik bir sosyal çevre ortamında yetişen bir işgörenin sosyalleşme düzeyi ve kişiliği güçlü olmaktadır. Kişiliğini kazanmış, kendine güvenen, aktif bir yapıya sahip olan işgörenin iş ortamından beklentileri de fazla olmaktadır. Sosyal yapısı güçlü bir ortamda yetişen bir işgören, daha fazla sorumluluk üstlenir, buna paralel yetki kullanmaktan çekinmez, çalışmalarının karşılığı olarak ödüller bekler, işine bağlı ve iş tatmini düzeyi yüksek olur. Sosyal yapısı güçlü olan kişiler çok arzulu ve aktif oldukları için onları örgüt amaçları doğrultusunda güdülemek daha kolay olmaktadır.

Görüldüğü gibi işgörenin geçmişte ve şimdi içinde bulunduğu aile ve çevre gibi sosyal yapıların, işgörenin kişiliği üzerinde olumlu ya da olumsuz belirleyici bir etkisi vardır. Örgüt yöneticileri, işgörenlerin tatmin düzeylerini yükseltmek ve onların işe bağlılığını arttırmak için, işgörenlerin içinde yaşadığı sosyal yapıyı iyi analiz etmelidirler. Çünkü işgörenin içinde yaşadığı sosyal yapı ile işgören iş tatmini arasında doğru orantılı bir paralellik vardır.

#### 4.1.5 Değer Yargıları

Her işgörenin, kişiliğine bağlı olarak bir dizi değer yargıları ve inançları vardır. Bu değer yargıları işgörenin özel yaşamına olduğu kadar işine de bakış açısını belirlemede etkilidir. Her işgörenin örgüt yönetiminden beklentisi farklı olabilmektedir. Bazı işgörenler çalışma ortamını ve şeklini kendisi düzenlemek ister, belirli koşullarda bağımsız hareket etmeyi tercih ederler. Bazı işgörenler, zor işleri, uzmanlık gerektiren işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işleri yapmaktan haz duyarlar. Bazıları ise, amirleri tarafından kendisinin beğenilmesini, takdir edilmesini beklerler. Amirlerinin talimatlarını düşünmeden, eksiksiz ve istenildiği gibi yerine getirmek için çaba gösterirler. Bazen de, ne yapması gerektiğini, nasıl

yapması gerektiğini ve sürekli denetlenmesini isteyen, kolay işleri yapmak isteyen işgören tipleri de mevcuttur.

Örgütten farklı beklentileri olan işgörenleri tatmin etmek oldukça güçtür. Aynı zamanda çok farklı değer yargıları olan birçok işgöreni güdülemek de zordur. Çünkü farklı iş koşullarında çalışmak isteyen işgörenleri aynı bir ekip içinde uyumlu bir şekilde çalıştırmak imkansızdır. Bu nedenle örgüt yöneticileri işgörenleri işe alırken ve ekip oluştururken işgörenlerin değer yargılarını dikkate almalıdırlar.

Örgüt yöneticileri, işgören iş tatminini yüksek tutmak, işgöreni güdülemek ve iş verimliliğini arttırmak için, işe alacakları işgörelere örgüt politikasını ve buna uygun çalışma koşullarını anlatmaları gerekir. Böylece çalışmak için işe başvuran işgören, örgütteki çalışma koşulları ile kendi isteği olan çalışma koşullarını karşılaştırıp uygun bulduğu takdirde, işe alınırsa örgütte amaca uygun ekip çalışmasından söz edilebilir. İşgörenler de aynı zamanda, bir örgütte çalışmaya başlamadan önce kendi değer yargıları ile örgütün yönetim anlayışını iyi bir şekilde irdelemelidirler. Ancak bu şekilde hem örgüt ve hem de işgörenin iş koşulları yaklaşımında bir uyum söz konusu olursa işgören iş tatmininin ve güdülenmesinin sağlanabileceği ve böylece iş verimliliği artışının gerçekleştirilebileceği göz ardı edilmemelidir.

İşgören ihtiyaçlarının ve arzularının belirlenmesinde, sahip olduğu değer yargıları önem taşımaktadır. Bu nedenle işgören iş tatminini sağlamak için, işgörenin değer yargılarını da göz önüne almak gerekir. Değer yargıları, birçok işgörenin tatmin düzeyini etkilerken, bazı işgörenler için de statü ve itibar daha ön plana çıkmaktadır.

#### 4.1.6 İş Hayatı Tecrübesi

İş hayatı tecrübesi de işgören iş tatminini belirlemede önemli bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan işgörenlerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye (örgüte) arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen işgören, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının en uygun şeklini hayal eder. Bu beklentilerin etkisi altında çalışmaya başlayan işgören, zaman sürecinde işin gerçek yüzünü kavrar. Bazen yükselme olanağının olmadığını, kişiler arası ilişkilerin istediği şekilde gelişmediğini görür. Bu oluşumlar iş tatminsizliği yaratır. Bunun nedeni tecrübesizliğe dayalı gerçekçi olmayan beklentilerdir (Eren, 1996, s.234).

Yeteri kadar iş deneyimi olmayan işgörenlerin gerçekçi olmayan beklentilerinde, yayın organlarının abartılı haberlerle yanıtması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve işe kabul aşamasında görüşmeyi yapan insan kaynakları yönetiminin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir (Vecchio,1988,s.121).

İşgörenlerin iş tecrübesi ve deneyimleri arttıkça, gerçekçi olmayan beklentiler işgörenin kişiliğine göre zamanla değişime uğrar. İş tecrübesi arttıkça işgörenin ayakları yere daha sağlam basmaya, iş hayatının çalışma koşullarını daha iyi algılamaya başlar. Böylece iş tatminini sağlar.

İş hayatını ve onun şartlarını iyi anlayan işgören tatmin duygusunun zamana bağlı olduğunu anlar. İş tatmininin sadece bir beklenti karşılandığı zaman değil, aynı zamanda elde etme sürecinde de sağlanabildiğini anlar. Örneğin, resepsiyonist olarak çalışan bir işgörenin resepsiyon şefi olabilmesi için en az üç yıl çalışması gerekiyorsa ve bu işgörenin mevcut beklentisi resepsiyon şefi olmak ise, yönetim tarafından işgörenin beklentisine olumlu yaklaşıyorsa, bu işgören henüz resepsiyon şefi olmadan iş tatmini sağlayacak ve kendini resepsiyon şefi olmak için güdüleyecektir. İşgören beklentinin karşılanması sürecinde de tatmin olunabileceğini iş tecrübesi ve zaman ile öğrenecektir.

#### 4.2 İş Ortamına Bağlı Örgütsel Faktörler

İşgören, sahip olduğu kişisel özelliklerini ve beklentilerini örgütte işine yansıtacaktır. İşgörenin özellikleri ve beklentilerine göre, işgörenin tatmin sağlamasında, örgütün kendisine sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ve örgütün iş ortamı koşulları belirleyici olacaktır. İşgören iş tatminini etkileyen bu faktörler, örgüt yöneticisinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir.

İş ortamına bağlı faktörler, artık kişisel değil sosyal, yargısal değil analiz edilebilir, karşılaştırılabilir, ölçülebilir unsurlardır. Örgüte bağlı işgören iş tatmini, örgütün işgörene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de işgören iş tatmini, ayrı ayrı örgütsel unsurlara göre değil, genel tüm faktörlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler

İşgörenin örgüte katılmasının genel amacı beklentilerini karşılamak ve tatmin olmaktır. İşgören tatmin olmak için çaba harcar, bilgisini ve yeteneklerini ortaya koyar. Bunlar

işgörenin örgüte sağladığı özsermaye ve kendisi için maliyettir. Eğer sonuçta tatmin duygusu, ortaya koyduğu maliyetinden fazla ise, örgüte katılımı anlamlıdır. Aksi takdirde, işgörenin tatmin duygusu, kişisel değer sistemi içinde ortaya koyduğu maliyetinden az ise, bu örgütte çalışmak işgören için anlamsız ve katlanılmaya değmez olur.

Tatmin Duygusu – Maliyet > 0 veya

Tatmin Duygusu

————— > 1 ise örgütte çalışmak işgören için anlamlı ve kârlıdır.

Maliyet

#### 4.2.1 İşe Yönelik Örgütsel Düzenlemeler

İnsan Kaynakları yöneticisi, örgüt içinde insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanımını sağlamak için tasarlanacak programların geliştirilmesinde ve yönetiminde mevcut işe yönelik örgütsel düzenlemelerden yararlanır. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak işgörenlerde aranması gereken niteliklerin ortaya konulması söz konusudur.

Bu şekilde, örgütte şeffaf bir örgüt ortamı yaratılmış olur. Rasyonel iş dağılımı, buna bağlı görev dağılımı, sorumluluk ve yetkilerin net bir şekilde saptanmasıyla, belirsizlik ortadan kalkar. Bu düzenlemeler adama göre iş yerine işe göre adam zihniyetini ön plana çıkarır. İşgörenlerin işe alınmalarında ve çalışma ortamında sağlanan standartlaşma başarılı işgörenlerin ödül algılamasında olumlu etki gösterecek ve iş tatminini sağlamada önemli rol oynayacaktır. Örgütün kurumsallaşmasında işe ve işgörene yönelik şeffaf ve standart düzenlemelerin olması ve yazılanların uygulanması belirleyici bir unsur olacaktır.

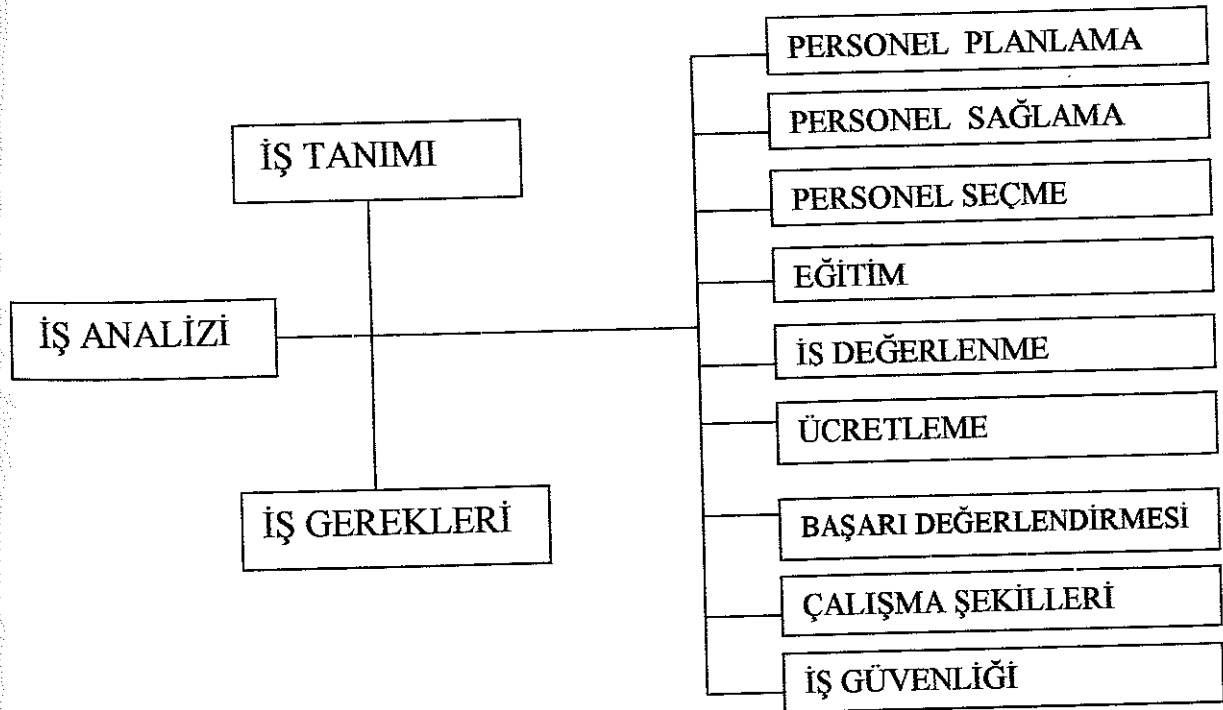
##### 4.2.1.1 İş Analizi

İş analizi, bir örgütte personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir. İş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin olmayıp, beceri, deneyim, eğitim gibi, işin başarılması için personelde aranan nitelikler ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içerir (Ersoy, Kavuncubaşı, 1992, s.4).

İş analizi, personel yönetiminin temel aracıdır. Sonuçlarından geniş ölçüde yararlanması nedeniyle iş analizleri insan kaynakları yönetiminin temelinde yer almaktadır. İnsan kaynakları işleri etkili ve verimli bir şekilde uygulayabilmek için iş analizlerini çok sağlıklı bir şekilde yapmalıdır. Belirli sürelerde kıyaslama, işletmeler arası kıyaslama (Benchmarking) yöntemiyle iş analizlerinin güncelleştirilmesi gerekmektedir. Aksi durumlarda, insan kaynakları iş analizinin önem ve ilkelerini iyi anlayamadığı ve uygulayamadığı zaman insan kaynaklarının tüm işlevleri olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

İşe göre adam seçmek isteyen işletmeler, işin ve işi yapan personelin niteliklerini belirlemeye yönelik olan iş analizini oluşturmada çok dikkatli davranmak ve uygulamak zorundadır.

En genel anlamıyla iş analizi " Bir işin içerdiği görevlerin ,sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi süreci" olarak tanımlanabilir (Mathis,1976,s 69).



**Şekil 4.1 İş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri ile diğer personel yönetimi işlevleri arasındaki ilişkiler**

(Kaynak: Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, s.45)

Şekil 4.1'de gösterildiği gibi, iş analizi ile elde edilen iş tanımı ve iş gerekleri şeklinde özetlenen bilgiler personel yönetiminin tüm işlevlerini etkilemekte ve bu işlevlere temel oluşturmaktadır.

İş analizi, işin ve işi yapan personelin niteliklerini belirlemeye yönelik çalışma olduğundan, iş analizine başlamadan önce örgütün incelenmesi yani örgütün amaç, yapı, girdileri ve çıktılarının irdelenmesi ve değerlendirilmesi yararlıdır. Bu şekilde daha sağlıklı iş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri elde edilmiş olur. İş analizi verilerinin toplanması ve hazırlanması genelde insan kaynakları yönetimine aittir. İş analizcilerinde aranan özellikler şöyle olmalıdır (Aşkun, 1978, s 113).

Kişisel olarak;

- a) başkaları ile iyi geçinebilme yeteneğine sahip,
- b) başkaları ile kolayca görüşüp, konuşabilme yeteneğine sahip,
- c) iyi görünüşlü, sıcak ve arkadaş canlısı
- d) anlayışlı ve sabırlı bir kişiliğe ve tarafsız bir görüşe sahip olmalıdırlar.

Düşünsel olarak;

- a) verileri analiz etme ve yorumlama yeteneğine,
- b) işleyiş planları düzenleme ve yürütme yeteneğine,
- c) sözcükleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneğine,
- d) kısa ve açık yazabilme yeteneğine ve
- e) kendi başına çalışabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

En iyi iş analizi tekniği henüz yoktur. Bu nedenle maliyet ve kesinliğini değerlendirerek örgüte uygun gelen iş analizi tekniği uygulanmalıdır. Genel olarak dört iş analizi yöntemi vardır: Gözlem, Anket, Görüşme ve Karma Yöntemi.

Gözlem yönteminde, belirli bir işin gerçekleştirilmesi için işgören tarafından gösterilen davranışları izlenmekte, doğrudan not edilmekte veya daha önceden hazırlanan bir kontrol listesi doldurulmaktadır.

Anket yönetimi en yaygın kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde işgörenin iş ile ilgili ayrıntıları daha sistematik ve mantıklı yanıtlaması beklenir. Çünkü uygulayıcıların, kendilerince iş ile ilgili aksayan ve olumlu yönleri ayrıntılı bir şekilde belirtmeleri çok yararlı olmaktadır.

Görüşme yönteminde, iş analizcisi, işgören ile yüz yüze görüşerek iş ile ilgili bilgiler toplar. İş analizcisi ile işgören arasında sıcak bir ortam oluştuğunda çok iyi sonuçlar almak mümkün olmaktadır

Karma yönteminde ise, yukarıda sayılan yöntemlerin bir arada kullanılması söz konusudur. Tek başına eksik ve yanlış yönleri tamamlamayı destekleyen bir yöntem anlamına gelir.

Verilerin toplanması aşamasında analizci;

- kim olduğunu ve orada neden bulunduğunu işgörene açıklamalıdır.
- işgörene ve analiz edilen işe yakın ilgi göstermesi gerekir.
- işgörene işini nasıl yapması gerektiğini anlatmaması gerekir.
- işgörene ve gözetmenlerine anlayacakları dilde konuşması gerekir
- iş ile işgöreni karıştırmaması gerekir. İşgören bilgi alınan araçtır.
- işi, iş analiz programının amaçları doğrultusunda tam analiz etmesi gerekir.
- toplanan bilgiyi doğrulattırması gerekir.

#### 4.2.1.2 İş Tanımı

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. Bir işletmede iş analizi çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımından söz edilir. Bu iki kavram birbirini bütünler. İş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımının amaçları özdeşleşecektir. İş analizi ile iş tanımı arasındaki temel farklılık şöyle belirlenebilir: İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu,2000c,s.76)

Başvuru formları ile işgörenlerin kimliği nasıl ortaya konuluyorsa, iş tanımı ile de işin kimlik kartı ortaya çıkarılmaktadır. Bu kart üzerinde, iş ile ilgili tüm özellikler sistematik bir biçimde ilan edilmektedir. İşin yapısı, diğer işlerle ilişkisi, çalışma koşulları ve ayrıntılı özellikleri özet bir şekilde iş tanımı formlarında belirtilmektedir. İş analizi, iş tanımının alt yapısıdır. İş tanımı, iş analizi verilerinin üzerine kurulmaktadır. Hem uzantısı, hem de ürünüdür.

İş tanımı yapılacak işin tüm yönlerini daha özet ve anlaşılır bir şekilde ortaya koyması gerekir. İş tanımında, yoruma açık ve farklı anlamlar çıkarılacak cümleler ve anlamlar kullanılmamalıdır.



İş tanımında şu bölümler yer almalıdır:

- I İş tanımının geçerlik tarihi
- II İşin adı ve kodu
- III İşin yapıldığı bölüm
- IV İşin özeti
- V Görevler
- VI Kullanılan makinalar
- VII Kullanılan malzemeler
- VIII Gözetim
- IX Mali sorumluluk
- X Çalışma koşulları
- XI Tehlikeler
- XII Kişisel nitelikler

#### 4.2.1.3 İş Gereklere

İş gereklere, iş tanımı gibi verilerini iş analizinden almaktadır. İş gereklere , işin gerektirdiği personel niteliklerini belirtir. İş gereklere bu yönüyle iş tanımlarından farklıdır. İş tanımı işin profilini, iş gereklere ise personelin gereken niteliklerini ortaya koyan bir profildir. Her örgüt, kendi niteliklerine göre iş tanımları ve iş gereklere hazırlar ve uygular. İş gereklere insan kaynakları yönetiminde, personel sağlama, personel seçme, iş değerlemesi, ücretleme, personel eğitimi ve transfer süreçlerinde karar ölçütü olma özelliğini taşır (Can;Akgün;Kavuncubaşı,1998,s 54).

İş gereklerede işi yapacak personelde aranacak nitelikler dört grupta toplanabilir:

- I Yetenek Gereklere : Yetenek potansiyel bir büyüklüktür ve işin başarımı için ön koşul özelliği taşır. Yetenek gereklere, işgörenin sahip olduğu yetenek düzeyini değil, işin gerektirdiği en az yetenek düzeyini göstermelidir. Yetenek gereklerede, genellikle öğrenim, deneyim, özel bilgi ve beceri yer almaktadır.
- II Çaba Gereklere : Çaba gereklere, bir işin amaçlarına uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan güç ve enerji olarak tanımlanır. Bu güç hem bedensel, hem de düşünsel olabilir (Aşkun,1978,s 124).

- III. Sorumluluk Gereklere : Bir şeyi yerine getirme ya da yerine getirilmesini sağlama yükümlülüğü olarak tanımlanabilir. Örgütsel ve yönetsel düzenin temel ilkelerinden birisi olan sorumluluk anlayışı ve bilincinin örgütte yerleşmesi yöneticilerin öteden beri üzerinde önemle durdukları bir konudur. Bu nedenle her iş tanımlanırken ve iş gerekleri hazırlanırken işin yapılmasından ötürü bu tür sorumlulukların ortaya çıkacağı açıkça saptanır ve ilgili formlara işlenir. Sorumluluk gerekleri malzeme-donanım ve gözetim sorumluluğu olarak ikiye ayrılır (Sabuncuoğlu,2000c,s.78).
- IV. Çalışma Koşulları: Çalışma koşulları, örgütte verimi arttıran etkenlerden birisi olup, bu koşulların iyileştirilmesi personeli daha çok ve verimli çalışmaya yöneltmektedir. Daha uygun koşulların yaratılması, sadece ekonomik bir zorunluluk değil, çağdaş yönetim anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir gereksinme olarak da değerlendirilmelidir ( Sabuncuoğlu,2000c,s.79).

Sonuç olarak, örgütler, rasyonel yönetim ilkelerini uygulamada isteksiz ve yetersiz kaldıkları takdirde, yönetim faaliyetlerini etkili biçimde gerçekleştiremezler. İş analizi yapmayan insan kaynakları yönetimi, temel işlevlerini sağlıklı yerine getiremez ve işgörenden yararlı ve tutarlı sonuçlar alması söz konusu olamaz. İş analizlerinin sağlıklı yapılması, işgörenden örgütten beklentilerinin karşılanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Rasyonel yönetim ilkelerinin olduğu örgütlerde işgörenden iş tatmini düzeyi yüksek olmaktadır.

#### 4.2.1.4 İş Değerlemesi

İş değerlemesi,bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. İşin göreceli değeri, yaratılan göreceli değeri, yani işin görülmesi aracılığı ile örgütsel amaçlara yapılan katkıyı gösterir. Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı yapan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücrete layıktır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine en fazla katkıyı yapan işe en fazla ücretin ödenmesi, eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasının özünü oluşturmaktadır (Can;Akgün;Kavuncubaşı,1998,s.208).

İş değerlemesinin temelini iş analizi oluşturur. Birçok örgütte iş sınıflandırması ve değerlendirilmesi iş analizi temeline dayanılarak yapılmaktadır. İş değerlendirilmesi, örgütte yapılan bütün işleri objektif ölçülerle derecelendirme ve değerlendirme amacını hedef tutar. İş değerlendirme

sisteminin yöneticiler tarafından duyarlılıkla uygulanması birçok ücret sorununun başarı ile çözümünde etkili olmaktadır

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) yaklaşımına göre, iş değerlemesi, personeli değil işi değerler. İş değerlemesinin temelinde işlerin içerikleri açısından karşılaştırılması yatmaktadır. Bu karşılaştırma, toplam ücreti değil, kök ücreti ve kök ücret farklılıklarını dengeli biçimde belirlemek için harekete geçiş noktasıdır.

İş değerlemesi çalışmalarının amaçlarını ve yararlarını aşağıdaki gibi özetlemek olanaklıdır (Can;Akgün;Kavuncubaşı,1998,s 208):

- I İş değerlemesi, iş değerlerini kendi içinde düzenleyerek yapılan işe göre adil bir ayırım yaparak, eşitlik sağlamaya çalışır ve dengeli, adaletli ücret sisteminin kurulmasına temel oluşturur.
- II İş değerlemesi yapılan işler arasında ücret belirlemede nesnellik ve tutarlılık sağlar Kişi kayırma gibi faktörlere ve düşüncelere dayanan belirsiz ücret yapısı yerine rasyonel esaslara dayanan bir ücret sisteminin oluşumuna olanak tanır
- III İş değerlemesi personel güdülenmesi ve verimliliğini artırır.
- IV İş değerlemesi, yönetim-işgören sendikası ilişkilerini geliştirir
- V İş değerlemesi, en önemli gider olan işgören giderlerinin etkin planlanmasını ve denetimini kolaylaştırmakta ve olanaklı kılmaktadır
- VI İş değerlemesi, personelin, hangi işlerin daha fazla ücret geliri kazandıracığını görmesini ve yükselme için kendini geliştirmesini ve güdülenmesini sağlar.
- VII İş değerlemesi, huzursuzluklara, yakınmalara, iş tatminsizliğine ve verim düşüklüğüne yol açan sağlık koşulları, iş kazaları ve çevresel faktörler gibi nedenleri saptamada ve iyileştirilmesi için gerekli önlemleri belirlemede yardımcı olan verileri sağlar

#### 4.2.2 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün anlamını ve oluşumunu daha iyi kavrayabilmek için önce kültür hakkında genel bilgileri derlemek yerinde olacaktır.

Kültür kavramının bugüne kadar çok sayıda tanımı yapılmıştır. Bu konu ile ilgilenen pek çok araştırmacı belirli bir kültür tanımı konusunda hem fikir olmakta güçlük çekmişlerdir.

Kültür konusunda belli bir tanım üzerinde anlaşamamanın başlıca nedeni “kültür” sözcüğünün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Kültür sözcüğü;

- belli bir toplumun kendisi olarak,
- bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığı olarak,
- bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi olarak,
- bir insan ve toplum kuramı olarak kullanılmaktadır.

Yukarıdaki kültür tanımlarının çokluğu ve çeşitliliği, bu sözcük için belli bir tanım üzerinde birleşmeyi zorlaştırmaktadır (Güvenç,1991,s.95).

Taylor’a göre kültür, bilgiyi, imanı, sanat ve ahlâkı, örf ve ananeleri, ferdin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün özelliklerini içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan,1994,s.117)

Bir tanıma göre kültür, bir insan toplumunun duygu,düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü olup, gelenek,görenek,düşünce ve sanat değerleri gibi, bir toplumun bütün sanat değerlerini kapsamakta, kısaca “bilgi” anlamına gelmektedir (Oktay,1996,s.89)

Kültürü genel anlamda, bir toplumdaki fertlerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim kuralların,değerlerin ve inançların toplamı olarak tanımlayabiliriz

İşletme yöneticisi için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar,değerler,örf ve adetler ve diğer kişiler arasındaki ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır(Erdoğan,1994,s.121)

Erdoğan ve Alemdar’a göre, siyasal ve ekonomik örgütlerin kendilerini sürdürmelerinde önemli rol oynayan kültürel gelenekleri ve işlerini yapma bilinci vardır. Bu örgütleri anlamak için de örgütün yaşadığı ve yaşattığı kültürü anlamak gerekmektedir. Dolayısıyla denilebilir ki, örgütler varlıklarını sürdürürken belli bir geleneklerini yaşatarak, kendilerine has birer kültür oluşturmaktadırlar Bu da örgütün kültürü haline gelmektedir (1994,s.170).

Örgüt kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt

kültürü, firmanın misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkar (Mondy,1987,s. 298).

Örgüt kültürü, belli bir grubun iç uyum ve dış entegrasyonunda karşılaştığı sorunları ele alırken düşündüğü, keşfettiği veya geliştirdiği ve daha sonra iyi, uygun ve geçerli olduğu düşünülerek yeni katılan üyelere bu düşüncelerle bağlantılı olarak, problemler için algılama, düşünce ve hissetmenin en uygun şekli olarak iletildiği temel hipotezlerin bir örneğidir (Okay,2000,s 225) Bu tanımlamaya göre örgüt kültürü bir grubun elde ettiği ve neticelerinin olumlu olduğu tecrübelerin, yeni gelenlere sorun çözmede birer yapı taşı olarak iletildiği yaklaşımlardır.

Örgüt kültürü, aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile kişilerin davranışlarını ve kişilerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül,1997,s 25).

Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, örgütün neyi temsil ettiğini, nasıl kaynaklarını ayırdığını, örgütsel yapıyı, kullandığı sistemleri, çalıştırdığı insanları, iş ve çalışanlar arasındaki uyumu, ortaya çıkan sonuçları ve ödülleri, problemler ve olanaklar olarak neyi tanımladığını ve onları nasıl ele aldığını ifade etmektedir (Petrock,1990,s 66)

Oktay'a göre örgütler açısından üç boyuttaki kültürden söz edilebilmektedir (1996,s 101)

Bunlar :

- I Örgüt, içinde bulunduğu toplumun ve grubun kültürünü büyük ölçüde yansıtmaktadır Doğru olan ve olması gereken de budur. Drucker'e göre Japon örgütleri ABD ve Avrupa dışındaki tek modernleşmiş örgütlerdir, çünkü bunlar batının teknolojisini ve Japonya'nın kültürünü bilinçli bir biçimde kaynaştırmayı başarmışlardır (1995a, s.200-201). Kendi kültürlerini tamamen inkar ederek, sırf batı kültürünü başarı için esas alan Hindistan ve Çin gibi ülkeler başarısızlığa uğramışlardır
- II Örgütlerde çalışan insanlar kendilerinin mensup oldukları grubun kültürünü (ırk, yöre, etnik grup, din vs) örgüt içine taşırlar.

- III Her örgütün, içinde çalışan insanlardan ve toplumun genel kültürel yapısından büyük ölçüde bağımsız bulunan kendi örgüt kültürü vardır. Bu kültürü meydana getirenler ise yönetimin kurum faaliyetleri ve etkin çalışması için en uygun gördükleri veya örgüt içerisinde kendiliğinden oluşan davranış kalıpları ve normlardır (Oktay,1996,s 89).

Örgüt kültürü, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerinde belirleyici bir rol oynarlar. Her örgüt kültürü iç ve dış faktörler nedeniyle oluşmaktadır. İletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve örgütte geçerli olan yönetim tarzı, örgüt kültürünü etkileyen faktörlerdir. Olumlu faktörlerce şekillendirilen örgüt kültürü olumlu etkiler yaratır, doğal bir ortaklık duygusu oluşturur, güven meydana getirerek ve sosyal sorumluluk ile ekonomik anlayışın birleştirilmesine katkıda bulunur. Çalışan işgörenlerin arzu ve istekleri dışında oluşturulmaya çalışılan örgüt kültürü, işgörenin işe bağlılığının azalmasında, iş verimliliğinin azalmasında ve iş tatmininin düşmesinde geniş ölçüde etkilidir.

Scholz'a göre örgüt kültürünün üç temel fonksiyonu söz konusudur. Bunlar :

- I Örgüt kültürü çalışanların örgüt ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu örgüt kültürünün bütünleştirme fonksiyonunu oluşturmaktadır.
- II Örgüt kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir örgüt kültürü, stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu da örgüt kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır.
- III Örgüt kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir örgüt kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirmesine katkıda bulunur. Bu da örgüt kültürünün motivasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır.

Bu üç fonksiyona sahip güçlü ve örgütün stratejisine katkıda bulunan bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan

işgörenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Scholz,1993,s 107)

Dinçer'e göre, örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Varsayımlar ve inançlar, örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturur örgüt üyelerinin inanışları, hissettikleri ve düşündükleri,algılamaları ve gerçek olarak kabul ettikleri varsayımlar burada yer alır. Bunlar örgütün bütün görünümüne ve renklerine yansır. Örgüt kültürü incelenirken bu yansımalarda üç uyum seviyesinin olması söz konusudur. Bunlar, toplumsal kültür, örgüt kültürü ve örgütsel alt kültürlerdir. Uyum seviyesi, örgüt içi alt kültür, örgüt kültürüne, örgüt kültürü toplumsal kültüre uymayı zorunlu kılar. Aksi takdirde örgütün başarısızlığı kaçınılmaz olur (Dinçer,1998b,s 349).

Schein'e göre, örgüt kültürü üç seviyede ortaya çıkmaktadır. Yüzeyde ve en üst alanda kültürel göstere ve semboller, daha derinde norm ve değerler ve en derinde de inanç ve varsayımlar yer almaktadır (Schein,1985,s 14).

Güçlü örgüt kültüründe, organizasyonun temel değeri yoğun bir biçimde algılanır ve geniş bir biçimde paylaşılır. Söz konusu güçlü örgütlerde güven ortamı vardır. Kısa dönemlerde adaletsizliklerle karşılaşılrsa da, yönetim kadrolarına olan güven nedeniyle, uzun dönemde herşeyin düzeleceğinden emin olunarak değişime tolerans gösterilir. Güçlü kültürün spesifik bir sonucu da işgören devir hızının düşüklüğüdür. Kişiler arasında yüksek düzeyde bir anlaşma görülür. Bu ortak tavır, bağlılığı, sadakati ve örgütsel birlikteliği inşa eder ve sonuçta organizasyonu terketme eğilimini düşürür. Zayıf kültürde ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür işletmelerde çalışanlar değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler (Erdem, 1996,s 78-79).

#### 4.2.2.1. Kişilerarası İlişkiler ve Grup Dinamiği

Örgütlerde çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin olumlu ya da olumsuz yönde şekillenmesinde, örgütte birlikte çalıştığı iş arkadaşları,astları ve üstleriyle olan biçimsel ve biçimsel olmayan grup ilişkileri önemli bir rol oynamaktadır.

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalardan da ortaya çıkan sonuçlara göre, işgörenlerin bir çok elverişsiz iş koşullarına rağmen işten ayrılmamasında, işe bağlılığında iş arkadaşlarıyla, astları ve üstleriyle olan ilişkilerinin de etkili olmaktadır (Eren, 1993, s 241)

İşgören örgütte kendisine verilen işi yapmaya başlayınca, o örgütün geçerli olan ilişkiler sistemine dahil olur. Üstlenilen göreve göre diğer işgörenlerle birlikte çalışır, üstlenilen role göre yöneticileri vardır, benzer şekilde kendisi de yönetici ise astları olacaktır. Bu süreçte, işgören amirleri ve astları ile etkileşim halinde olur. Amirlerin astlarını denetlemesi ve iş sürecini kontrol etmesi doğal görevidir. Bu süreçte, amirin işgörene karşı davranışları yapıcı ve destekleyici olursa, bir adım daha ileri giderek işgörene karşı bir meslektaşlık örneği gösterirse, işgörenin güdülenmesi ve iş başarımı olumlu yönde sağlanması söz konusudur. Bunun sonucu olarak işgörende sorumluluk duygusu artması, öz disiplinin gelişmesi ve ekip çalışmasına katkı sağlaması olasıdır. İhtiyaçlarını en üst düzeyde karşılama imkanı bulan işgörenin iş tatmin düzeyi de artmış olacaktır. Yapıcı, destekleyici ve meslektaşlık yaklaşımı sergileyen yönetici zihniyeti örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde görülmektedir.

#### 4.2.2.2. Bilgi Akışı

Bilgi akışı, bir kişiden diğer kişi veya kişilere bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılmasıdır ve yöneticinin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir. Olumlu bir bilgi akışından söz edebilmek için örgüt içinde kişilerin birbirlerine gerekli ve yeterli bilgiyi zamanında vermesi ve bunun için gerekli ve yeterli kanalları sağlaması gerekir (Davis, 1981, s 527)

Bir örgütün bilgi akışı ortamının, üst yönetimin tutumlarını yansıtmaya eğiliminde olduğu genellikle kabul edilmektedir. Eğer üst yöneticiler, aynı düzeydekilerle iyi bir bilgi alışverişi kurarlarsa ve arkadaşlarının da diğerleri ile aynı ilişkileri kurmasında ısrar ederlerse, bu bilgi paylaşma ruhu tüm örgütü kaplama eğiliminde olur. Dolayısıyla başarılı bir iletişim programı başlatma ve canlandırma konusu da tepe yönetimine bağlıdır.

Bilgi akışı, yöneticilerin başarısı, örgütlerin etkinliği, işgörenlerin verimlilik ve iş tatminleri üzerinde etkisi olan en önemli süreçlerden birisidir. Bir örgütteki bilgi akışı, kan dolaşım sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önemle eşdeğerdir. Bu nedenle tüm departmanların ve departmanlarda çalışan işgörenlerin aynı amaca yönelik olarak etkin bir şekilde performans gösterebilmesi için, tıpkı kan dolaşım sisteminin insan vücudunun tüm



uzuvlarında dolaştığı gibi, bilgi akışının da zamanında ve anlaşılır bir şekilde sağlanması gerekir. Bu şekilde anlam köprüsü sağlandığı takdirde, yanlış anlamalar ortadan kalkacak, yerini güven ortamı alacak, bu da beraberinde verimliliği ve tatmini getirecektir.

Örgütlerin hayatı için gerekli olan etkileşimlerin gerçekleşmesinde sadece biçimsel bilgi akışı kanalı değil, aynı zamanda biçimsel olmayan bilgi akışı kanalları da kullanılır. Biçimsel bilgi akışı, nispeten statik kalırken, biçimsel olmayan bilgi akışı örgüt dinamiklerini faaliyete geçirir ve değişen durumlara hemen tepkide bulunur. Bu durum her örgütte sık sık ortaya çıkar. Özellikle bilinçli uyanık yöneticiler bu kanalı çok kullanırlar.

Bu tip biçimsel olmayan kanallar bilgileri şaşılacak derecede çabuk ve doğru olarak taşırlar. Bu tür bilgi akışı yüz yüzedir ve bu kanalların kullanılması örgütün hayati bir parçasıdır. Kurnaz bir yönetici, vereceği kritik bir karar öncesinde biçimsel olmayan bilgi akışı kanalını kullanır. Örneğin, işgören ücretlerine zam yapılacaktır. Yöneticinin tasarladığı kabul edilebilir bir alt ve üst opsiyon zam oranı söz konusudur. Bu bilgiyi, biçimsel olmayan bilgi akışı kanalını kullanarak yayar. İşgörenlerin tepkilerini öğrenir ve buna göre gerekli önlemleri alır. Pazarlık masasına daha güçlü olarak çıkar. Oluşacak herhangi bir olumsuz tepki karşısında, yönetici bilgisi olmadığını ve bu konuda herhangi bir oran saptamadıklarını söyleyebilir. Eğer olumlu bir tepki alırsa da en az maliyetle zam talebini karşılamış olacaktır.

Yöneticiler tarafından sık kullanılan bu biçimsel olmayan bilgi akışı kanalı bazen yanlış haberleri de taşıyarak faydalı olmaktan çok zararlı da olabilir. Hızlı ve güvenilir olan bu kanalları yöneticiler kontrol altında tutmalı, yanlış haberlerin yayılmasına olanak tanımamalı, derhal biçimsel bilgi akışı kanalı ile müdahale etmelidir. Biçimsel bilgi akışı kanallarının emniyet supabı olan, sorunların çabuk çözülmesinde etkili olan ve örgütün örgütsel başarısının geliştirilmesini sağlayan bu kanalların hızının ve esnekliğinin dezavantaja dönüştürülmemesi için gerekli önlemler yöneticiler tarafından alınmalıdır.

Spindler'e göre, bilgi akışı, "bir işletme yönetiminin kendisi ve örgütte çalışanları arasındaki işbirliğini ve işletme iklimini pozitif etkilemek istediği tüm tedbirler ve çabalar" olarak nitelendirilmektedir (1989, s. 129).

1988 yılında Almanya'da yapılmış olan bir araştırmaya göre, iş tatminleri yüksek olan işgörenlerin % 82'si kendilerine örgütleri hakkında hemen hemen her zaman için "çok iyi bilgilendirilmiş" olarak hissetmektedirler. Buna karşın iş tatmini düşük olan işgörenlerin

% 77'si kurumlarından yeterli bilgilendirme alamadıklarını vurgulamışlardır. Bu araştırma sonuçları örgütte çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde etkili olduğunu göstermektedir (Wollny,1989,s 175).

Obermaier'e göre, örgüt içinde ilişkilerin düzeltilmesi, güven ortamının sağlanması ve geliştirilmesi için, örgüt ile ilgili olumlu ve olumsuz tüm gelişmeler hakkında çalışanların haberdar edilmesi gerekmektedir. Yönetimin bilgi akışında şeffaf ve dürüst davranması, işgöreni örgüte karşı bağlılığını sağlayacak ve işgöreni tatmin edecektir (1988,s 231).

Yöneticilerin etkinliği ve başarısı astların başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astları ile eksiksiz ve problemsiz bir haberleşme içinde olmasını gerektirir. Bilgi akışı kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve bilgi ancak bir kısım ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise,gecikme, performans düşüklüğü,kayıp,zarar vs. şekillerinde kendini gösterebilir (Koçel,1988,s 355).

Bilgi akışı, örgütleri statik durumdan dinamik duruma geçirmede ve örgütlerin faaliyetlerini en iyi biçimde gerçekleştirebilmelerinde önemli bir rol oynar. Gerek kendi içerisinde, gerekse çevresiyle iyi bir şekilde bilgi akışı sağlayamayan bir örgütün değil başarılı olması, yaşamını devam ettirebilmesi mümkün değildir (Dinçer,Fidan,1996a,s 398).

Otoriter ve gözetleyici örgütlerde, bilgi akışı genellikle birebir yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olan ve işgören verimliliğini ve tatminini dikkate almayan merkezi model olurken, demokratik ve katılımcı örgütlerde bilgi akışı çoğunlukla tüm işgörenleri dikkate alan, biçimsel ve biçimsel olmayan haberleşme kanallarını açık tutmaya çalışan, beklenen ve istenilen davranış ve tutum değişikliğini öngören etkili serbest bilgi akışı modeli gözlemlenmektedir.

#### 4.2.2.3. Kararlara Katılım

"Teknede sizinle birlikte bulunan bir kişi, hiçbir zaman onu delmez." Bu söz kararlara katılımın örgüt açısından önemini iyi ifade etmektedir. Katılım, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri olarak tanımlanabilir. Kararlara katılım, örgütsel etkililiğe ve verimliliğe önemli katkıları olan bir uygulamadır. İşgörenlerin kendilerini örgüt amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk almaya özendiren

örgüt çalışmalarına zihinsel ve duygusal içerilmeleri olarak tanımlanabilir. Katılım destekleyici yönetimin sonucu olan bir işgören psikolojisidir ve biçimsel yetki göçermeye yardımcı olan bir sosyal yetki göçerimi şeklidir. Şüphesiz, kararlara katılımın birçok sınırlılıkları vardır, ancak ön koşulları karşılandığında daha yüksek verimlilik, iş tatmini ve başka yararlar için potansiyel yaratır (Davis,1981,s 183-202).

Harvey ve Brown'a göre katılım, kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir (1982,s 225)

Dinçer ve Fidan'a göre katılım, karar verme ve uygulama gücünü belli ölçülerde astlara, uygulayıcılara tanıyarak, genişleme ve genelleştirme faaliyeti olarak tanımlanabilir (1996a,s 392)

Adalı'ya göre katılım, tatminsizlik sebeplerinin azaltılması, mükemmel bir bilgi alış-veriş sistemi kurulması, sorumluluk dağılımının artırılması ve sermayeye katılmaya imkan verilmesi sayesinde, personelin gerçek durumlarını maddi ve psikolojik olarak değiştirmektedir. Katılımın özelliklerini üç ana başlık altında toplamak olasıdır (1986,s 623)

- I Zihinsel ve Duygusal İçerilme : Katılım herşeyden öte, yalnızca fiziksel bir faaliyet olmaktan çok, zihinsel ve duygusal bir içerilmedir. Bu içerilme fiziksel olmaktan çok psikolojiktir. Katılımda bulunan kişi, yalnızca işi ile değil aynı zamanda beni(egosu) ile de içerilir. Bazı yöneticiler işle içerilmeyi gerçek katılım sayarak yanılığa düşerler.
- II Katkıda Bulunma Güdüsü: Katılım, kişileri katkıda bulunmaya güdüler. Böylece, onlara örgütün hedefine doğru kendi girişim güçlerini ve yaratıcılık kaynaklarını kullanma fırsatı verir. Katılım, zaten kararlaştırılmış bir şey için onay almanın ötesinde, insanlar arasında çift yönlü psikolojik ve sosyal bir ilişkidir. Yukarıdan fikirleri zorla kabul ettirme süreci değildir. Bunun en büyük değeri, tüm işgörenlerin yaratıcılığını kullanmasıdır.
- III Sorumluluk Kabulü: Katılım, insanları gruplarının faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye yüreklendirmesidir. Katılım, insanların bir örgütte benlikleriyle içerilmelerini ve başarıyla çalıştığını görmek istemelerini sağlayan sosyal bir süreçtir. Kişiler örgütlerinden söz ederken "onlar" değil, "biz" demeye başlarlar.

İşle ilgili bir sorun olduğu zaman “onların” değil, “bizim” derler. Katılım, işgörenlerin sorumsuz, makinaya benzer işlevlerinden çok, sorumlu işgörenler olmalarına yardım eder. İşgörenler, grup faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye başlayınca, ekip çalışmasına karşı ilgili ve açık hale gelirler. İnsanlar bir şey yapmak istediklerinde, onu yapmanın bir yolunu bulurlar. Bu koşullar altında, işgörenler yöneticilerini ekibe katkıda bulunan destekleyici kişiler olarak görürler ve onlara karşı tepki göstereceklerine, onlarla birlikte çalışmaya hazır olurlar.

Katılımın en büyük yararı, çalışan işgörenleri hizmet ettikleri grubun katkıda bulunan üyeleri olma hakkına kavuşturmasıdır. Örgütlerde insan değerinin yaratılmasını sağlar. Çalışma yaşamında beşeri değerlerin bu gelişimi işgörenler için olduğu kadar toplum için de önemlidir, çünkü iş tecrübelerinin, insanların vatandaş olarak psikolojik işlevlerini de etkilediği yadsınamaz bir olgudur. Aynı zamanda, daha fazla verimliliğe, güdülemenin iyileştirilmesine, daha fazla iş tatminine, gerilimin azalmasına, iş kalitesinin yükselmesine, değişimin daha iyi kabulüne, amaçlara bağlılığın artmasına, işgücü devir oranının azalmasına, daha az devamsızlığına ve başka yararlı katkı sağladığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Davis, 1981, s. 194).

#### 4.2.2.4. Yetki Devri ve Güçlendirme

Bir şeyi yapma hakkı olarak tanımlanan yetki, örgütü bir arada tutan bir “yapışkan”dır. Örgüt açısından yetki, yöneticinin örgüt amaçlarına ulaşmak için astlarına bir şeyin yapılması konusunda astına ricada bulunma veya o işi yapmasını isteme hakkıdır. Yönetimsel yetki, esas olarak karar ve kumanda haklarını kapsar (Davis, 1981, s. 164)

Yöneticinin sahip olduğu yetkisi;

- Kendi yetkisi dahilinde karar verme,
- Astların görevlerini tayin etme,
- Astlardan yeterli bir başarımın sağlanmasını bekleme ve isteme hakkını kapsar.

Örgüt kültürü zayıf olan örgütlerde yöneticiler yetki devrine karşı soğukturlar. Bu tür örgütlerde yöneticiler yetkilerini paylaştıkları ve devir ettikleri takdirde, kendi yetkilerinin ve güçlerinin azalacağı endişesine kapılırlar. Hemen savunma konumuna geçerek “Sorumluluk bana ait olduğu için yetki devretmeyi göze alamam. Kim sorumlu ise, o yetkili

olmalıdır” diye düşünürler. Yöneticilerde yeterli derecede yetki devrine karşı doğal beşeri bir eğilim vardır. Birçok yönetici, yetkiyi devrettiği astların bu yetkiyi kullanarak istenilmeyen şeyler yapabileceklerinden ve bu durumdan da kendisinin sorumlu olacağından korkar. Bundan dolayı yöneticiler mümkün olduğu kadar az yetki devrederler; bazen de devredilen yetki, astın kendisine verilen görevleri istenilen şekilde yapabilmesi için yeterli olmayabilir. Yetkiyi devrederken taşıdığı risk endişesi olağan fakat gereksiz bir kaygıdır. Çünkü, katılımcı yönetici karar verme hakkını saklı tutar. Yöneticinin bütün yaptığı grubu karar verme sürecine katmak için yetki göçeriminde bulunmasıdır.

Yetki devredilebilir. Örgütlerde yetki devri, bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astına yetki vermesidir. Yetki devrinin olmadığı bir yerde formel örgütlerden bahsetmek mümkün değildir. Yetki devri(göçerme) yoluyla aslında yöneticiler örgütlerindeki güç ve etkilerini artırabilirler. Astın başarısızlığından doğan riski kabul etmeyen bir yönetici gerçekten yöneticilik pozisyonu için aranan niteliklere sahip değildir. Yöneticilik pozisyonu yetki devrinin kaçınılmazlığını kapsar. Yetki devri de kaçınılmaz bir şekilde riski kapsar; bu nedenle risk, yöneticilik işinin kaçınılmaz bir parçası sayılır.

Açıktır ki, yetki devri ile kuvvet arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu nedenle bazen aynı anlamda, bazen de neden sonuç ilişkisi olarak ele alınır. Bir yöneticinin bir şeyi yapması hususunda yetkisi var ise, fakat o işi yapacak kuvveti(cesareti) yok ise, bu durum örgütte arzu edilmeyen istikrarsız bir durum yaratır. Bu nedenle, yöneticilerin en önemli işlerinden biri, yetki ve kuvveti kendi astları üzerinde birbirine eşit ağırlıkta uygulaması gerekliliğidir.

Yetki devri ile yöneticiler astlara sorumluluklarını devredemezler. Yöneticinin, astına bazı yetkilerini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma olmaz. Sorumluluk yöneticinin asıl görevinin içinde yaratılmış olur. Bu görevin bir kısım fonksiyonlarının yerine getirilmesi için astlara verilen yetki ve bu yetkiye dayanarak astların faaliyetlerinin sonucu oluşan olumlu ve/veya olumsuz durumun sorumluluğu görevin asıl sahibi yöneticiye aittir (Haiman,1962,s 56).

Yetki devrinde olayında, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması söz konusudur.

Yetki güçlendirmede de (empowerment) bir yetki devri boyutu vardır. Güçlendirme ve yetki devri arasında, olayın hem esası, hem de anlayış bakımından farklılık söz konusudur. yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleşi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Bu şekilde, işgörenler daha iyi güdülenirler, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenleri artar, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duyarlar, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri istekle yaparlar (Koçel, 1998, s.299-300).

Günümüzde yetki devrinin yeterli olmadığı, bunun yerine çalışanları güçlendirilmiş işgören haline getirmek için yetki güçlendirme bir zorunluluk haline gelmiştir.

#### 4.2.2.5. İşgörene Verilen Değer

Her işgören amirleri tarafından farkedilmek ve önemli sayılmak ister. İşgören, amirlerinden ve iş arkadaşlarından kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmesini bekler. Buna takdir edilme ihtiyacı da diyebiliriz.

İşgören herşeyden önce sosyal bir varlıktır. İşgörenin bir örgütte çalışmasının nedeni sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını değil aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını da karşılama isteğidir. Bir örgütte çalışmak, işgörene içinde bulunduğu toplum içerisinde bir statü ve prestij sağlayacaktır.

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin olumlu ya da olumsuz oluşumunda örgütün işgörene biçtiği değer önemli rol oynamaktadır. Hala günümüzde de geçerliliğini koruyan gelenekçi yönetim anlayışına göre, yöneticiler ne yapılacağına karar verir ve bunu gerçekleştirmek için işgörenleri yakından denetler. Bu tür yönetim zihniyeti işgöreni, sosyal bir varlıktan ziyade verilen emirleri yerine getiren bir robot olarak görmektedir. Buna karşılık, işgörenleri iş ortağı olarak gören, sorumlulukların ve diğer yeteneklerinin gelişimine yardımcı olan, çalışma etkililiğine katkıda bulunan modern örgüt yaklaşımları söz konusudur. İşgörenlerin yeteneklerini daha iyi kullanabilmelerine olanak sağlayan örgütler, işgören iş tatmininin artmasını sağlamada daha başarılı olacaktır. Örgütte kendilerine değer verilen işgörenler, kendilerini daha iyi geliştirirler. Böylece kendilerini daha iyi geliştiren işgörenler,

daha iyi sonuçlara ulaşmak için motive olurlar. Kapasitelerini ve yeteneklerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaktan kaçınmazlar.

İşgörenlerin takdir edilmesi, işgörenin kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur. Bu gereksinimlerin karşısına çıkmak, kişinin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur (Hicks, 1977, s. 370)

Örgütlerde işgörene verilen değeri gösteren en önemli sembollerden biri statüdür. Statü, işgörenin örgüt içinde işgal ettiği konumdur. İşgören istediği bir statüyü elde etmek için her türlü çabayı göstermekten kaçınmayacaktır. İşgörene verilen önemli bir statü, işgörenin kendisinin ve yaptığı işin örgüt için ne kadar önemli olduğu fikrini empoze etmektedir. Örn; Hawthorne Etütlerinde yapılan araştırmalar, kendilerine önemli statü verilen işgörenlerin, tatminkar ve verimli olduklarını göstermiştir. Kişiyi değer vermenin göstergesi olan, özel çalışma odalarının olması, elit sosyal klüplere üyelik gibi statü sembolleri işgörenin varlığının önemli olduğunu gösteren ve iş tatminini yükselten faktörlerdir.

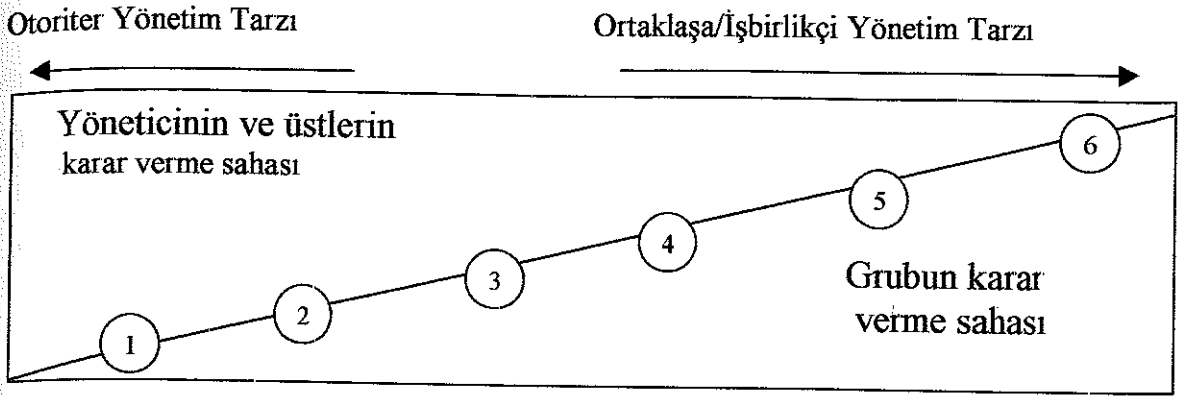
Bir işgören ne kadar gayretli, ücreti ve makamı ne kadar yüksek olursa olsun, eğer örgütte işgören ve görüşleri önemsenmiyorsa, işe bağlılığı azalır ve iş tatmini düşer. Çalıştığı örgüte karşı sahiplenme duygusu yok olmaya başlar. Neticede örgütten ayrılması söz konusu olabilir. Çünkü işgören, kendisine değer vermeyen bir örgütü, kendisi için değersiz olarak görür.

Örgütte, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının önünde yöneticiler tarafından işgörenin takdir edilmesi, yaptığı işte gösterdiği başarının ve performansın övülmesi ve açıklanması, işgörenin dinamizmini ve işgörmeye arzusunu artıracaktır.

Genel olarak, örgütlerin işgörene bakış açısında örgüt kültürü belirleyici olmaktadır. Örgüt kültürü güçlü, kurumsallaşmış örgütlerde, işgören en önemli sermaye olarak görülmekte, işgörene değer verilmektedir.

#### 4.2.2.6. Yönetim Tarzı

Örgütlerde yöneticiler hedeflenen başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygularlar. Yönetim tarzı örgüt kültürünü belirleyen faktörlerden birisidir. Aynı zamanda bu yönetim tarzları ile örgüt kültürü arasında bir neden-sonuç ilişkisi vardır. Yönetim tarzı örgütteki yöneticinin yaklaşımı doğrultusunda şekillenir (Okay, 2000, s. 237).



**Şekil 4.2 Tannenbaum/Schmidt yönetim tarzları tipolojisi**

(Kaynak: Okay, 2000, s 238)

Şekil 12'deki yönetim tarzlarına yönelik Tannebaum ve Schimidt tarafından gerçekleştirilen tipolojiye göre ;

- 1 Otoriter Yönetici : Yönetici karar verir ve astlarına emreder. Astları var kabul etmez. Astların görevleri emirleri yerine getirmektir
- 2 Patriartik Yönetici : Yönetici karar verir, fakat uygulamasını yapmadan önce astları kararı konusunda ikna etmeye çalışır. Aldığı kararı gerekçeleri ile anlatır ve satar.
- 3 Gözetleyici Yönetici : Yönetici karar verir, fakat kararları hakkında soru sorulmasına izin vererek, bunları yanıtlayarak akseptans elde etmeye çalışır.
- 4 Danışmancı Yönetici : Yönetici astlarını almayı düşündüğü kararlar hakkında bilgilendirir; astlar üst kesim kararını vermeden önce fikirlerini söyleme hakkına sahiptir.
- 5 Katılımcı Yönetici : Astlar kararlar geliştirir; ortak olarak bulunup kabul edilen problem çözümleri arasından yönetici kendisinin tercihini seçer.
- 6 Temsilci Yönetici : Yönetici, astlarına bir konuda karar alınması gerektiğini söyler. Yönetici verilecek kararların sınırlarını belirler. Astlar bu doğrultuda karar alır. Yöneticinin buradaki rolü koordinatörlüktür.

Yönetim tarzı otoriter yönetici anlayışından temsilci yönetici anlayışına doğru ilerledikçe, astların alınan kararlara katılımı artmaktadır. Aynı zamanda astlara yetki devri de söz konusu



olmaktadır. Yönetici ve işgörenler arasındaki ilişki de yetişkin-yetişkin ilişkisine dönüşmektedir. Ortaklaşa ve işbirlikçi yönetim anlayışı işgörenlerin iş başarımının ve iş verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. İşgörenin görüşlerinin alınması, görüşlerine değer verilmesi işi sahiplenmesine ve iş tatmininin olumlu yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

#### 4.2.2.7. Terfi ve Ödüllendirme

Terfi, gösterilen üstün performansın ve başarının karşılığında verilen bir ödüldür. Terfi ile işgören takdir edilmekte, varlığının önemi vurgulanmaktadır.

Terfi ya da yükselme, işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe işgörene yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ödenen ücret artar. Bu nedenle yükselme işgören üzerinde son derece güdüleyici ve tatmin edici bir etki yapar (İncir,1985,s.61).

Ödüllendirme, işgörenin kişisel ve grup davranışlarını belirleyen, onları ödül kazandırıcı davranışlara yöneltir. Örgütlerde verimliliğe zemin hazırlar. Ödüllendirmede, işgörenleri işe özendirmek ve örgüte daha çok bağlama açısından maddi ödül yerine manevi ödüllendirme yolunun tercih edilmesi ya da daha ağırlıkta olması örgütün genel tatmin düzeyini yüksek tutmak açısından önemlidir. Örn, bir işgörenin yaptığı önemli bir iş veya gösterdiği yüksek performans, maddi bir ödülle ödüllendirmek yerine, ilgili işgörene bir mektup ile duyurmak ve bunu panoya asmak, ilgili işgören kadar diğer işgörenleri de motive edecektir. Ama aynı işgöreni gösterdiği üstün performansından dolayı, yılın elemanı olarak büyük bir maddi ödülle ödüllendirildiği zaman, diğer işgörenlerde değersizlik hissi ve demoralize olma duygusunun ön plana çıkması söz konusu olacaktır. Ekonomik değer taşıyan bir ödüllendirme yaparken örgütte grup tatminini düşürmemeye dikkat etmek gerekir.

İşgörenin işe karşı tutumunu olumlu hale getiren geleneksel faktörlerin başında terfi olanağı ve ödüllendirme gelmektedir. İşgörenin arzu ettiği bir üst göreve terfi olanağının olması ve zamanında bu olanaktan yararlanabilmesi onun iş tatminini arttırmaktadır.

İşgörenler gösterdikleri performans sonucunda sahip oldukları özellikleri de dikkate alarak, ilgi duydukları bir göreve terfi olmak isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten

üst düzeyde tatmin bulurlar. Oluşan bu beklentilerin karşılanıp karşılanmaması işgörenin iş tatminini büyük ölçüde etkileyecektir. Çünkü yapılan araştırma çalışmalarında terfinin iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Daha önceki açıklamalarda insanları çalışmaya fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının yanısıra sosyal ihtiyaçların da (statü, rol ve prestij gibi) güdülediği belirtilmişti. Bir örgütte terfi olanakları bulamayan işgörenlerin işe bağlılığı azalır. Aldığı ücret tatminkar olsa da, yükselmeyen işgörenin tatmin düzeyinde düşüş söz konusu olur.

İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkiler. İşini iyi yapan işgören her zaman ödül beklemez. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. Eğer örgüt, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş tatminini arttıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi ise başarılı olduğuna inanan işgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Eren,1996,s 240).

Örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde, terfi ve ödüllendirme sistemi daha adil ve rasyoneldir. Terfi ve ödüllendirme kriterleri tüm işgörenler için eşit uygulanır. Yüksek performans gösteren işgören, iş başarısını sonucunda terfi ve/veya ödüllendirmede rasyonel davranılacağına inandığı takdirde çalışma sürecinde de tatmin düzeyi yüksek olur.

Terfi, yöneticinin işgörene aynı zamanda bakış açısını gösteren bir yaklaşımdır. Yönetici, eğer işgörenin sorumluluk üstlenebileceğine inanıyor, onu çalışmalarında başarılı buluyor ve güveniyorsa terfi ettirecektir. Bu da işgörenin iş tatminini sağlayacaktır. Eğer, gösterilen performans sonucunda, terfi beklentisi gerçekleşmiyorsa, işgörende hayal kırıklığı oluşacaktır. İşgören, kendisine güvenilmediği, yöneticileri tarafından başarısız kabul edildiği düşüncesine sahip olacaktır. Motivasyonu azalacak ve iş tatmini düşecektir.

Terfiler, kişisel gelişme olanağı ile birlikte daha çok sorumluluk alan işgörene sosyal bir statü sağlar. Terfi kararlarının yerinde ve adil bir durumda alındığını bilen işgörenler, buna bağlı olarak işlerinden daha fazla tatmin alırlar, dolayısıyla verimlilikleri artar (Robbins,1993,s 185).

Terfi olmak yani işinde yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her işgörenin özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan işgören kendisini daha çok güçlü hisseder, kişiliği

gelişir,yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği ve takdir edilme,işgören tatmini üzerinde son derece olumlu etki yapar (Sabuncuoğlu,Özkalp,1989b,s.101)

Terfi işgöreni çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. İşgören, önünde ilerleme olanağının bulunmadığı düşüncesine kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle bir durumda tatminsizlik kaçınılmaz olur. Maalesef terfi işlerinde iltimaslara günümüzde çok rastlanılmaktadır. Daha çok etki altına girebilecek ve idare edilebilecek kimseler üst kademelere daha çabuk terfi ettirilmektedir. Genellikle üstler kendilerine direnmeyen uysal işgörenleri, üstün,yaratıcı ve yetenekli işgörelere tercih etmektedir. Bu da örgütsel iyileşmeyi ve gelişmeyi engellemektedir. Söz konusu subjektif yaklaşım örgüt kültürü güçlendikçe azalmakta ve objektif kıstaslara göre şeffaf işgören değerlendirmesi yapılmaktadır. Böylece terfi eden işgörelere karşı diğer işgörelenler, terfi liyakat esasına göre yapıldığı için husumet beslememektedirler. Çünkü, "onun hakkıydı" diye düşünmektedirler. Terfi edemeyen işgörelenler de performanslarını ve özelliklerini geliştirdikleri takdirde kendilerinin de zamanı geldiğinde terfi edebileceğine inandıkları için çalışma sürecinde de tatmin duygusu taşımaktadırlar.

#### 4.2.3 İş Güvencesi

İş güvencesi, işgörenin istenilen kurallara uygun olarak çalıştığı sürece işten çıkarılmamasını ve kazanılmış haklarının korunmasını öngören bir yaklaşımdır. İşgören çalışma hayatında kendisi, ailesi için gelecek endişeleri taşımaması, onun işinden tatminini ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir faktördür.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen güvenlik ihtiyacı iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşgören, çalıştığı örgütte kendisinden istenilen çalışmaları eksiksiz yerine getirdiği ve örgüt kurallarına uyduğu sürece iş güvencesinin sağlanmasını ister. İşletmenin örgüt kültürü güçlendikçe iş güvencesi oranı da artmaktadır. Bu nedenle işgörelenler kurumsallaşmış ve örgüt kültürü güçlü işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. Mevcut örgütten ayrılmak istemeyen işgörelenlerin işten ayrılmama sebeplerinden birinin iş güvencesi olduğu genel kabul gören bir kanıdır.

İş güvencesinin işgörelenleri iş tatmini açısından etkileme düzeyi,işgörelenlerin mevkilerine, sahip olduğu özelliklere ve yeteneklerine göre değişkenlik göstermektedir. İş güvencesi alt

kademede çalışan vasat işgörenler için daha önemlidir. Yapılan bilimsel araştırma çalışmalarında yönetim kademeleri içinde mevki düşük olan alt kademe işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde görmek istedikleri özelliklerden en önemlisi iş güvencesidir. Çünkü vasat işçi sayısı yüksek fakat vasat işçiye talep oranı azdır. Alt kademe vasat işgörenlerin yükselme olanakları daha düşüktür. Bu nedenle bu tür işgörenler için iş güvencesi hayati bir önem taşımaktadır.

Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler, gereğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu nedenle iş güvenliği tatmin için fazla önemli olmaz. Benzer şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe, kişi aranan niteliklere fazlaca sahip oldukça, iş güvenliği iş tatmini açısından önemli bir faktör olma özelliğini kaybeder.

Örgüt yönetimi, iş güvenliğinin iş tatminini arttırdığı işgörenleri daha kolay yönlendirirler. İşinden ayrıldığında veya çıkarıldığında sosyal ve ekonomik olarak fazla bir şey kaybetmeyen işgörenleri yönetmek daha zordur. İş güvenliği, üst kademe işgörenlere nazaran alt kademe vasat işgörenler için, genç işgörenlere nazaran yaşlı işgörenler için, bekar işgörenlere nazaran evli işgörenler için daha önemlidir (Gilmer,1972,s 402).

Genel olarak, iş güvencesi sağlama oranı düşük olan ve insan kaynaklarına önem vermeyen örgütlerde, işgörenler her an işten çıkarılma korkusunu yaşarlar. İş güvenliğinden yoksun bir ortamda çalışmak, işten ve işyerinden duyulan tatmin düzeyini düşürür. Yarın ne olacağını bilmeyen bir işgörenden iş başarımı ve iş verimliliği beklentisi düşük olmaktadır. Buna karşılık, örgüt kültürü güçlü, insan kaynaklarına önem veren, işgörenini iş ortağı olarak gören ve örgütün geleceği ile paralel işgörenin de geleceğini düşünen örgütlerde çalışan işgörenler de örgütüne sahip çıkmakta, bu nedenle sahip olduğu potansiyel kapasiteyi, yaratıcılığı maksimum düzeyde kullanarak, örgüt iş verimliliğinin artırılması için büyük gayret göstermesi olasıdır.

Gelecek kaygısı olmayan ve umudu yüksek işgörenlerin daha verimli ve tatminkar oldukları, yeni ihtiyaçlarını karşılamak için daha iyi ve kolay motive olabildikleri saptanmıştır (Fındıkçı,1999,s 379)

#### 4.2.4 İşin Özelliği

Yapılan işin toplum içindeki genel görünümü doğrudan iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. İşgörenin içinde yaşadığı toplumun oluşturduğu kültür veya alt kültürün yarattığı idealler, işgörenin yapmak istediği ve istemediği işleri belirlemede etkin bir rol oynayacaktır. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen işlerin yapısal özelliği iş tatminini etkileyen değişkenlerdendir.

İşgörenin çalıştığı işin ilginç olması, ilgi çekici olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi ve sorumluluk vermesi birer tatmin nedenidir. İşin zorluk derecesi erişebilir olması koşuluyla iş tatminini genellikle olumlu yönde etkilemektedir. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle, işgörenin kapasitesini ortaya koyan zihinsel olarak zor olan bir iş, işgören tarafından başarılıyorsa ve örgüt çevresi bu başarıyı farkediyorsa işgören üst düzeyde tatmin bulacaktır. Fakat, fiziksel zorluğun iş tatmini açısından çok zaman tatmin faktörü olmadığı ve toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmadığı kabul görmektedir. Bu nedenle iş tatminini etkileyen faktörlerden işin zorluk derecesinden bahsederken, fiziksel yönünden çok, zihinsel yönünü görmek gerekir (Eren, 1996, s. 237).

Örgütlerde prensip olarak işgörenler özellik ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmalıdır. Adama göre iş değil, işe göre adam tercih edilmelidir. İşgören kişisel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalırsa, ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğunun ise iş tatminsizliği doğurduğu bilinmektedir. O halde işgörenin kapasitesi ve özelliklerine uygun işte çalıştırılmalıdır.

İşin özelliği, işgörenin özelliklerine uygun olmalı ki, işinde meydan okuma şansı olmalıdır. Alternatif rakipleriyle terfi için, iş başarımı için mücadele edebilmelidir. Bu şekilde işgören iş sürecinde de yüksek iş tatmini sağlar.

İşgörenler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça; kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin bulurlar. İşgörenin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratır, kişisel yeteneklere uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler tatmin sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı yaratır, iş tatminsizliği doğurur (Robbins, 1991, s. 172).

İşin özelliği, işgörenin kapasitesi ve yeteneklerine göre olumlu veya olumsuz yönde işgöreni etkilemektedir. Bu da olumlu ya da olumsuz yönde işgören iş başarımını ve iş verimliliğini belirlemede etkin rol oynayacaktır. Burada insan kaynaklarına çok önemli görev ve sorumluluk düşmektedir. İşgören seçiminde iş analizleri ve iş değerlemeleri dikkate alınarak, işgörenin özelliklerinin uygun olup olmadığına bakılmalıdır. Burada insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticilerin konularında akademik eğitim almış ve tecrübeli kişiler olması, iş ile işgören özelliklerinin uyumu ve uyumsuzluğu konusunda doğru karar verilmesine yardımcı olacaktır.

#### 4.2.5 İş Disiplini

İşgörenlerin tümünün istek ve gereksinimlerini karşılamak imkansızdır. Bunun nedeni insan isteklerinin sonsuz oluşu, buna karşılık örgütsel kaynak ve olanaklarının sınırlı oluşudur. İnsan kaynakları yöneticisi, hem işgöreni hem de örgütü memnun kılacak düzenlemeler yapmak durumundadır. Diğer yandan yönetim örgütsel sürekliliğin sağlanması için insan kaynaklarını disiplin altında tutmak zorundadır. Disiplin, işgöreni baskı altına almak değil, gönüllü olarak örgütsel düzenleme ve kuralları benimsetme sürecidir. İşgörenin örgüt standartlarına uyması disiplin ve disiplin faaliyeti ile sağlanır. Bir örgüt ortamının niteliği işgörenlerinin disiplinine yansır. Disiplin, örgüt standartlarına ve amaçlarına uymada işgörenin öz denetimidir. Tüm sıkı ekip çalışmalarının ardındaki öz denetimi disiplin sağlar. Moral işgören tutumuyla disiplin ise işgören davranışıyla ilgilidir.

Disiplin, işgörenin kendini organizasyonun kurallarına ve kabul edilebilir standartlarına göre yönlendirdiği bir durumu ifade etmektedir (Villemus,1999,s.32). Başka bir tanımdaysa disiplin, yönetim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için beraberce uğraş veren işgücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Berry,1991,s.2). Yine başka bir deyişle, işgörenin inanarak ve arzu ederek örgüt kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güçtür (Efil,1999,s 51).

Disiplinin birinci amacı, işgörenleri örgütün performans kurallarına uymak için motive etmektir. Disiplinin ikinci amacı, işgören ve ilk üstü arasındaki saygının yaratılması ve devam ettirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000,s 285-289).

Sabuncuoğlu'na göre, genelde disiplinsizliği doğuran nedenler aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır :

- Devamsızlık: Yöneticilerin karıştıkları en önemli disiplin problemlerinden biridir.
- İşteki davranışlar: Bu başlığa; üste itaatsizlik,kavga etme, ağır şakalar, korunma araçlarının kullanılmaması, dikkatsizlik, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi bazı fiiller girmektedir.
- Ahlaksızlık: İşgörenlerin yalan söylemesi, hırsızlık yapması gibi davranışları içermektedir.
- İş dışı faaliyetler: İş dışında yaşanan fakat işgörenin işteki performansını etkileyen ve örgütün imajını zedeleyen faaliyetleri içerir. Bunları kanuna aykırı fiiler ve rakip organizasyon için çalışmalar gibi bir takım faaliyetler olabilir.

Örgütlerde farklı türlerde disiplin uygulamaları (kademeli-düzenleyici-yapıcı ve önleyici disiplin) söz konusudur. İşgörenin öz disiplinini sağlayan ve iş tatminini olumlu yönde etkileyen önleyici disiplin uygulaması örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde uygulanan sistemdir. Yöneticiler bu disiplin sistemini, yüksek düzeyde iş tatmini ve işgören verimliliğine götürecek örgütsel yapıyı yaratmak için oluştururlar. Bu yaklaşıma göre amaç, işgörenlerin kuralları ve düzenlemeleri ihlal etmemesi amacıyla yönlendirme yapılmasıdır.

Tabii ki önleyici disiplinin uygulanmasında ihlaller söz konusu olduğunda diğer disiplin türlerinin uygulanması söz konusu olur. Kademeli ve düzenleyici disiplin türleri, negatif disiplin olarak da adlandırılır ve işgöreni korkutarak disipline edilmesini amaçlar. İşgörenleri istenilen davranışa sevk etmek için cezalandırma söz konusudur. Bu disiplin türlerinin uygulanması işgören iş tatminini düşüren faktörler arasında sayılabilir.

İhlaller olduğu takdirde işgören iş tatminini düşürmemek için yapıcı disiplin kurallarının uygulanması tercih edilmelidir. Yapıcı disiplin, cezalandırmak yerine, davranışın nedenlerini araştırmak ve işgörene yol göstermek fonksiyonlarını içerir. İstenmeyen davranışları cezalandırmak yerine düzeltmeyi amaçlayan ve bu nedenle danışmanlık yaklaşımını kullanan yapıcı disiplin, işgörenin olumsuz davranışını değiştirme ve etkileme çabası ile işgörenin gelişimine hizmet eden, iş verimliliğini maksimize eden bir çaba olarak görülebilir.

Önleyici disiplin uygulaması başarılı olduğu takdirde, yönetim, işgöreni kurallara uymak için zorlamaz ve işgören kendi kendini disipline eder. Disiplin uygulamalarında olumlu sunulan standartlara olumsuzlardan daha çok uyulur. Örneğin, "Dikkatsizlik yapmayın" yerine, "Önce güvenlik" sloganı daha etkili olacaktır. Olumlu önermeler işgöreni olumlu yönde davranmaya sevk edecektir. Bu şekilde kural ve düzenlemelere istekle uyulan bir örgüt atmosferi yaratılmış olur. Kurallara uyulmadığı takdirde ortaya çıkacak sorunlarda, alınacak ve uygulanacak tedbirler işgörene açıkça anlatılır. İşgörenlerin birlikte, uyum içinde çalışmalarını sağlayacak kural ve düzenlemelerin uygulanmasıyla, işgören ve yönetim arasında işbirliğine dayalı bir ilişki söz konusu olacaktır. Bu da beraberinde iş verimliliği ve iş tatminini getirecektir.

#### 4.2.6 Ücret

Örgütlerin kuruluş nedeni ile işgörenlerin örgütlerde çalışma nedeni özde ekonomik nedenlere dayanmaktadır. Örgütün temel amacı gelirlerini artırarak, kârlarını maksimize etmek ve ortaklarının yaşam düzeyini yükseltmektir. İşgörenin çalışmasının temel amacı ise, kendisinin ve ailesinin yaşantısını sürdürebilmek için yeterli bir ücret elde etmektir.

İşgören yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna son derece duyarlıdır. Ücret bir yandan örgütte üretkenliği ve verimliliği artıran bir araç rolü oynadığı gibi, öte yandan ekonomik özendirme aracıdır (Dunn; Stephens, 1982, s.323).

İşgörenin ücret beklentisi, tatmin edici ve adil bir şekilde karşılandığı ölçüde, işten duyduğu tatmin derecesi, işe bağlılığı ve verimi artırmaktadır. İşgörene sağlanan uygun ve adil bir ücret politikası, örgütte işgörenin kendisinden beklenen ve istenen kişisel ve grup performansını göstermesi açısından yaşamsal önem taşır (Oral, 1994, s.170).

İş hayatında işgören ücreti ile ilgili yapılan çalışmalarda, ücretin tatmin faktöründen çok, tatminsizlik nedeni olduğu ortaya çıkmaktadır. Herzberg'in hijyen (mevcut durumu koruyucu) faktör yaklaşımını doğrulamaktadır. Yani, yüksek ücret işgörenin mevcut tatmin düzeyini arttırmıyor fakat koruyorken, düşük ücret işgörenin tatmin düzeyini düşürmektedir (Davis, 1988, s.69).



Aldığı ücretin yaptığı işe ve yeteneklerine karşı yeterli olduğunu düşünen ve aldığı yüksek ücretten dolayı yüksek tatmin duyan çok az işgören vardır. İşgören için asıl olan, verilen ücretin miktarından çok, örgütte eşit işe eşit ücret, dengeli ücret, toplumun ekonomik yapısına ve kişinin yeteneklerine uygun ücret politikalarının uygulanmasıdır.

İşgören-işveren ilişkilerinde karşılaşılan sorunların başında ücret anlaşmazlıkları gelmektedir. Bu anlaşmazlık, ücretin hem işgören hem de örgüt açısından taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır. Ücret işgörenin temel gelir kaynağıdır ve onun yaşam standardını, güvenlik duygusunu, statü ve saygınlığını önemli ölçüde belirlemektedir. Para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü, daha çok saygı ve daha çok ilgi topladığından dolayı kişiler için değerlidir. Ücret, örgüt açısından belki de en önemli gider ögesidir. Burada önemli olan hem işgöreni hem de örgütü tatmin eden bir ücret sisteminin kurulmasıdır (Ataay,1985a,s 18).

İşgören, çalıştığı örgütte ücretinin tatmin edici olup olmasını, aynı mesleki düzeyde ve aynı ya da benzeri işi yapan bir kişinin kendisinden daha fazla bir ücret aldığı ya da almadığı karşılaştırmasını yaparak, işgücü verimi ile elde ettiği gelir arasında bir eşitlik olmasını ister. İşgörenin ücretinden tatmin olması, alınan ücretin miktarı ile alması gerektiğini düşündüğü miktarın eşit olmasına bağlıdır. İşgörenin alması gerektiği miktardan daha düşük ücret aldığına inanması, olumsuz güdülenmesine ve iş tatminsizliğine yol açacaktır (Kaynak,1990,s.137).

Lawlor'un geliştirdiği ücret tatmini modelinde, işgörenin algıladığı ücret ile aldığı ücret eşit ise, ücret tatmini söz konusudur. Aldığı ücret, algıladığı (beklediği) ücretten düşük ise, ücret tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Aldığı ücret, algıladığı ücretten yüksek olursa da, işgören suçluluk duygusu içine girecek ve tatminsizlik söz konusu olacaktır. Yapılan bir çok araştırma Lawlor'un ücret tatmin modelini doğrulayan sonuçlar vermiştir. Ücret sisteminin tatminin oluşmasında sınırlı fakat önemli bir etken olduğunun ortaya çıkması, işgörenlerin yalnız kendilerine ilişkin etkenleri değerlendirmediklerini, örgüt içi ve dışı ortama ilişkin etmenleri de dikkate alarak algılama sonucuna ulaştıklarını göstermektedir. Lawlor'a göre ücret, hem alt düzeydeki fizyolojik gereksinimleri ve güvenlik gereksinimlerini, hem de saygı ve takdir gibi daha üst düzeydeki gereksinimleri tatmin edebildiği için kendine özgü sınırlı bir özendiricidir (Ataay,1988b,s 124-131).

İşgörenin örgüte yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret, yaşamını devam ettirmesi yanında, işgörene örgüt içinde ve dışında statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Yani işgören açısından ücret hem ekonomik, hem de sosyal yönü bulunan bir kavramdır. Özellikle ekonomik yanı işgöreni en çok ilgilendiren yanındır (Flippo,1985,s.281)

Ataay'a göre ücret tatminini sağlamak için alınacak önlemler şöyle sıralanabilir: (1988b,s.131)

- I Ücretin beklentilere uygun düzeyde belirlenmesi,
- II İş değerlendirme sistemine dayanan bir ücret yapısının oluşturulması,
- III İlgili sektör ile bazında piyasa araştırması yapılması,
- IV Açık ücret politikası uygulanması,
- V İş başarımına dayalı bir ücret politikası,
- VI Seçenekli ücret ödeme politikası

Ataay'a göre, ücretleme sürecinin örgüt açısından önemini şu başlıklarda özetlenebilir: (1988b,s.145)

- Örgütte çalışmaya istekli personel potansiyelini yaratır
- İyi personeli örgütte elde tutmaya yarar
- İşgörenleri güdüler.
- Ücretler, örgütün en önemli ögesidir.

Örgüt kültürü güçlü örgütlerde adaletli ücret yapısının kurulmasına özen gösterilir. Bu şekilde ücretlemede eşitlik sağlanmış olur. Adaletli ücret yapısı, tüm personele, üstlendiği işin değerine göre ücret ödenmesini sağlayan ücret düzenidir. Adaletli ücret yapısının sağlanması için, iş analizlerine dayalı iş değerlemesi, iş sınıflaması, işgören değerlemesi ve piyasa ücret araştırması yapılması gereklidir (Chruden,,Sherman,1968,s.540).

Örgütte işgörene aylık ödenen sabit bir ücret ödemesinin dışında, iş başarımı ile doğru orantılı olarak, kaliteden taviz vermeksizin satış oranına veya hizmet sunumuna göre belirli oranlarda ödüllendirici ücretler verilebilir. Bu uygulama adil olarak uygulandığı takdirde, hem işgören açısından hem de örgüt açısından her yönüyle tatmin edici olabilir. Örneğin, bir otel işletmesinde en yüksek oda fiyatı olan kapı fiyatı (rack-rate) satış tutarı üzerinden satış

yapan veya rezervasyonsuz gelen (walk-in) müşterilere satış yapan önbüro elemanlarına, birim fiyat üzerinden % 5 teşvik ücreti verildiği takdirde, önbüro departmanında çalışan işgören, müşteriye bu fiyat üzerinden oda satışı yapmak için daha çok çaba gösterecektir.

Günümüzde iş tatmini ile ücret arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda, “ Parayı göster” yaklaşımı artık tek mesaj olmaktan çıkmakta, “Biraz da saygı göster” yaklaşımı iş tatminini yönlendirmede ön plana geçmektedir (Siu;Tsang;Wong, 2000,s.44)

#### 4.2.7 Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, kişiye, işi ile ilgili kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde,işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi,beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir (Can;Akgün;Kavuncubaşı,1998,s.185)

Goethe'ye göre, “Eğer insanlar oldukları gibi kabul edilirse,onlara daha çok kötülük yapılmış olur Eğer insanlar, olmaları gerektiği gibi kabul edilirse ve kendilerine öyle de davranılırsa, insanlara olabilmeleri mümkün olanı olmalarında yardım edilmiş olunur” (Tredgold, 1970, s. 209)

Hizmet içi eğitimin temel amacı, işgörenin örgütçe istene standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Amaçlar belirlenir, belirlenen amaçlara göre planlar yapılır ve bu planlara bağlı politikalar belirlenir, ardından da usuller ve kurallar saptanır. Amaçlarda hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak kullanılır ( Abella,1989,s.12)

Taymaz'a göre, hizmet içi eğitimden beklenen yararlar şöyle sıralanabilir:

- İş verimliliğini yükseltmek,
- Performansı arttırarak çalışanların güdülenmesini sağlamak,
- İşgöreni üst kadrolara hazırlayacak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüt yapısını, dış çevrelerden gelen değişimlere karşı esnek hale getirmek,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunarak kaynaşmayı sağlamak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,

- İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek,
- Yöneticilerin denetim ve gözetleme yükünü azaltmak olarak sıralanabilir.

Hizmet içi eğitim verilmesi için örgüt içinde belirgin bir sorunun oluşmasını beklememek gerekir. Rekabetin acımasız bir şekilde arttığı koşullarda kaybetmenin örgütleri yok olmaya kadar sürüklediği unutulmamalıdır. Teknolojik değişimlerin hızlı bir şekilde arttığı bir ortamda, işgörenleri yeni koşullara uyarlamak, yeni mesleki bilgiler edindirmek zorunlu hale gelmektedir. Sürekli iyileşme ve mükemmel hizmet kalitesini sağlamak için hizmet içi eğitim programlarını rutin olarak gerçekleştirmek gerekir (Can; Akgün; Kavuncubaşı, 1988, s 186).

#### 4.2.8 Sosyal Olanaklar

Herşeyden önce insan sosyal bir yaratıktır. Başka kimselerle ilişki kurmaya istekli görünür. Tıpkı örgütlerin var olmalarının ekonomik ve sosyal sebepleri olduğu gibi, işgörenlerin de örgütte var olma sebeplerinin ekonomik ve sosyal boyutu vardır.

İşgören, çalıştığı örgütten insanca bir yaşam için sağlanan işin yanında kendisine sosyal olanakların sağlanmasını ister. İşgörene sosyal olanakları sağlandıkça, işgörenin işe bağlılığı ve işini ve örgütünü sahiplenme duygusu daha da artmaktadır. Örgüt tarafından sağlanan sosyal olanaklar işgörenin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Özellikle örgüt kültürü güçlü örgütler, ulaşım, konaklama gibi temel sosyal olanakları işgörene sunmaktan kaçınmamaktadır. Bu sosyal olanaklar örgüte belirli bir ekonomik yük getirirse de, sağladığı sosyal ve ekonomik faydalar daha fazladır. Bazen, bir kimsenin sosyal ihtiyaçları tamamıyla çalıştığı örgüt tarafından karşılandığında, o işgören için "iş onun hayatıdır" denir. Bu işgören örgütün sağladığı konaklama tesislerinden, işine gittiği, çalışan arkadaşlarıyla ilişki içinde olduğu için hayatının büyük bir kısmını işine adanmış olmaktadır.

Örgütler, işgörene iş aralarında ve iş sonunda çalışan arkadaşlarıyla sosyal ihtiyaçlarını gidermeleri için olanaklar sunmaktan kaçınmamalıdır. Sık sık iş aralarında çay partileri vermeli, sportif faaliyetler için olanak sağlamalı ve fırsat buldukça işgörene birbirleriyle kaynaşmasını sağlayan sosyal faaliyetler için teşvik edici bir rol oynamalıdır. Bu sosyal faaliyetlerde yöneticiler rol almaktan kaçınmamalıdır. Böyle olduğu takdirde işgören için bir sonraki 8 saatlik doldurulması gereken mesai saati değil, örgüte yararlı olmak için yeteneklerinin ve yaratıcılığının ortaya konulduğu bir süreç olacaktır.

Elton Mayo tarafından Western Electric Şirketinde yapılan Hawthorne araştırmalarında işgörenlerin üretim verimliliğinde sosyal faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir. Dinlenme aralarının arttırılması, işgörenlerin sağlık kontrollerinden geçirilmesi, doğum günü partilerinin düzenlenmesi ve buna yöneticilerin çeşitli hediyelerle katılması işgörenler üzerinde örgütün bir parçası olduklarına dair duygular oluşturmuştur. İşgörenlerin yöneticilere ve kendilerine karşı duydukları takdir, saygı ve güvenleri artmıştır. Bu da onların birbiriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan ekip olmalarına yol açmıştır. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında başarı ve verimde sürekli artışlar ortaya çıkmıştır. Elton Mayo başarılı kişilerarası örgütsel uyumun, işgörenlere daha yüksek düzeyde tatmin sağlayacağını öne sürmüştür (Hicks,1979,s 24).

#### 4.2.9 Fiziksel Koşullar

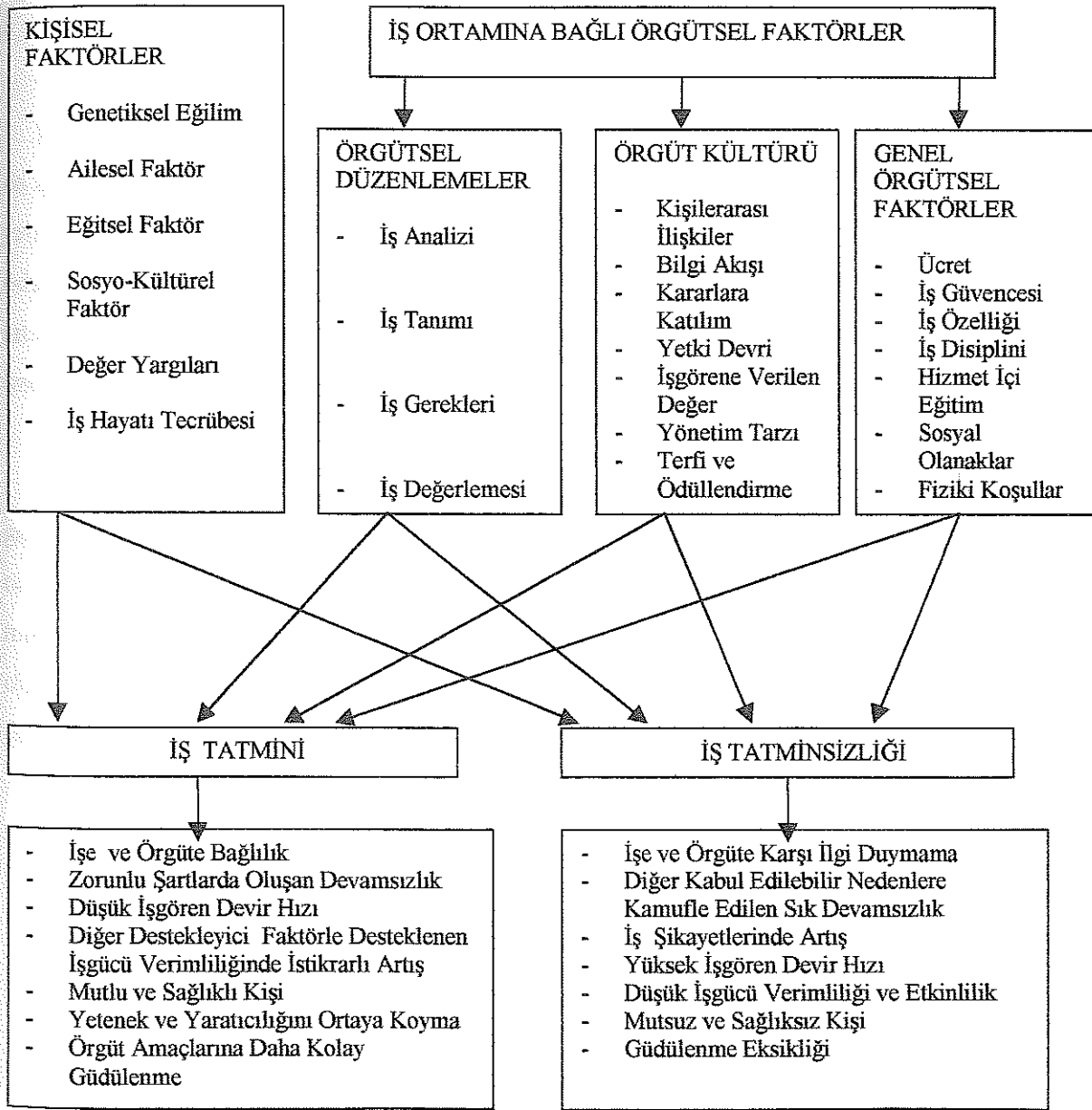
Fiziksel koşullar, örgütün işgörenlere sunduğu işyerlerini, dinlenme yerlerini ve fiziksel mekanları kapsamaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda, fiziksel koşulların iş tatmini üzerinde önemli belirli bir etkisi olmadığı ortaya konulmuştur.

Çalışma koşullarını belirleyen bu faktör daha çok durumu koruyucu etmen olarak dikkati çekmektedir. Diğer iş tatminini etkileyen faktörlerin yanında, "olsa iyi olur" zihniyetinde bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Yapılan anket çalışmalarında, işgörenlere örgütlerinde görmek istedikleri örgütsel özellikler sorulduğunda, fiziksel koşullar en son sırada gösterilmektedir.

Örgütte, ücretinin düşük olduğu, terfi imkanının bulunmadığı, çalışmalarının dikkate alınmadığı, iş arkadaşları ile arasının iyi olmadığı bir ortamda, işgörene fiziksel koşulları iyi bir çalışma ortamı sunulursa, hiçbir tatmin duymayacaktır veya tatminsizliğini azaltmayacaktır. Yukarıda belirtilen Őartların tersi olduğu varsayıldığında da sadece "olsa iyi olur" diye düşünülecektir.

## 5. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

Şekil 5.2’de görüldüğü gibi, işgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin duymasını sağlar. Buna karşı işine karşı tutumu olumsuz işe sonuç iş tatminsizliğidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performansı sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve âhlaki bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994, s.378).



Şekil 5.1 İş tatmini ile ilgili neden –sonuç ilişkisi

(Kaynak: Araştırmacı tarafından Erdoğan'ın (1994, s.379) çalışmalarından yararlanılarak derlenmiştir.)

İş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

İnsan olan işgören için çalışmak ekonomik ve sosyal ihtiyaç bir ihtiyaç ise, hayatının önemli bir kısmı örgütte geçiyorsa, aynı toplumun kişileri olan işverenler de örgütü çalışmaya ve çalışırken de iyi yaşamaya geçecek bir yer haline getirmelidirler. Bu tutum, işgörenine, toplumuna ve insanlığa karşı kaçınmayacağı sosyal bir sorumluluk olmalıdır. Sonuç olarak iyi bir toplumun mutlu kişilerden oluştuğunu unutmamak gerekir.

### 5.1. İş Tatmininin Kişisel Sonuçları

İş tatminini belirleyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Farklı özelliklerle dünyaya gelen kişilerin yaptıkları işten algıladıkları iş tatmini hissi de farklı olmaktadır. Bir işgören çok küçük ödüllerden tatmin olurken, başka bir işgören yaptığı işin karşılığı olan ödülü alsa dahi tatminsiz olabilmektedir. Burada uçlardan ziyade iş tatmininin genel olarak işgörenler üzerindeki kişisel sonuçları ele alınmaktadır.

Gününün önemli bir kısmını ve yaşamının büyük bir bölümünü işyerinde yani örgütünde geçiren bir işgörenin iş tatmini veya iş tatminsizliği özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi söz konusudur. İş tatmininin yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, kişinin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir düşüncedir.

#### 5.1.1. İş Tatmini – Yaşam İlişkisi

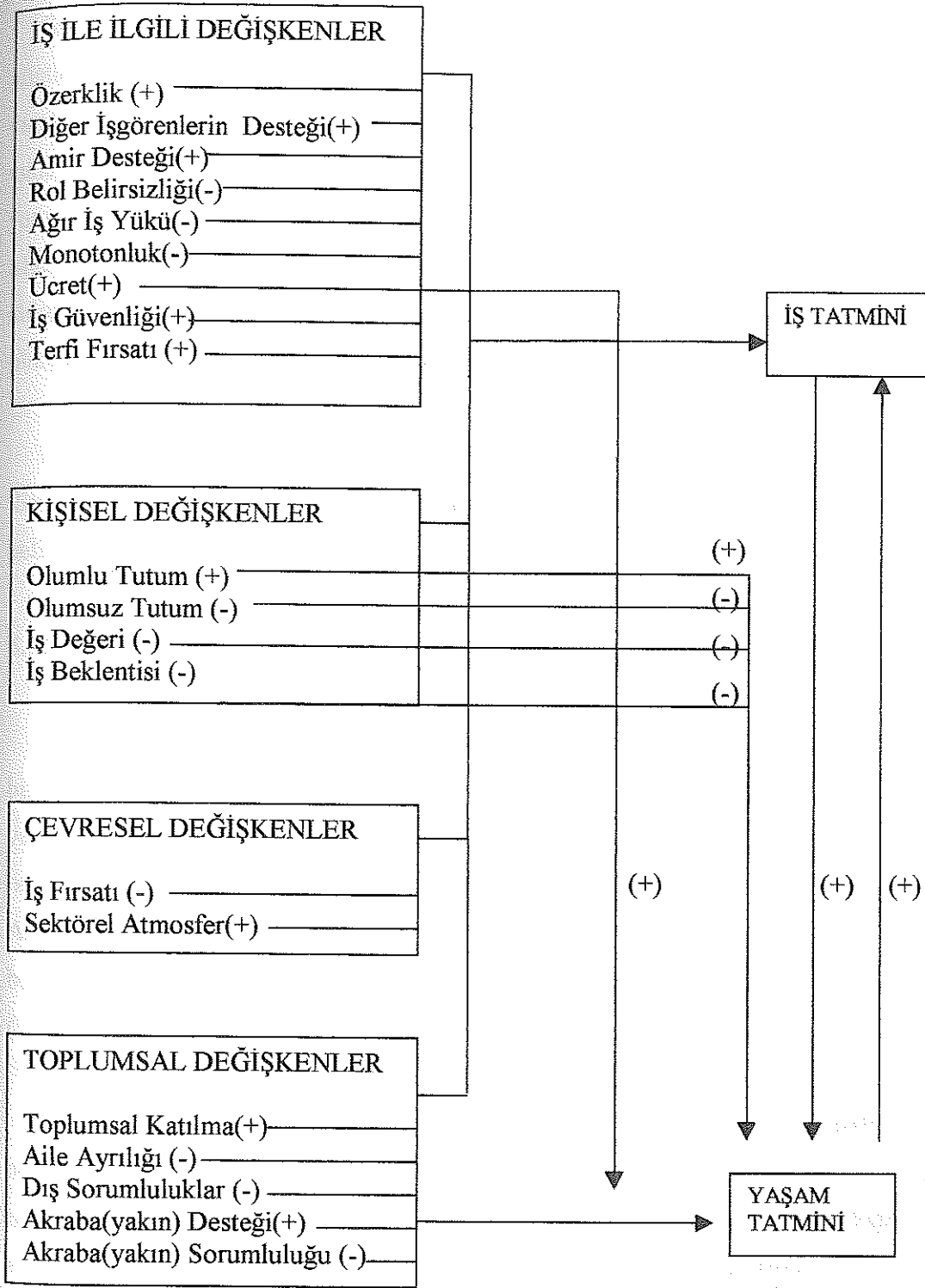
İş tatmini ile yaşam tatmini genellikle yakından ilişkilidir. Birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması anlamına gelir. Yani, olumlu iş tatmini, yaşam tatminini olumlu yapma etkisi vardır. Buna saçılma etkisi denir. Bundan değişik ve az rastlanan bir ilişki ise, düşük iş tatmini olan kişinin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermesidir. Buna giderme etkisi denir (Iris;Bereff,1972,s.301) .

Her işgörenin, çalıştığı işyerindeki olaylardan etkilenme derecesi farklıdır. Kimi işgörenler işyerlerindeki olumlu ve olumsuz atmosferden çok etkilenirler ve bunu özel yaşamlarına yansıtırlar. Çevresi ve ailesi ile olan ilişkilerinde bu yansıma etkili olur. Örneğin, morali bozuk olduğu zaman, bu moral bozukluğunu etrafına yansıtır. Aynı kişi işyerinden yani örgütünden olumlu bir ruh haliyle evine geldiği zaman, bu olumlu atmosferi etrafına yansıtır. Kimi işgörenler de örgütlerinde olumlu ya da olumsuz atmosferden fazla etkilenmezler ve etrafına yansıtımazlar. Doğal kişiliğinde fazla bir değişiklik söz konusu olmaz.

Yaşam tatminini etkileyen kişisel, çevresel ve iş ile ilgili bir çok değişken söz konusudur. Bunlardan iş ile ilgili olan iş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır (Iverson;Maguire,2000,s.807). İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan aktivitelerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, diğer iş ile ilgili olmayan aktivitelerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar. İş tatmini ile yaşam tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur.

Rusbult ve Farrell'e göre, İş ile ilgili değişkenler, işgörenin üstlendiği çalışma ile ilgilidir. Bu değişkenlerin işgören iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu varsayılır. İş tatmini iş ile ilgili olmayan ödül ve maliyetlerden de etkilenmektedir. Çeşitli toplumsal değişkenlerin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğunu doğrulayan kanıtlar konusu hala tartışılmaktadır. Aslında, işgören iş tatmini ödüllerin artması ve maliyetlerin azalması nedeniyle iş tatmini artmaktadır. Rusbult ve Farrell'in iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan modeli aşağıdaki gibidir (Iverson;Maguire,2000,s.807-812).





Şekil 5.2 Yaşam ve iş tatmini ilişkisi modeli

(Kaynak: Iverson, Maguire, 2000, s.813)

Şekil 5.2’de görüldüğü gibi, bu modelde tutarlı olarak iş tatmininin yaşam tatmini üzerinde pozitif ve direkt etkisi olduğu izlenimi elde edilmiştir. Her iki faktör arasında etkileşim olduğu ortaya konulsa da, yaşam tatmininin üzerinde iş tatmininin etkisinin, iş tatmini üzerindeki yaşam tatmininin etkisinden daha geniş ve önemli olduğu görülmüştür.

Genel olarak, işgörenlerin örgütlerindeki tatmin düzeyleri özel yaşamlarını etkiler. Çünkü gününün büyük bir kısmını geçirdiği örgütteki olaylar, olumlu ya da olumsuz yönde hayatını yansıtır. Uyarı cezası alan bir işgörende, moral bozukluğu ve haliyle iş tatminsizliği ortaya çıkar. Bu moral bozukluğunu ister istemez etrafına ve ailesine az veya çok bariz bir şekilde yansıtır. Çocuğuna hiç bağırmayan bir anne veya baba , daha çabuk kızar ve/veya eşi ile en ufak bir konudan dahi tartışır. Aksine, üstün çalışmalarından dolayı bir ödül ya da bir terfi aldıysa, tatmin düzeyi yükselir, bunu da en belirgin bir şekilde etrafına hissettirir. Ailesindeki olumsuzlukları bile olumlu yönden ele almaya çalışır.

İş tatmini ile yaşam ilişkisi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Ancak sebep-sonuç ilişkisinin yönü, iş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi daha fazla olsa da tam olarak belirlenememiştir (Iverson; Maguire, 2000, s.810).

### 5.1.2. İş Tatmini-Sağlık İlişkisi

İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın ilişki olduğu bilinmektedir. Örgütteki stresli çalışmanın işgörenin ruhsal sağlığını bozduğu, ruhsal çöküntü yarattığı ve moral bozukluğuna neden olduğu bilinmektedir. Tabii ki bu stresli çalışma ortamında çalışan işgörenlerin tepkileri kişisel özellik farklarından dolayı değişken olacaktır. Ama genelde, stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda ortaya ruhsal ve bedensel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 1996, s.255).

İş tatminsizliği işgörende davranış bozuklukları yaratabildiği bilinmektedir. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve iştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi faktörlere neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak baş ağrısı gibi septomlar yaratabilir (Miner,1992,s.119).

Olumsuz çalışma koşullarından dolayı oluşan iş tatminsizliği, işgörenin kişisel sağlığını olumsuz yönde etkilemekte, işe ve örgüte karşı yabancılaştırmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması işgörenlerde bazen hayal kırıklığı yaratmaktadır. İşgören “ruhsal iklim bozukluğu” denilen rahatsızlık kişisel değerlerin hiçe sayılmasından, terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldığı duygusundan ileri gelmektedir. Bu durum kişinin yapısına göre, çeşitli psikolojik hastalıklara yakalanmasına sebep olmaktadır. İşgören kendisine haksızlık yapıldığı kanısına vararak örgütü cezalandırmak amacıyla hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz

davranışlarda bulunabilmektedir. Ayrıca olumsuz iş atmosferinden dolayı ortaya çıkan iş tatminsizliği sonucu, işgörende psikolojik davranış bozukluklarının oluşması söz konusu olabilir (Bingöl, 1996, s.186-188).

## 5.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları

İşgörenin örgüte karşı olumlu tutumunun iş tatminine, olumsuz tutumunun da iş tatminsizliğine neden olduğunu daha önce değinilmişti. Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, gizli biçimlerde iş yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis,1988, s.95).

Yüksek iş tatmini olduğunda, örgütsel sonuçlarda olumlu gelişmelerin görüldüğü genel kabul gören bir anlayıştır. Özellikle bu ilişkinin bilincinde olan örgüt kültürü güçlü işletmelerde, örgütün istenilen hedeflere ulaşmak için işgören iş tatminine büyük önem verilmektedir.

### 5.2.1. İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi

İş tatmini ile motivasyon ilişkisini ele almamızın nedeni çoğu kaynaklarda iş tatmininin motivasyonun bir sonucu olarak ele alınmasıdır. Bu yaklaşımda doğruluk payı olmasına rağmen eksiklik söz konusudur. Tatmin, genellikle motivasyon sürecinin bir sonucu olarak karşımıza çıktığı gibi, bazen de motivasyonu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkar. İş tatmini düşük ve moral bozukluğu olan bir işgöreni motive etmek oldukça zordur. İş tatmini yüksek olan bir işgöreni motive etmek daha kolaydır. Çünkü tatmin olan kişi, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş bir kişide, tüm çaba ve faaliyetlerin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir, yani tatmin olabilir. İş tatmini şartlara göre motivasyonun bir sebebi ve motivasyonu etkileyen bir faktör olabilmektedir.

İnsan davranışları üzerinde etkili olan bu iki faktör arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Fakat bu iki faktör arasındaki sebep-sonuç ilişkisi, tam olarak ortaya konulamamaktadır. Bu nedenle günümüzde iş tatmini ile motivasyon kavramları bazen birbirlerinin yerine kullanılmakta, bazen de tavuk-yumurta ilişkisinin bir yönü ile

savunulduğu gözlemlenmektedir. Bu yanlış anlama ve kullanmada biraz haklılık payı vardır. Çünkü, tatmin ile motivasyonun bir çok ortak özellikleri ve etkileri vardır. İş tatminini sağlayacak determinantların temelde, kişileri güdüleyebilmek için ortaya koyulanlarla benzer olduğunu söylemek mümkündür. Buna rağmen, iş tatmininin , motivasyonla özdeş olduğunu iddia etmek, çok basit bir yargı olur (Kaynak,1973,s.89).

Motivasyonu, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışları” diye tanımlayabiliriz (Koçel,1998,s.434). Güdüleme (motivasyon), işgörenin belirlenen amaçlar yönünde harekete geçirilmesi ile ilgilidir. Güdüleme süreci ile hem kişisel hem de örgütsel gereksinimlerin çakıştırılması sağlanarak, kişilerin enerjilerinin istenen hedeflere yönltilmesi gerçekleştirilir. (Can,s.299) Güdülemeyi, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlamak mümkündür.(Baysal,s.87) Bir başka görüşe göre, motivasyon, örgütün ve kişilerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak kişinin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can;Akgün;Kavuncubaşı,s.164).

Motivasyon ile tatmin kavramları zihinsel olmaktan çok hissi kavramlardır. Bunlara uygulanabilecek tek mantık, bunlardan etkilenen kişi veya grupların mantığı olmaktadır. Bu yüzden , her iki kavram da kişisel ve öznedir (Cribbin,1972,s.12).

İşgörenin sarfettiği çaba kadar, sarfedilen çabanın organizasyon amaçları ile doğru orantılı olup olmaması da iş tatmini açısından önem taşımaktadır. İşgören sarfedilen çabanın karşılığında tatmin olacağına inanırsa, ihtiyaçlarının karşılanacağına inanırsa tatmin olur. Gerilimi azalan ve kendine güvenen işgöreni örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek için zemin hazırlanmış olur.

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim içinde olmalarına rağmen şartlara ve durumlara göre değişmektedir. Birbirleri arasındaki ilişki bazen olumlu, bazen nötr, bazen de olumsuz olabilmektedir. Kişinin iç huzurunu ve rahatlığını sağlayan tatmin, kişinin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Tatmin motivasyonla bu noktada ayrılmaktadır. Çünkü motivasyon kişinin davranışını etkileyerek, onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Eroğlu, 1996, s.251).

Sonuç olarak, iş tatmini ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır. Fakat bu ilişkide sebep- sonuç ilişkisinin yönü değişen koşullara göre oluşmaktadır. Bu oluşumunda kişisel özelliklerin de belirleyici bir etkisi vardır.

### 5.2.2. İş Tatmini – İş Verimliliği (Başarımı) İlişkisi

Lawlor'a göre verimlilik, çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Örgütsel performansın daha çok fiziksel bir ölçümüdür. Kısaca verimliliği, etkililiğin, etkenliğe oranı olarak da ifade edilebilir (Lawlor,1985,s.45).

Drucker ise verimliliği, kaynakların iyi bir şekilde kullanılması olarak tanımlamaktadır (Drucker,1974a,s.96).

Genel anlamıyla verimlilik, insan ihtiyaçlarını tatmin eden kaynakların etkinliğinin ölçüsü, daha teknik ve dar anlamda üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu üretimde kullanılan faktör miktarı arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir (Aksu, 1994, s.225).

Yapılan bilimsel araştırmalar sonucunda, daha önceki “ İş tatmini başarıyı artırır” görüşünün aksine, bugün “ İş tatmini başarıyı doğurur” görüşü daha fazla desteklenmektedir. Artık sadece, yüksek iş tatmininin yüksek verimliliği sağlamadığı bilinmekte, buna rağmen iş verimliliği için uygun ortam hazırladığı kabul edilmektedir. İş tatmini yüksek işgörenler çok ürettikleri gibi, orta veya az üretim de yapabilirler. İşgörenin örgütünde tatmini bulup, örgütte kalıcı olmaya karar vermesi her durumda onu başarıya veya verimli çalışmaya yönlendirmeyebilir. İş tatmini ile verimlilik (başarı) arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişisel özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve diğer bir çok değişkenin de olması gereklidir. Daha önceki yaklaşımlarda ve araştırmalarda ödül, eşitlik duygusu gibi değişkenler göz ardı edildiği için, eksik ve yanlış varsayımlar ortaya çıkmıştır.

Vroom, iş tatmininin başarıyı nasıl etkilediğini araştırmış ve tatmin ile başarı arasında pozitif fakat düşük bir korelasyon bulmuştur (Vecchio,1988,s.124). Şüphesiz iş tatmini belirli sınırlar içerisinde başarıyı etkileyecektir. Her şeyden önce iş tatmini işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. Mutlu işgörenlerin, mutsuz işgörelere oranla daha fazla başarılı olma güdüsü olduğu yadsınamaz.

Tüm bilgiler, söz konusu işgören verimliliğine gelince, iş tatmininin ne kadar yararlı olduğu ilgili sorularda görülmektedir. Bir kez daha literatür takip eden soru yoluyla verimlilik ile iş tatmini arasında karşılıklı güçlü bir ilişki olduğunu işaret etmesine bakar. “İşgörenler için tatmin olmak önemli midir?” Eğer iş tatmini herhangi bir değer katmıyorsa veya belirli bir ölçüde yararlı değilse, bu nasıl önemli olur? Kanadalı işgörenlerin yalnızca %47’si işlerinden tatmin olmayı talep ediyor, bu sonuç özellikle çok yararlı olmaktadır (Anonymous,1997,s.7).

Anonymous, başka bir çalışmasında, iş tatmininin gelecekteki verimliliği belirleyen en önemli uyarıcı olduğunu belirtmektedir. “Tüm personeli yönetmek” adlı makalesinde işgörenlerin içindeki beceri ve yaratıcılığın gelişmesinin ortaya çıkarılması için yöneticilere ve sorumlulara bu düşünceyi yavaş yavaş telkin etmeyi başarmaktadır. Bu çalışmadan ortaya çıkan sonuç, bu verilere karşın işgörenlerin “en önemli şey olma” talepleri, insana ve insan kaynaklarına yapılan yatırımlar açısından itiraf edilmeli ki anlamlıdır (Appelbaum; Kamal, 2000, s.733).

Birbirine benzer bir şekilde 100 orta ölçekli firmalık bir çalışma için 7 yıl boyunca kullanıldı. Etkili bir yönetim bu süreçte korunan işgören tatmini ile % 19 daha yüksek kâr ve %18 daha büyük verimlilik ile sonuçlanmıştır. Büyük bir üretim çıktısı ve şirketler tarafından çok beğenilen bir kâr avantajı vardı ve işgörenlerin ihtiyaçlarının tatmini için toplantılar için yatırım yapıldı ve bu başarımın sürdürülmesi için teknik bilgileri iyi olan ve motive edilmiş işgörenleri korumak amacıyla eğitim verildi. İş tatmini ve verimliliğin birbiri ile eşgüdümlü olabilmesi için en önemli faktörlerin, işe göre işgören alma, takdir etme, eğitim, ödül sistemi, iş tasarımı ve iletişim olduğu ortaya konulmuştur (Oliver,1998,s.90).

Bir örgütte, işgörenlerden yüksek başarımlar gösterenler yüksek ödüller alıyorsa, ücretleri daha fazla arttırılıyorsa, daha fazla prim alıyorsa, bu işgörenlerin iş tatmini düzeyleri daha yüksek olacaktır. Bu bir döngü olarak devam edecektir (Gilmer,1972a,s.85).

İşlerinde yüksek performans göstererek başarımlar elde eden işgörenlerin daha fazla tatmin buldukları bilinmektedir. Burada da tek yönlü olarak, iş başarımının iş tatminini arttırdığı görüşü öne sürülürse eksik ve yanıltıcı olur. İş başarımını gerçekleştiren işgören ödüllendirildiği ve teşvik edildiği takdirde, işgörenin iş tatmininin artması söz konusudur. Bu durumda iş başarımının iş tatmini üzerinde etkisinin daha önemli olması söz konusudur. Aksi takdirde, ödüllendirilmeyen, teşvik edilmeyen bir başarımlar sonucunda, işgörende hayal

kırıklığı, yeniden çaba göstermeme gibi tatmini azaltan eğilimler ortaya çıkar. İş tatmininin artması bir yana azalması kaçınılmaz olur.

İş tatmini ile iş başarımı (verimlilik) arasında karmaşık bir ilişki vardır. Tatmin ve başarımlar arasında anlamlı bir ilişkinin olabilmesi için çeşitli değişkenlerin dikkate alınması gerekir. Aynı zamanda tatmin ile başarımlar arasındaki sebep-sonuç ilişkisinde değişen koşullara ve kişisel özelliklere göre değişiklik söz konusudur. Yani, değişkenlerin dikkate alındığı varsayıldığında, bazen iş tatmini başarımları, bazen de başarımları, iş tatminini artırabilir.

Örgütlerde çalışan işgörenlerin işini sevmesi, cazip ve çekici olması, kısaca işinden genel anlamda tatmin sağlaması, müşteri memnuniyeti ve verimlilik için gerekli zemini hazırlar.

Uzun süreli ve istikrarlı bir iş verimliliği hedefleniyorsa, işgören iş tatmini göz ardı edilmemelidir. O halde, temel amacı müşteri memnuniyeti olan, bunun için de iş verimliliğini arttırmak zorunda olan örgütler, sürekli ve sistemli olarak dinamik bir yapısı olan iş tatminini sağlamak zorundadırlar (Batman; Yıldırğan; Soybalı, 1999, s.38).

Shermerhorn, Hunt ve Osborn'a göre, başarı ve tatmine ödüller sebep olmaktadır. Bu yaklaşıma göre, iyi bir ödüllendirme, hem kişisel tatmini hem de örgütsel başarımları etkiler. Bu alanda yapılan araştırmalardan ümit verici sonuçlar alınmaktadır. Yüksek başarımları yüksek ödüllerin verilmesinin iş tatminini arttırdığı deneysel çalışmalarda ortaya konulmuştur. İş başarımının artması, ödül beklentisini doğurmuş, ödülün de istekleri karşılama derecesine göre ortaya tatmin çıkmıştır. Başarımlar ile ödül orantılı olmalıdır. Çünkü, bir başarımları yüksek ödül verilirse sadece tatmin sağlanmış olur, fakat başarımlar ile ödül orantılı olduğu takdirde hem üstün iş başarımını için teşvik hem de yüksek tatmin sağlanmış olur (1982, s.51-52).

Davis ve Werther'e göre, işgörenlerin gösterdikleri üstün başarımlar daha fazla ödül gerektiriyorsa ve verilen ödüller de eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, sonuçta işgören tatmini gerçekleşecektir. Eğer verilen ödüller ile başarımlar arasında bir ilişki kurulamazsa ortaya tatminsizlik ve/veya verimsizlik çıkar (1989, s.449). Bu durum şöyle açıklanabilir:

İş Tatmini > Verimlilik ise, huzurlu fakat verimsiz örgüt ortamı söz konusudur. Böyle bir örgütte işgörenler çalışmak istemeyecek kadar mutludurlar. Düşük üretime, yüksek ücret artışları çeşitli nedenlerden dolayı (sendika gibi) ödül olarak verilmektedir. Bu tür örgütlere kamu kuruluşları (Kit'ler) örnek olarak verilebilir.

İş Tatmini < Verimlilik ise, iş verimliliği yüksek, fakat örgüt huzursuzdur. Uzun dönemde verimsizlik ve huzursuzluk söz konusu olur. Yüksek verimliliğe düşük ödül verilmekte ya da hiç verilmemektedir. Bu yüksek verimlilik uzun süreli değildir. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü zayıftır.

İş Tatmini = İş Verimliliği ise, yüksek iş tatminini ve yüksek iş başarımını söz konusudur. Yüksek başarıma yüksek ödül verilmektedir. İşgörenin beklentisi adil bir şekilde maksimize edilmektedir. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü güçlüdür.

Özellikle, hizmet ağırlıklı olan turistik konaklama işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde çalışan işgörenin performansına bağlıdır. Son derece dinamik olan bu tür işletmelerde işgörenler çalışma şartları yorucudur. Aynı zamanda farklı anlayışlara sahip insanlara hizmet etmektedirler. Bu şartlar altında çalışan ve tatmin olmayan işgörenlerin kendilerinden beklenen ve istenilen yüksek performansı göstererek sürekli ve istikrarlı bir şekilde iş verimliliğini sağlaması mümkün değildir.

İş verimliliği, bir çok faktörün karmaşık bir etkileşimi sonucu ortaya çıktığı için yüksek iş tatmininin iş verimliliğine katkısı kesin olarak ortaya konulamamaktadır, fakat düşük iş tatmininin istenilen istikrarlı iş verimliliğini önemli bir ölçüde olumsuz etkilediği görüşü benimsenmektedir.

Sonuç olarak, iş tatmininin ve iş verimliliğinin birbirini etkileyen dairesel bir döngü ilişkisi içinde olduğu, tek başına iş tatmininin iş verimliliği üzerinde direkt bir katkısı olmadığı, buna rağmen başlangıç olarak yüksek iş tatmininin verimlilik için iyi bir zemin hazırladığı ve diğer destekleyici faktörlerle desteklendiği takdirde iş verimliliğini etkilediği söylenebilir. Ayrıca, elde edilen iş verimliliği sonucunda emeğin karşılığı olarak beklenen ödül, adil bir şekilde elde edildiği takdirde, iş tatmininin yükselerek, işgöreni daha yüksek başarı göstermesi için güdülemesi söz konusu olabilir.

### 5.2.3. İş Tatmini – İşe Bağlılık İlişkisi

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. İşgörenin çalıştığı örgütünde sevdiği, benimsediği yönleri ne kadar fazla ise, işine ve örgütüne bağlılığı o derece artar. Aksi söz konusu olursa, yani örgütte benimsemediği, karşı çıktığı ve uygun görmediği yönler ne kadar artarsa, işe bağlılığı ve aynı zamanda da iş tatmini düşecektir.



Konu başlığındaki iş tatmininin işe bağlılık, işe devamlılık ve işgücü devir hızı ile ilişkisi bazen birebir, bazen birlikte ele alınmaktadır. Bu çalışmada iş tatmini ile ilgili üç konuya ayrı ayrı değinilmiştir. Sebebi, iş tatmininin olumlu yada olumsuz olması durumunda bu konuların birbirlerinden çoğu zaman etkilenmemesidir.

İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. İşgörenin iş tatmininin yüksek olması sonucunda, işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek işgöreni motive etmek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Aynı zamanda işe bağlılığı yüksek ve örgütünü sahiplenen işgörenin iş verimliliğini arttırmak için uygun zemin hazırlanmış olmaktadır. İş tatmini düşük olan işgörenlerin işe bağlılığı da azalır. Yaptığı işi ve çalıştığı örgütü benimsemez. Moral bozukluğu ortaya çıkar. İşe bağlılığı düşen bir işgöreni motive etmek, işinde verimli kılmak zorlaşır. İşe bağlılığı düşük, fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, negatif davranışlar ortaya koymaya başlar. Bu davranışlar her konuyla ilgili sık şikayetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenleri demoralize etme çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilir (Eren,1993, s.251).

#### 5.2.4. İş Tatmini – İşe Devamsızlık İlişkisi

İş tatmini ile işe devamsızlık konusunda anlamlı bir istatistiksel ilişki yoktur. Yapılan bilimsel araştırmalarda da bu konuda güçlü sonuçlar elde edilememiştir. Buna rağmen iş tatmini ile işe devamsızlık konusunda az da olsa bir ilişki söz konusudur. Yüksek iş tatmininin işe devamsızlığı azaltmadığı, fakat düşük iş tatmininin devamsızlığı daha fazla arttırdığı yapılan toplam devamsızlık analizlerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. (Eren, 1993, s. 251).

Yapılan anket çalışmalarının bir çoğunda işe devamsızlık nedenlerinin iş tatmini ile nispi bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmekte, fakat bu ilişki hastalık gibi çeşitli nedenlerin altına kamufle edilmektedir. Düşük iş tatmini, işgörenlerin sağlığını olumsuz yönde etkilediğinden, çeşitli ruhsal (stres, tansiyon ve bunalım gibi) ve fiziksel (mide ve baş ağrıları gibi) rahatsızlıklar söz konusu olabilmektedir.

İşe devamsızlığın bir türevi olan rutin işe geç gelme ve işten erken ayrılma da iş tatminsizliğinin bir işareti olduğu bilinmektedir. İşini seven ve işinden tatmin olan bir işgören

kendisine verilen işi bitirmek ve daha sonra evine gitmek ister. Aksine tatmini düşük olan işgören mesai saati daha dolmadan hazırlanmaya, bazen mesai saatinden önce bazen de mesai saatini bir saniye bile geçirmeden işinden ve işyerinden ayrılır. Buna işyerine geldikten sonra işe başlamadan önce oyalanma ve işi geciktirme de eklenebilir. Özellikle özel örgütlerde rutin iş devamsızlık kanunen mümkün olmadığı ve yönetim tarafından göz yumulmadığı için iş tatmini ile iş devamsızlık arasında bir ilişkinin anlamlı olması olası değildir. Çünkü, özel işletmelerde işte çalışabilme ve örgütte kalabilme üretime ve performansa bağlı olduğu gibi, devamlılığa da bağlı olduğu için rutin devamsızlık yasal hakla da olsa çok sınırlıdır. Ancak devamsızlık yapabilecekleri uygun bir ortam olduğunda, iş tatmini düşük olanların devamsızlığı seçtiği de bilinmektedir (Eren, 1993, s.252).

### 5.2.5. İş Tatmini-İşgücü Devir Hızı(Turnover) İlişkisi

Personel devir hızı oranı, bir işletmede çalışan işgörenlerin belirli bir dönem içerisinde işlerinden ve işyerlerinden ayrılma yüzdesidir (Sabuncuoğlu,1986a, s.54).

Örgütlerinde çalışan işgörenler kendilerine en uygun olduğuna inandıkları ve karar verdikleri işleri buluncaya kadar arama süreci devam eder. Uygun işi bulunca da işlerini ve işyerlerini değiştirirler. Burada bir gönüllü işten ayrılma (voluntary turnover) eylemi söz konusudur. Diğer yandan işveren de en uygun işgöreni bulma eylemi içerisinde olacaktır. En uygun işgören bulunduğu takdirde, mevcut işgörenin işine işveren tarafından son verilecektir. Burada da isteğe bağlı olmayan ayrılma (involuntary turnover) söz konusudur. Süreç bu şekilde devam edecektir. İşgörenin en uygun işi bulma arzusu ile işverenin en uygun işgöreni bulma amacı gerçekleştiği takdirde tatminkar ve verimli bir ortam yaratılmış olur (Baysal,1984b,s.81).

Weitz ve Nickols, iş tatmini ile işgücü devir oranı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, doğrudan ve dolaylı iş tatmininin ölçütlerini içeren soru kağıtlarını 1200 sigorta acentasına göndermişler, elde ettikleri sonuçlara dayanarak iş tatmini ile işgücü devir hızı oranı arasındaki olumsuz ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Katz;Kahn,1977,s.420).

Örgütlerdeki işgücü devir hızı oranları, bazen örgütsel verimliliğin düşmesine ve kan kaybına bazen de örgüte taze kan sağlanmasına neden olur. İşgücü devrinin olması kaçınılmazdır. Örgütler için önemli olan bu oranı minimize etmektir. İşgücü devir hızını

kontrol altında tutan örgüt kültürü güçlü işletmeler için herhangi bir iş tatminsizliği ve iş verimsizliği söz konusu olmayacaktır (Geylan,1989,s.87).

Porter ve Steers, işlerinde tatmin olmayan personelin tatmin olanlara göre işten ayrılma girişimlerinin daha olası olduğu ve örgütü daha benimsedikleri sonucuna varan 18 araştırmanın olduğunu belirtmektedirler (Gilmer,Deci,1977b,s.533).

Örgütün işgücü devir hızı oranları değerlendirilirken, isteğe bağlı ve istem dışı işgücü devir hızı ayrımı dikkate alınmadan elde edilen veriler yanıltıcı sonuçlar verebilir. Çünkü, isteğe bağlı işten ayrılmada iş tatminsizliği söz konusudur. İş tatminsizliği burada işten ayrılmaya bir nedendir. Fakat isteğe bağlı olmayan işten ayrılmada, işten ayrılma ya da işten çıkarılma iş tatminsizliğine bir nedendir. İsteğe bağlı işten ayrılmada iş tatminsizliği bir neden, istem dışı ayrılmada ya da çıkarılmada iş tatminsizliği bir sonuçtur.

İşgören devir oranının uzun vadede, belirli aralıklarda yükselmesi, her zaman önemli sonuçlar doğurmayabilir. Özellikle sezonluk çalışan örgütlerde, belirli dönemlerde işgören devir oranları artmaktadır. Örgüt açısından dikkate alınması gereken nokta, yüksek işgören devir oranının süreklilik göstermesidir. Bir örgütte, işgücü devir hızı oranı sürekli yüksek seyir ediyorsa, sebebi/sebepleri öğrenilmeye çalışılmalı ve bir takım önlemler alınmalıdır.

İş tatmini ile işgücü devir hızı (turnover) arasındaki ilişki, iş tatmini ile işe devamsızlık arasındaki ilişkiden daha kuvvetlidir. İşgörenin işinden ayrılmasını sadece iş tatminine bağlamak çok yanıltıcı olabilir. Fakat iş tatmini ile işgücü devir hızı oranları arasındaki ilişki yadsınamayacak oranda güçlüdür. Özellikle yapılan bilimsel çalışmalarda, işgörene mevcut işyerinden ayrılmak istiyorsa neden ayrılmak istediğinden çok, daha önceki işyerinden neden ayrıldığını sormak ve bu sorunun yanıtını iş tatmini ile değerlendirmek daha anlamlı olacaktır.

İşe karşı bir sevgi yaklaşımı olan iş tatmininin işgücü devir hızı üzerinde direkt etkisi vardır. İsteğe bağlı işgücü devir hızı oranlarının artışında veya azalışında en yakın belirleyici bir etkidir. İş tatmini ile isteğe bağlı işgücü devir hızı arasında anlamlı ve ters orantılı bir ilişki söz konusudur (Tang, Kim; Tang, 1982, s.214).

İşgörenin mevcut örgütünden ayrılmasında iş tatmininin yanı sıra çeşitli faktörler de rol oynamaktadır. İşyerinin sezonluk olup olmaması, iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, kişinin kişisel özellikleri ve beklentileri işyerini değiştirmede etkili olmaktadır. Özellikle

işgörenin çalıştığı örgütün sezonluk olup olmaması iş tatmini ile işgücü devir hızı ilişkisinde yanıltıcı sonuçlar verebilir. Bu durum, işgücü devir hızına neden olabilir ama iş tatmininin bir sonucu değildir.

İş tatmini olan fakat terfi etme imkanı olmayan işgörenler yüksek ücret alsalar da kendi örgütlerine benzer bir örgütten terfi teklifiyle karşılaştıklarında mevcut işyerlerinden ayrılabilirler. İş tatminsizliğinin işgücü devir hızı oranının artışında etken olduğu bilinmektedir. Fakat iş tatmini yüksek olan işgörenler arasında da iş tatminsizliği az olanlar kadar olmasa da isteğe bağlı işgücü devir hızı artışı söz konusudur.

Boss ve Rylerbond, örgütün çeşitli kademelerinde yaptıkları araştırmalarda, işte yüksek tatminsizliğin işgücü devir hızını artırdığını tespit etmişlerdir (Wosmuth,Dawis,1990,s.291).

Örgüt kültürü zayıf olan örgütlerde, işgörenlerin düşük sezonlarda ve kriz ortamlarında sorunu giderme yerine, sorunu erteleme anlamına gelen günü kurtarma politikası uygulanmaktadır. Bu nedenle, işgörenlerin işlerine son verilmekte ve istem dışı işgücü devir hızı oranının artışına neden olunmaktadır. Yükselen işgücü devir hızı oranları bu örgütlerin işgören kullanım maliyetlerini arttırmakta, bu sektördeki kalifiye işgörenlerin işsiz kalmasına ve/veya bir çok işgörenin diğer sektörlere kaymasına neden olmaktadır. Sorunun önemini kavrayamayan ve günü kurtarma politikası uygulayan yöneticiler, örgütlerinde çalışan "Yarın sıra bende mi?" kaygısıyla çalışan işgörenlerin iş tatminlerini de düşürmektedir.

İş tatmini yüksek olan örgütlerin işgücü devir hızı oranı düşük olurken, aynı zamanda kalifiye işgören bulmakta zorlanmazken , işgücü devir hızı oranı yüksek olan örgütlerin yüksek maaş verse de istenilen düzeyde kalifiye işgören bulmakta zorlandıkları genel kabul gören bir düşüncedir (Türker,1998,s.37).

Sonuç olarak, iş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenin yerine yenisinin bulunması ve yeni işgörenin tecrübeli olsa dahi yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu sırasında geçen zaman kaybı, işgücü verimliliğindeki düşüş ve işletme masraflarındaki artışlar göz önüne alındığında, işgören iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yüksek işgücü devir hızı oranı, devamlı gelen müşterilerin tatminini de olumsuz yönde etkilemektedir. Hatta devamlı gelen otel müşterileri, eski işgörenlerin çoğunun işten ayrıldıklarını öğrendikleri zaman demoralize oldukları ve bir daha aynı oteli tercih etmedikleri yaşanan tecrübelerle bilinmektedir.

### 5.2.6. İş Tatmini - İş Şikayetleri İlişkisi

İsteddiği olanakları bulamayan ve ihtiyaçlarını gideremeyen bir işgörende tatminsizlik veya ruh çöküntüsü dediğimiz psikolojik rahatsızlıkların çıkması söz konusudur. Arzu ve ihtiyaçların tatmin edilmediğini gören işgören olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaktır. Böylece de tatminsizlik hali ve uyuşmazlığa yol açmış olacaktır. İş ile ilgili şikayetleri genellersek, üç başlık altında toplanabilir (Bingöl, 1996,s.178):

- İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikayet ve tatminsizlikler,
- Çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarılara ilişkin şikayet ve tatminsizlikler,
- Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikayet ve tatminsizlikler.

Bingöl'e göre, erişilmek istenen amaçlara ve arzulara ulaşamama sonucunda psikolojik tatminsizlik nedeniyle davranış bozukluklarının da ortaya çıkması söz konusudur. Psikolojik tatminsizliğin doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar şunlardır (1996, s.179):

- Saldırgan davranışlar (zor kullanma, kavga,iş makinalarının tahribi, geçimsizlik vs.)
- Geriye yönelik davranışları (cana kıyma,içine kapanma,ağlama,surat asma vs.)
- Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar (yeniliklere direnme,inatlaşma,direnme vs.)
- Tevekkül olma (iş oluruna bırakma,kendine güvensizlik vs.)

Bu tatminsizlik ve şikayetlerle ilgili davranış türü tamamen işgörenin aktif ya da pasif kişilik yapısı ile ve yapıcı veya yıkıcı eğilim taşımasıyla ilgilidir. Aktif yapılı ve yıkıcı yaklaşımli kişiler işlerinden tatminsiz iseler, tatminsizliği gösterme yolu olan istifa etmeyi ve işten ayrılmayı tepki olarak gösterirler. İşten ayrılacaklarını ve istifa edeceklerini açıklamaktan çekinmezler. Buna karşılık aktif ve yapıcı yaklaşımli kişiler ses getirme eğilimini beslerler. Kendilerini rahatsız eden durumu düzeltmeye çalışırlar, iyileştirme önerileri ortaya koyarlar, sorunlarını amirleriyle tartışmayı tercih ederler. Pasif davranışlı ve yıkıcı yaklaşımli kişiler ise ihmalkar davranırlar. Bu tipler olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar, olayların daha kötüye gitmesine izin verirler. Ateşe körükle giden tiplerdir. Pasif davranışlı ve yapıcı işgörenler ise, örgüte sadakatlerini yansıtırılar. Pasif fakat iyimser yaklaşılırlar. Zamanla koşulların iyileşeceğini ve tatmin bulacaklarını umarlar. İşletmeyi eleştirilene karşı korumaya çalışırlar. Yönetimin doğru harekette bulunacağına inanırlar (Robbins,1991,s.176).

## 6. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

### 6.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

#### 6.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Antalya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri ile iş tatminini etkileyen faktörler arasındaki ilişkinin ortaya konulması, mevcut iş tatminlerinin ölçülmesi ve iş tatminini etkileyen faktörlerin saptanmasıdır.

GSMH içindeki payı yüksek olan, diğer tüm sektörleri dolaylı ve dolaysız olarak etkileyen, en düşük maliyetle istihdam sağlayan turizm sektörünün ve bu sektörün en büyük yan kolu olan konaklama işletmelerinin önemi tartışma götürmez bir gerçektir.

Emek yoğun ve dinamik bir hizmet sektörü olan turizm alanında, özellikle de konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işe ve işyerine karşı tutumları, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır.

Konaklama işletmeleri müşterilerine hizmet sunmaktadır. Hizmeti sunan (işgören) ile hizmeti alan (müşteri) arasındaki ilişki etkileşimi olumlu olduğu takdirde, daha fazla ve sürekli hizmet sunumu (satışı) söz konusudur. Hizmet, kullanıldığı anda tüketilen, fakat kullanılmadığı veya yanlış kullanıldığı zaman da maliyet oluşturan bir unsurdur. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin istediği ve hedeflediği amaçlara ulaşmasında insan ilişkilerinin önemi açıktır.

Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti, ancak iyi yetişmiş, kaliteli ve tatmin düzeyi yüksek işgörenler tarafından sağlanabilmektedir. Sonuç olarak, bu araştırma, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemesi ve yöneticilerin işgören iş tatminini yükseltmek için yerine getirmeleri gereken koşulları ortaya koyması açısından önemlidir.

### 6.1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma evrenini, Antalya'daki beş yıldızlı ve birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Bunun nedeni, bu tür işletmelerden veri elde etmenin daha küçük ölçekli konaklama işletmelerine göre nispeten daha güvenilir olmasıdır. Böylece, diğer bölgelerdeki konaklama işletmeleri ile Antalya Bölgesi'ndeki diğer kategorilerdeki konaklama işletmeleri çalışma sınırları dışında tutulmuştur. Bu tür işletmelerin araştırma evreni olarak seçilmesinin diğer nedeni, bu işletmeleri sahiplerinin değil, profesyonel yöneticilerin yönetmesidir. Diğer küçük konaklama işletmelerine nazaran daha çok kurumsallaşmışlardır. Ayrıca bu tür büyük konaklama işletmelerinde, işbölümü, sorumluluk ve yetkiler daha dengeli biçimde belirlenmiştir.

Çalışma evreni olarak Antalya Bölgesi'nin seçilmesinin nedeni, Türkiye'ye gelen turist sayısının % 50'sini ve turizm gelirlerinin takriben % 40'ını karşılamasıdır.

### 6.1.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma evrenini Antalya Bölgesi'nde faaliyet gösteren 5 yıl ve daha uzun süredir faaliyette bulunan beş yıldızlı ve birinci sınıf konaklama işletmelerinden oluşturmak hedeflenmiştir. Bu nedenle, AKTOB'a (Akdeniz Turizm Otelciler Birliği) kayıtlı 15 adet 5 yıl ve daha uzun süredir hizmet veren işletme seçilmiştir. Araştırmaya 6 adet konaklama işletmesi katılmayı kabul etmezken, 9 adet konaklama işletmesi olumlu yanıt vermiştir. Konaklama işletmesi sayısı araştırma ana kütesini oluşturan konaklama işletmelerinin çokluğu (sadece turizm işletme belgeli beş yıldızlı ve birinci sınıf konaklama işletmesi sayısı 104 adettir. Kaynak:31 Mayıs 2001 Antalya Turizm İl Müdürlüğü Raporu), araştırmacının süre ve imkanlarını aşacağından, örneklem üzerinde çalışılmaya karar verilmiştir.

Bu çalışmanın uygulanması için, en az 5 yıl önce müşterilere hizmet vermeye başlamış beş yıldızlı ve birinci sınıf konaklama işletmelerinden 9'unda çalışan işgörenler örneklem grubu olarak seçilmiştir. İşe yönelik politikalar açısından yeni hizmet vermeye başlayan konaklama işletmelerine nazaran, 5 yıl ve daha fazla süredir faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma yolunda daha fazla mesafe katettikleri öngörüldüğü için tercih edilmişlerdir.

Örnekleme oluşturan tüm konaklama işletmeleri araştırmacı tarafından ziyaret edilerek anketler dağıtılmış, insan kaynakları departmanı yöneticileri ile görüşmeler yapılmış, çalışmanın sağlayacağı faydalar anlatılarak işgörenlerin objektif olarak soruları yanıtlanmalarına yardımcı olmaları istenmiştir.

#### 6.1.4 Veri Toplama Araçları

Bu araştırma, gerekli verilerin yansız ve istatikselsel analizlere uygulanabilecek şekilde toplanabilmesi için veri toplama yöntemi olarak anket tekniği seçilmiştir.

işgören iş tatmininin ölçülmesinde kullanılan anket formu hazırlanırken, diğer teorik işgören iş tatmini modellerine göre daha basit ve anlaşılır bir model olan Cranny ve Smith'in "basitleştirilmiş Süreç Modeli"nden faydalanılmıştır. iş tatmini konusunda tüm süreçleri araştırmak, zaman ve olanaklar açısından araştırmacının imkanlarını aşacağı için, süreçler sınırlandırılmış ve araştırılacak kritik süreçler saptanmıştır.

Verileri toplama aracı olarak 50 soruluk bir anket formu kullanılmıştır. Örnekleme oluşturan 9 adet konaklama işletmesine 600 adet soru formu dağıtılmış, bunlardan ancak 350 adet anket geri dönmüştür. Soru formlarından 28 adedi çeşitli nedenlerle (eksik olması, güvenilir olmaması vs.) değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Anketin A bölümünde, işgörelere ait sosyo-demografik bilgiler, B bölümünde işleriyle ilgili yönetsel uygulamalar ve örgüt atmosferi yer alırken C bölümünde işgörenlerin ayrılmasına ve ayrılmamasına neden olan örgütsel özellikler ile örgütlerinde (işyerlerinde) görmek istedikleri örgütsel özellikleri önem derecesine göre ortaya çıkaracak sorular bulunmaktadır.

#### 6.1.5 Verilerin Analizi

Anket formu ile toplanan veriler SPSS paket programının 10.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları, çapraz tablolar, ki - kare analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), t testi, korelasyon ve faktör analizi kullanılmıştır.



### 6.1.6 Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada, aşağıda belirtilen üç hipotez sınanacaktır.

Eren'e göre, sosyo-demografik özelliklerin işgören iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. İşgörenin yaşı ile tatmin etkileri ilişkilidir (1993, s.256). İstisnalara rağmen genel eğilim, yaş ile birlikte iş tatmininin arttığıdır ( Davis, 1988, s.86). Tunal'a göre, eğitilmiş işgücü üretimde daha verimli olmakta, bununla birlikte işinden daha çok tatmin sağlamaktadır (1992, s.170). Sosyo-demografik özelliklerin işgören iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görüşü yaygın olarak kabul gören bir yaklaşım olmasına rağmen H1 ile iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı hipotezi sınanacaktır.

#### Hipotez 1

H1: Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma yılı gibi sosyo-demografik özelliklerin işgören iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

#### Hipotez 2

H2: Psiko-sosyal faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi, ekonomik faktörlere nazaran daha fazladır.

#### Hipotez 3

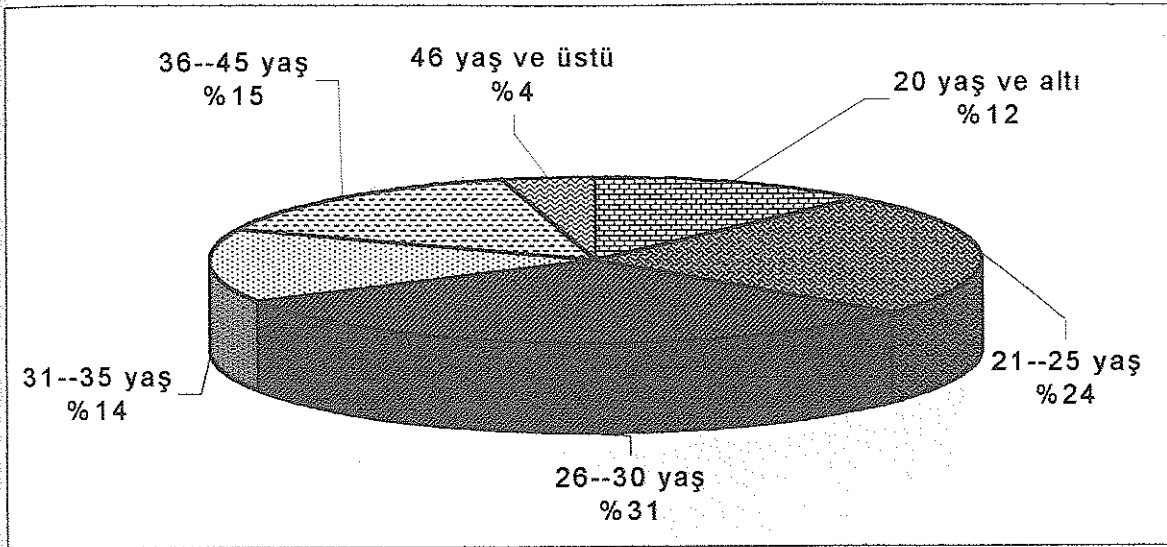
H3: Örgütün işgörene sunduğu olanaklar arttıkça, örgüt kültürü daha güçlü bir şekilde benimsenir ve işgören iş tatmini düzeyi artar.

## 6.2 Araştırmanın Bulguları

### 6.2.1 İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

#### Yaş

Ankete katılan işgörenlerin % 12'sini 20 yaş ve altı oluştururken, % 24'ünü 21-25 yaş arası, %31'ini 26-30 yaş arası, %14'ünü 31-35 yaş arası, %15'ini 36-45 yaş arası, %4'ünü de 46 yaş ve üstü oluşturmaktadır.



Şekil 6.1 İşgören yaş dağılımı

Şekil 6.1'de görüldüğü gibi, elde edilen bulgulardan konaklama sektöründe çalışan işgörenlerin yarısından çoğunun 21-30 yaş grubunda genç işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.

#### Cinsiyet

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğunu (%74) erkek işgörenler oluşturmaktadır. Bu sonuç, turizm sektörünün ve özellikle konaklama işletmelerinin emek yoğun ve yorucu bir sektör olmasına bağlanabilir.

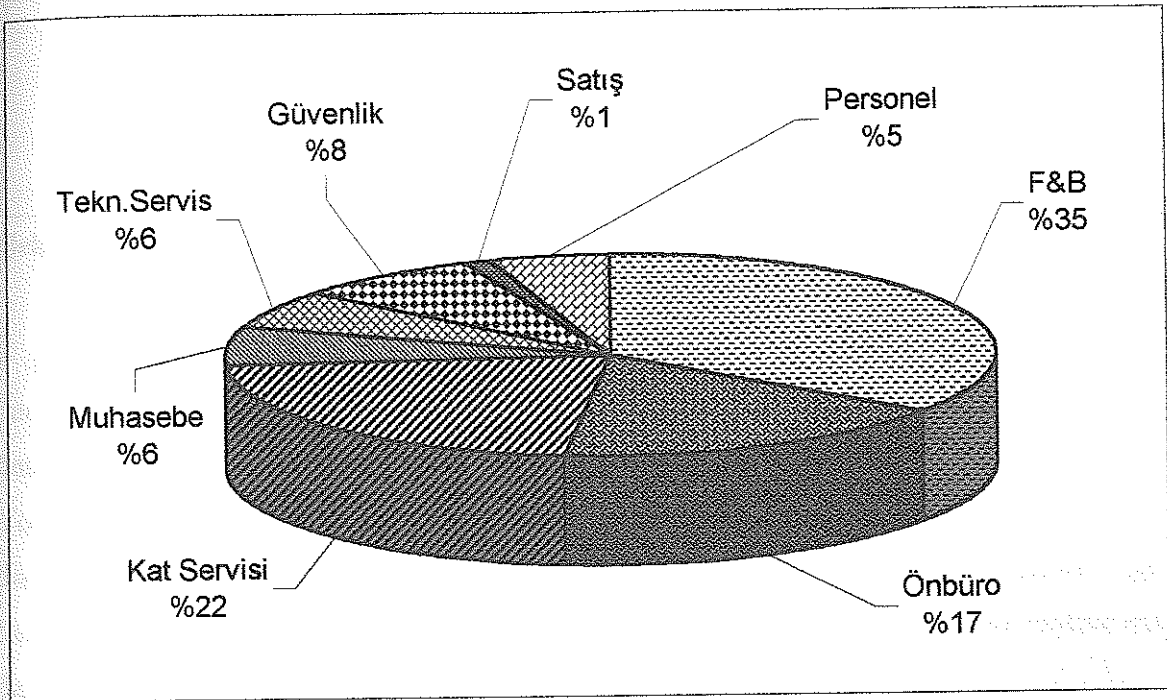
#### Medeni Durum

Çalışan işgörenlerin medeni durum oranlarında belirli bir farklılık gözlemlenmemektedir. Evli olan işgörenler % 54'ü oluştururken, bekar işgörenler % 44'ü ve dul işgörenler % 2'yi oluşturmaktadır. Erkek işgörenlerde evlilik oranı % 60 ve bekar oranı % 40 iken, kadın işgörenlerde evli oranı %35 ve bekar oranı % 65 olduğu görülmektedir. Muhtemelen bu

durum, kadın işgörenlerin evlilik veya doğum sonrası yoğun ve yorucu bir sektör olan konaklama işletmelerinde çalışmak istememelerinden kaynaklanmaktadır.

### Departman Dağılımı

Ankete katılan işgörenlerin % 35'ini Yiyecek & İçecek, % 22'sini Önbüro, % 6'sını Muhasebe, % 6'sını Teknik Servis, % 8'ini Güvenlik, % 1'ini Satış ve % 5'ini İnsan Kaynakları Departmanı oluşturmaktadır (Şekil 6.2).



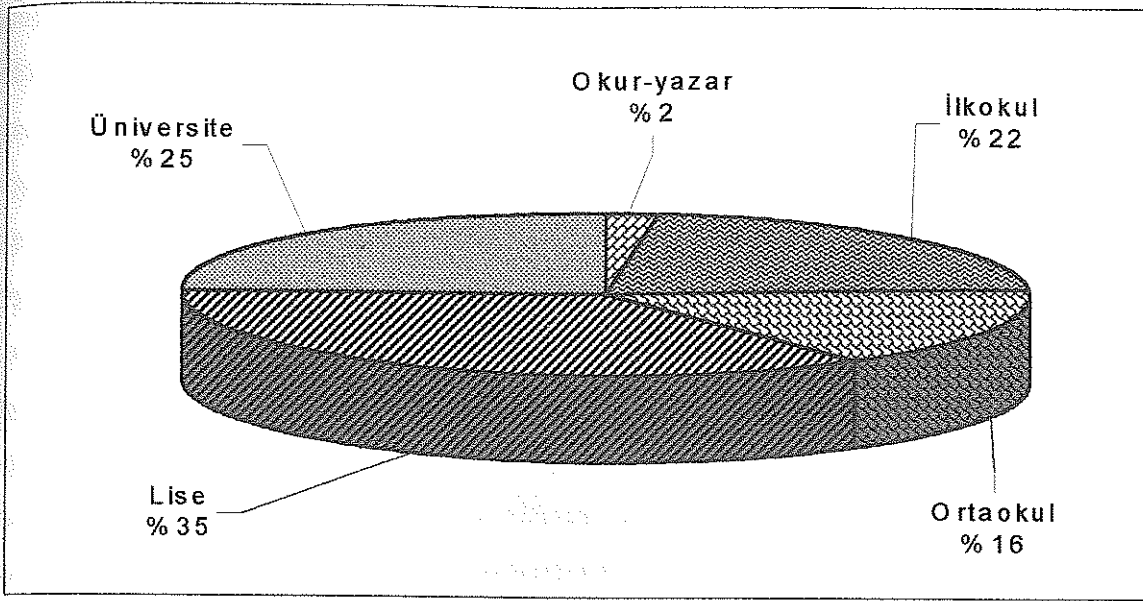
Şekil 6.2 Departman dağılımı

### Görev Dağılımı

Ankete katılan işgörenlerin % 84'ü departman elemanı iken, % 13'ü departman şefi ve % 3'ü departman müdürüdür. Ankete katılan işgörenlerin büyük bir oranının (% 84) alt kademe elemanlar olduğu görülmektedir.

### Eğitim Durumu

Örneklemede işgörenlerin % 2'sinin Okur-Yazar, % 22'sinin İlkokul, % 16'sının Ortaokul, % 35'inin Lise ve % 25'inin Üniversite mezunu olduğu görülmektedir.



**Şekil 6.3 Eğitim durumu**

Şekil 6.3'de görüldüğü gibi, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitim durumunun pek düşük olmadığı görülmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları departmanlar göz önünde bulundurulduğunda işgörenlerin genel eğitim düzeyleri normal karşılanabilir. Yöneticiler, işgören alımında, işgörenlerin tecrübelerinin yanısıra eğitim düzeylerini de dikkate almalı ve tercihlerini en az lise mezunu olan işgörenler için kullanmalıdırlar. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenleri, örgüt amaçları doğrultusunda bilgilendirmek ve motive etmek daha kolay olacaktır.

Turizm ile ilgili eğitim almayan işgörenlerin oranı % 43 iken, turizm ile ilgili kısa süreli kursa katılanlar % 21, TUREM mezunları %8, OTEM mezunları % 3, Turizm Lisesi mezunları % 5, ve Turizm İşletmeciliği Yüksekokulu mezunları % 20 oranındadır.

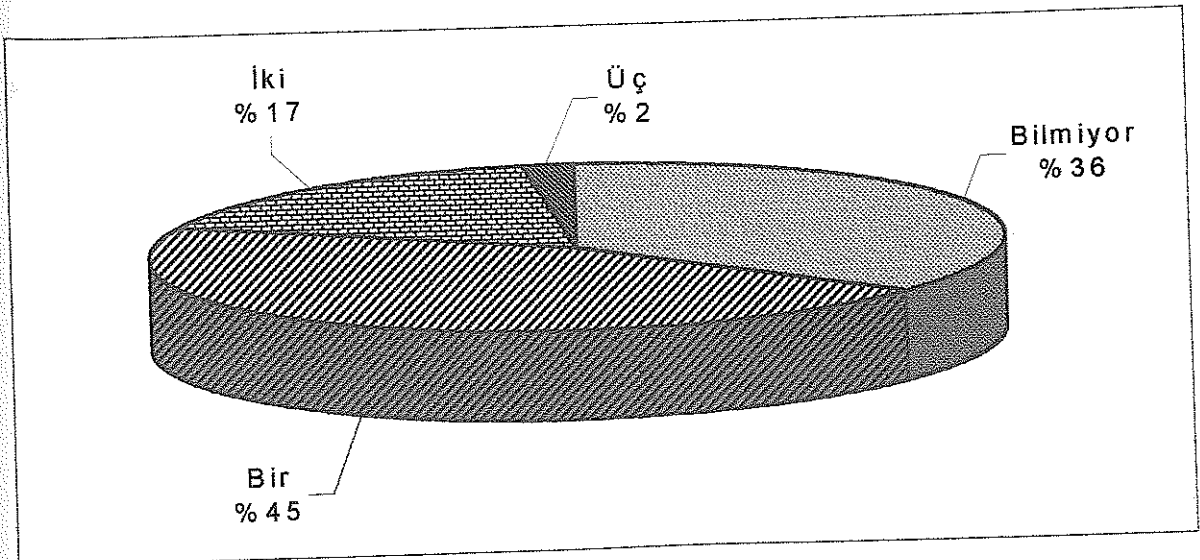
Şüphesiz ki, konaklama işletmelerinde, turizm işletmeciliği ve otelcilik konusu dışında da uzmanlık gerektiren iş sahaları söz konusudur. Teknik servis, idari ve güvenlik hizmetleri, ve muhasebe gibi departmanlar özel ihtisas gerektirmektedir. Fakat, müşterilere doğrudan hizmet sunmayan bu ilgili departmanlarda çalışan işgörenlerin sayısı toplam işgören sayısının % 20'sini geçmemesi genel kabul görmektedir. Konaklama işletmelerinde, % 43 oranında turizm ile ilgili eğitim almayanların çalışıyor olması, bu işgörenlerin müşteriye doğrudan hizmet sunan departmanlarda da çalıştırıldığını olası kılmaktadır.

Sorumluluk sadece konaklama işletmeleri yöneticilerine yüklenmemelidir. Çünkü, otel sahipleri yöneticilerden en az maliyetle en fazla kârı sağlamalarını istemekte ve beklemektedir. Yöneticiler de işlerini kaybetmemek için, otel sahiplerinin beklentilerini karşılamak zorundadırlar. Burada en önemli görev Turizm Bakanlığı'na ve ilgili sivil toplum örgütlerine düşmektedir. Turizm Bakanlığı, konaklama işletmelerinde iyi eğitim almış kalifiye işgörenlerin müşterilere hizmet sunmasını sağlamak için yaptırımlar ve teşvikler uygulamalıdır. Bakanlık, İl Turizm Müdürlükleri kanalıyla, tüm işgörelere düşük sezonlarda, Turizm ve Otelcilik Yüksekokulları ile işbirliği yaparak, hatta finansmanını da üstlenerek işgörenlerin turizm ve mesleki bilgilerini geliştirmek için, hizmet içi eğitim verilmesini sağlamalıdır. İlgili bakanlık konaklama işletmelerinin sadece fiziki yapısını değil, aynı zamanda mevcut işgören yapısını da dikkate alarak sınıflandırmalı ve yıldızlamalıdır. Özellikle kalifiye işgören çalıştıran, işgörenlerine yeterli eğitim olanakları sunan işletmeleri ödüllendirmelidir.

TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) ve TÜROB (Türkiye Otelciler Birliği) gibi kuruluşlar konaklama işletmelerine yaptırım ve teşvikler uygulayarak, konaklama işletmeleri yöneticilerini yönlendirmelidir. Örneğin, TÜRSAB, konaklama işletmeleri hakkında çıkardığı tanıtım broşürlerinde, konaklama işletmelerine ait işgören eğitim düzeyi, işgören tatmin düzeyi gibi bilgilere de yer vermesi profesyonel konaklama işletmesi yöneticilerine en büyük yaptırımlardan biri olabilir.

#### Yabancı Dil Düzeyi

Örnekleme çalışan işgörenlerin % 36'sı yabancı dil bilmeyenlerden oluşuyorken, % 45'i bir, % 17'si iki ve % 2'si üç yabancı dil bilenlerden oluştuğu görülmektedir.



Şekil 6.4 Yabancı dil düzeyi

Şekil 6.4'de yabancı dil bilmeyenlerin oranı ( % 36) oldukça yüksek bir oran olarak kabul edilebilir. Bir yabancı dil bilenlerin oranı % 45 gözükse de bu yanıltıcı bir sonuç doğurabilir. Çünkü, işgörenin beyanına dayalı bir bilgidir. Gerçekte % 45 oranındaki işgörenin akıcı bir şekilde bir yabancı dile mi yoksa çok az bir bilgiye mi hakim olduğu bilinmemektedir.

Sadece, önbüro departmanında yabancı dil bilmeyenlerin oranı (% 4) düşüktür. Yiyecek & İçecek departmanı işgörenlerinin % 28'inin ve Kat Servisi işgörenlerinin % 30'unun yabancı dil bilmiyor olması çok düşündürücü ve üzücüdür. Müşteriye doğrudan hizmet sunan bu departmanlarda yabancı dil bilmeyen işgörenlerin çalışıyor olması, bir çok konaklama işletmesi yöneticisinin hizmet kalitesine gerekli önemi göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu anlayış aynı zamanda yöneticilerin ve sunulan hizmetin kalite düzeyini açıkça göstermektedir.

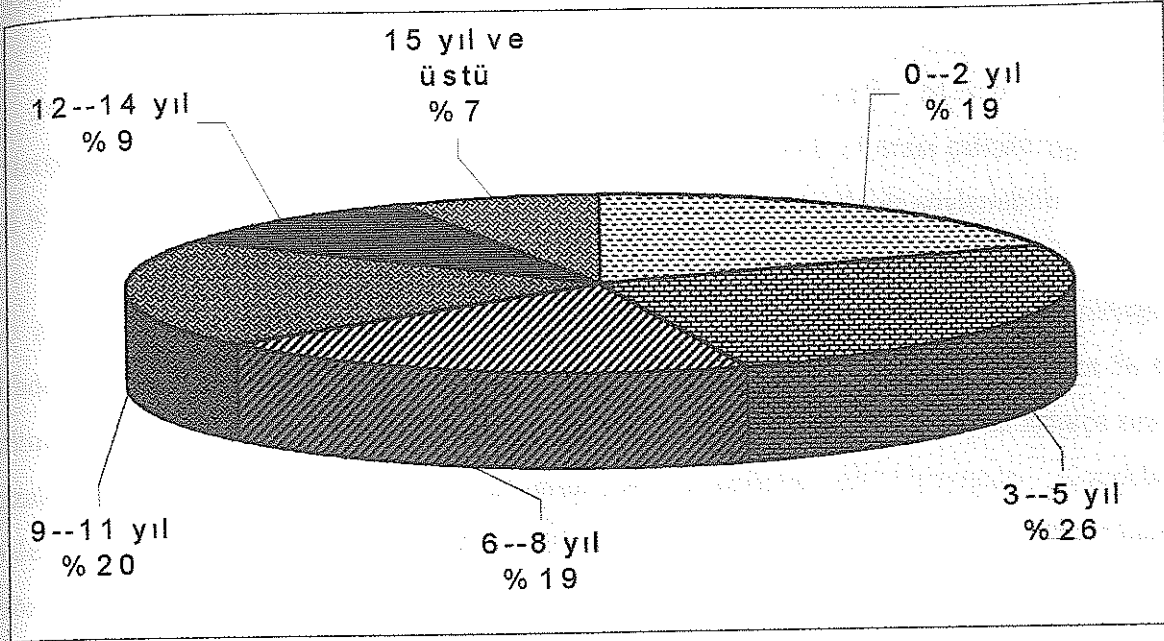
Müşteriye doğrudan hizmet sunmayan departmanlar dahil tüm işgörenlerin en az bir yabancı dili müşteriye yardım edebilecek şekilde bilmesi gerekir. Müşteriye direkt hizmet sunan departmanlarda çalışan işgörenlerin en az iki yabancı dili bilmesi gerekir. Yöneticiler, öncelikle işe almada işgörenin çalışacağı departmana göre yabancı dil şartını zorunlu hale getirmeli ve çalışan işgörenleri yabancı dil öğrenmeleri için teşvik etmelidirler. Düşük sezonlarda hizmet içi eğitim kursları ile işgörenlerin yabancı dil bilgileri geliştirilmeye çalışılmalıdır. Terfilerde yabancı dil temel kriterlerden biri olmalıdır. Ayrıca işgörelere, belirli dil sertifikalarını aldıkları takdirde ek dil tazminatının ödenmesi, teşvik edici bir unsur olabilir.

### **İş Deneyimi**

Örneklemede, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin % 47'si daha önce başka bir sektörde çalıştığını ifade ederken, % 53'ü çalışmadığını belirtmiştir.

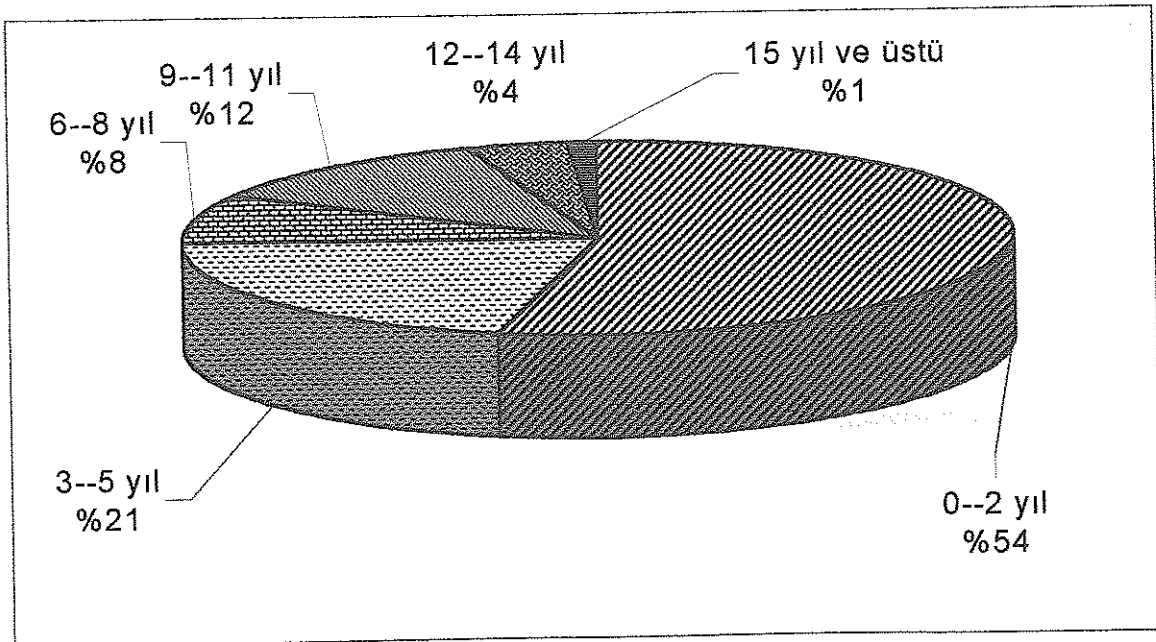
Çalışan işgörenlerin % 19'u 0-2 yıl arası, % 26'sı 3-5 yıl arası, % 19'u 6-8 yıl arası, % 20'si 9-11 arası yıl, % 9'u 12-14 yıl arası ve % 7'si 15 yıl ve daha fazla çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 6.5'de, sektöre yeni giren işgörenlerin oranı % 19 civarında gözükmemektedir. Bu oran, makul seviyededir ve sektöre giren taze kan olarak da kabul edilebilir. Verilere göre, muhtemelen 3-5 yıl arası çalışan işgörenlerin % 7'sinin ve 9-11 yıl arası çalışan işgörenin % 11'inin çeşitli nedenlerle sektörden ayrıldığı söylenebilir.



Şekil 6.5 Turizm sektöründe çalışma yılı

Mevcut konaklama işletmesinde işgörenlerin % 54'ü 0-2 yıl arası, % 21'i 3-5 yıl arası, % 8'i 6-8 yıl arası, % 12'si 9-11 yıl arası, % 4'ü 12-14 yıl arası ve % 1'i 15 yıl ve daha fazla çalıştıklarını ifade etmişlerdir.



Şekil 6.6 Mevcut konaklama işletmesindeki çalışma süresi

Şekil 6.6'daki 0-2 yıl arasında çalışan işgören oranının % 54 olması çok düşündürücüdür. Sektöre yeni giren işgörenlerin oranı % 19 iken, mevcut konaklama işletmesinde çalışan

işgörenlerin % 54'ünün 0-2 yıl arası çalışıyor olması, sektörde çok yüksek işgücü devir hızının olduğunu göstermektedir.

Şekil 6.5'deki verileri, şekil 6.6'daki veriler desteklemektedir. Mevcut konaklama işletmesinde 3-5 yıl arası çalışan işgörenlerin % 13'ünün ve 9-11 yıl arası çalışan işgörenlerin % 8'inin mevcut konaklama işletmesinden ve/veya sektörden ayrıldığı söylenebilir.

Ankete katılan işgörenlerin % 32'si, mevcut çalıştıkları işyerini birinci işyeri olduğunu ifade ederken, % 26'sı ikinci, % 17'si üçüncü, % 14'ü dördüncü, % 5'i beşinci ve % 6'sı altıncı işyeri olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçtan, işyeri değiştirme sayısı artıkça oranın azaldığı görülmektedir. Nispeten olumlu ve sevindirici bir sonuçtur. Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma alanında yaptıkları çalışmaların bu sonuçlarda önemli bir katkısı söz konusudur. Fakat, üzümlere belirtilmelidir ki, işgörene fazla olanak sunan işletmelerin çoğunluğunu yabancı zincir oteller ve yerli kurumsallaşmış holdinglere ait oteller oluşturmaktadır.

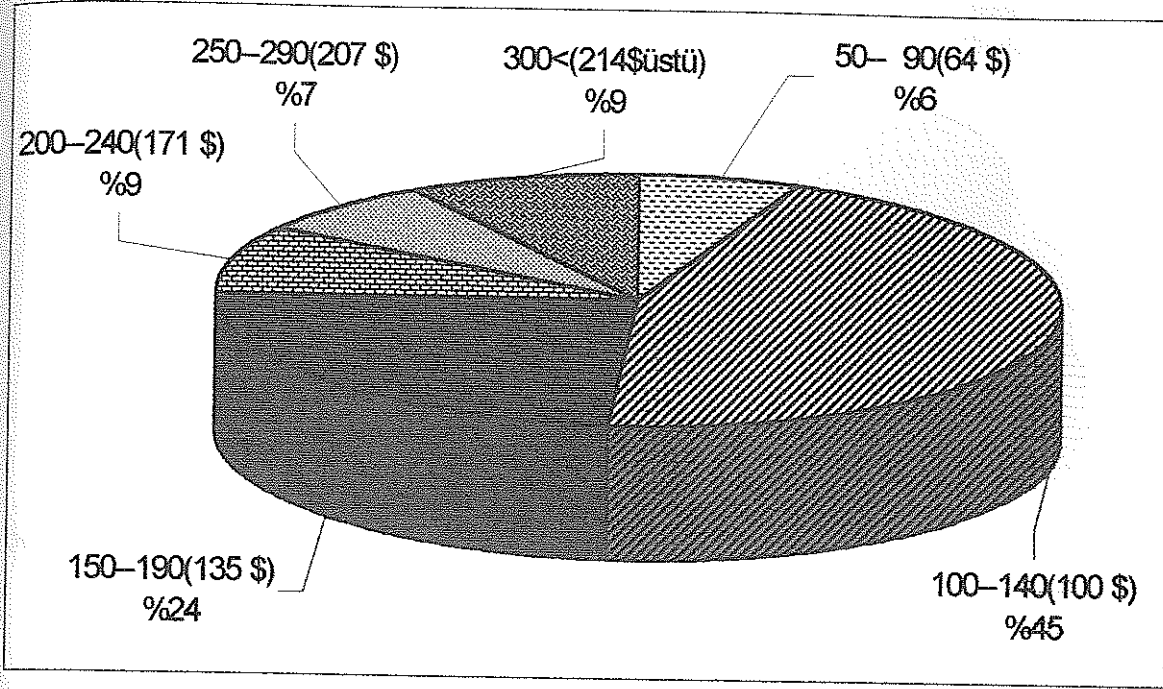
İşletmelere taze kan girişi gerekli olduğu gibi, kan değişimi de gereklidir. Fakat, işgücü devir hızı oranı ne kadar az olursa, işletmenin işgörenlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve motive etmek de o kadar kolay olacaktır. Müşteriler, otelin kendilerine sunduğu fiziki konfor kadar, işgörenin sunduğu hizmetten olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir.

### Ücret Durumu

Ankete katılan işgörenin % 6'sı 50 - 90 milyon lira, % 45'i 100 - 140 milyon lira, % 24'ü 150 - 190 milyon lira, % 9'u 200 - 240 milyon lira, % 7'si 250 - 290 milyon lira ve % 9'u 300 milyon lira ve üzeri maaş aldığı gözlemlenmektedir.

Ortalama aylık ücretlerin Türk Lirası cinsinden değerinin enflasyon karşısında hızla değer kaybetmesinden dolayı, belirli bir zaman sürecinde ücretlerin sağlıklı olarak karşılaştırılması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, Türk Lirası bazındaki ortalama aylık ücretlere, USD bazında da değerler verilmiştir (1 USD= 1.400.000 TL).

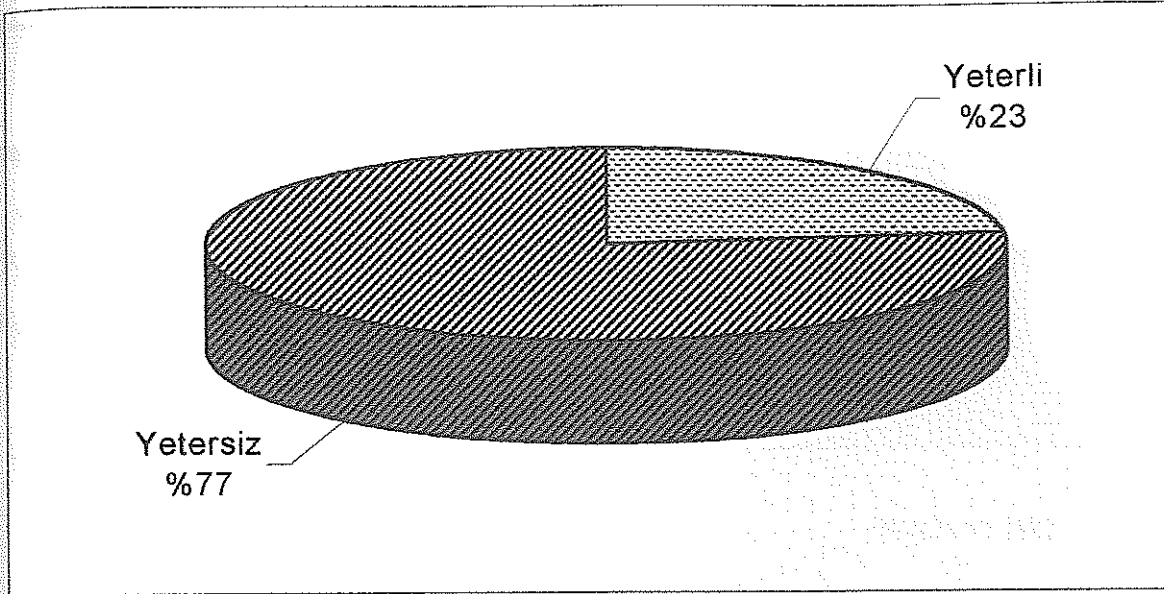




Şekil 6.7 Ortalama aylık ücret durumu (1 USD = 1.400.000 TL)

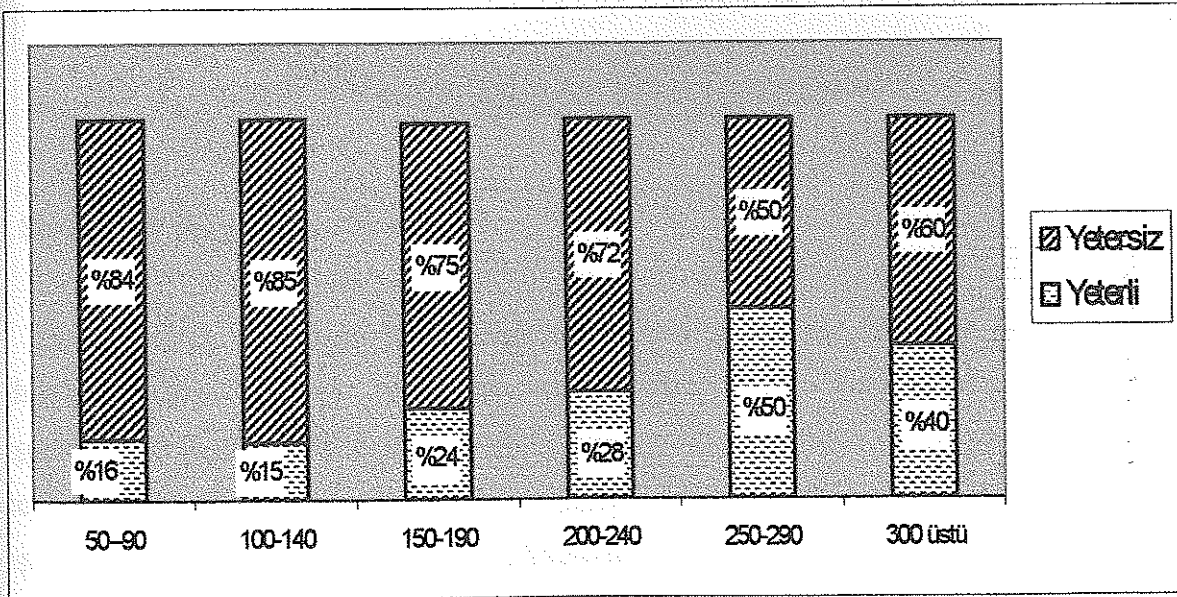
Şekil 6.7'de görüldüğü gibi, çalışan işgörenlerin büyük bir oranının (%51) asgari ücret (122 milyon=87 \$) tutarına yakın bir ücret aldığı görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerde vasıfsız ve eğitim düzeyi düşük işgörenlerin tercih edildiğini ve çalıştırıldığını olası kılmaktadır.

Ankete katılan işgörenlerin % 73'ü ücretlerinin yetersiz olduğunu belirtirken, % 23'ü yeterli bulmaktadır. İşgörenlerin, ücretlerin yetersiz olduğunu belirtmeleri bir sonuçtur. Eğitim seviyesi düşük, tecrübesi az olan işgörenlerin çoğunluğu oluşturduğu bir işletmede tatminkar bir ücret elde etmek mümkün değildir. Fakat, aynı zamanda iyi eğitim almış ve tecrübeli işgörenlerin de ücretlerini yetersiz bulmaları, işletme yöneticilerinin uyguladıkları ücret ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili politikalarını açık bir şekilde göstermektedir.



Şekil 6.8 Ücret yeterlilik oranı

Şekil 6.8’de işgörenlerin büyük bir oranı ( % 77 ) maaşlarının yetersiz olduğunu ifade etmektedirler.



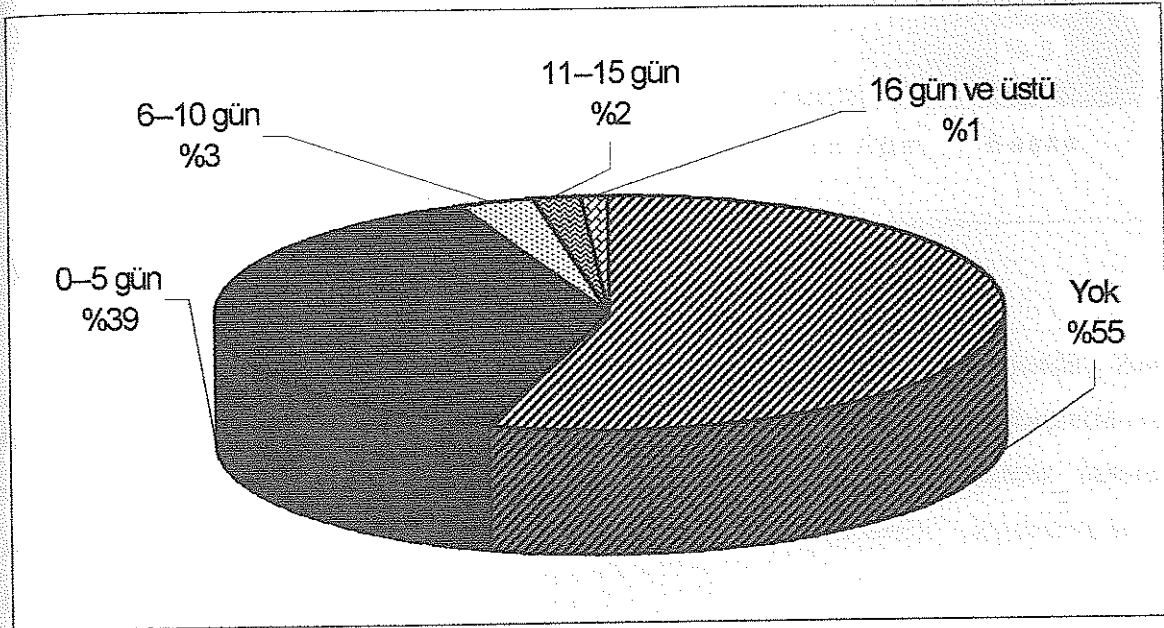
Şekil 6.9 Ücret düzeyi ile yeterlilik oranı ilişkisi

Şekil 6.9’da görüldüğü gibi, ücret düzeyi artışı ile yeterlilik oranı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ücret düzeyi arttıkça, işgörenlerin ücret yeterlilik oranlarında bir artış gözlemlenmektedir. Fakat, diğer işgörene göre daha yüksek ücret alan işgörenler arasında da ücretlerini yeterli bulmayanların oranı % 60 olarak gözlemlenmektedir.

## 6.2.2 İşgörenlerin Örgütleri İle İlgili Bulgular

### İşe Gelmemeye Oranı ve Nedenleri

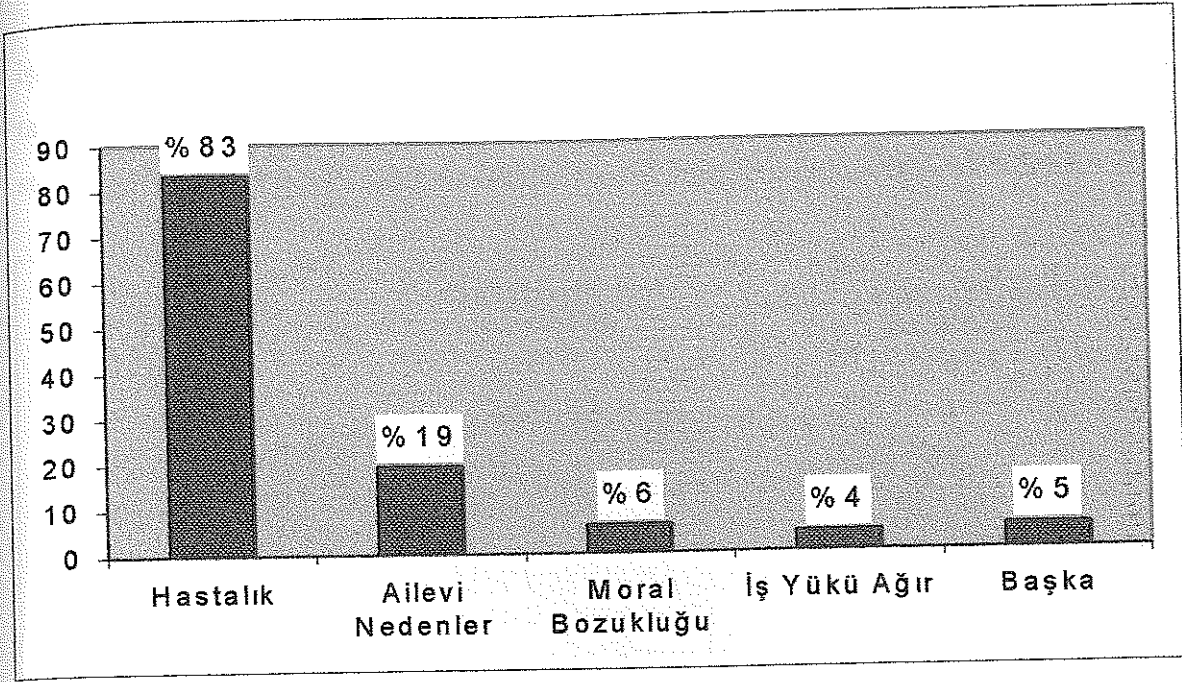
Ankete katılan işgörenlerin % 55'i bir yıl içerisinde işe devamlı geldiklerini belirtirken, % 39'u 0-5 gün arası, % 3'ü 6-10 gün arası, % 2'si 11-15 gün arası ve % 1'i 16 gün ve üzerinde işe gelmediklerini belirtmişlerdir.



Şekil 6.10 İşe gelmeme oranları

Şekil 6.10'da görüldüğü gibi, konaklama işletmelerinde işe gelmeme oranları oldukça düşüktür. Kabul edilebilir nedenlerle işe sık sık gelmeme durumu söz konusu olursa, işgörenin sözleşme süresi dolduğu zaman, yönetim uzatmamayı ya da yeni sezon başında tekrar işe almamayı tercih edebilir. Çünkü, özel sektörde özellikle de konaklama işletmelerinde minimum işgören ile maksimum hizmet sağlanması yöneticilerin belki de öncelikli görevlerinden biri olarak kabul edilebilir.

İşe gelmeme nedenlerinin en önemlisi % 83 oranı ile hastalık olarak görünürken, % 19 ile ailevi nedenler, % 6 ile moral bozukluğu, % 4 ile iş yükünün ağır olması ve % 5'ini de diğer nedenler gözükmektedir.

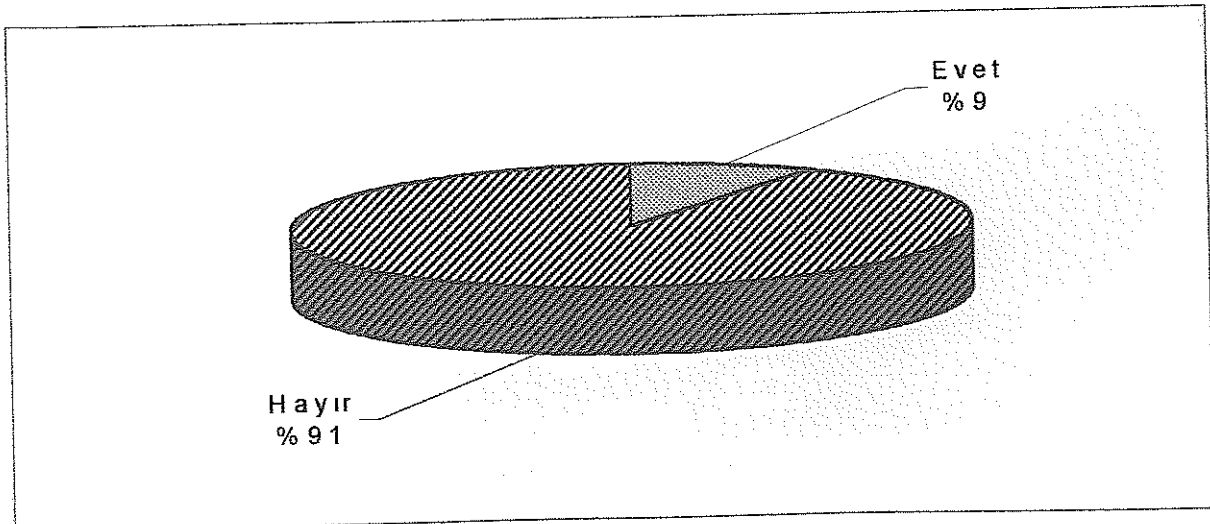


Şekil 6.11 İşe gelmeme nedenleri

Şekil 6.11’de, temel işe gelmeme nedeninin hastalık olduğu görülmektedir. Ancak, işgörenlerin verdikleri yanıtlarda birçok asıl sebebin gizli kaldığı, asıl sebeplerin kabul edilebilir nedenlerle (örn. hastalık nedenine) kamufle edildiği genel bir kanaattir. İşgörenler arasında asıl nedeni dışa vurmama hissi “aleyhimde kullanılabilir” düşüncesiyle ağır basmaktadır.

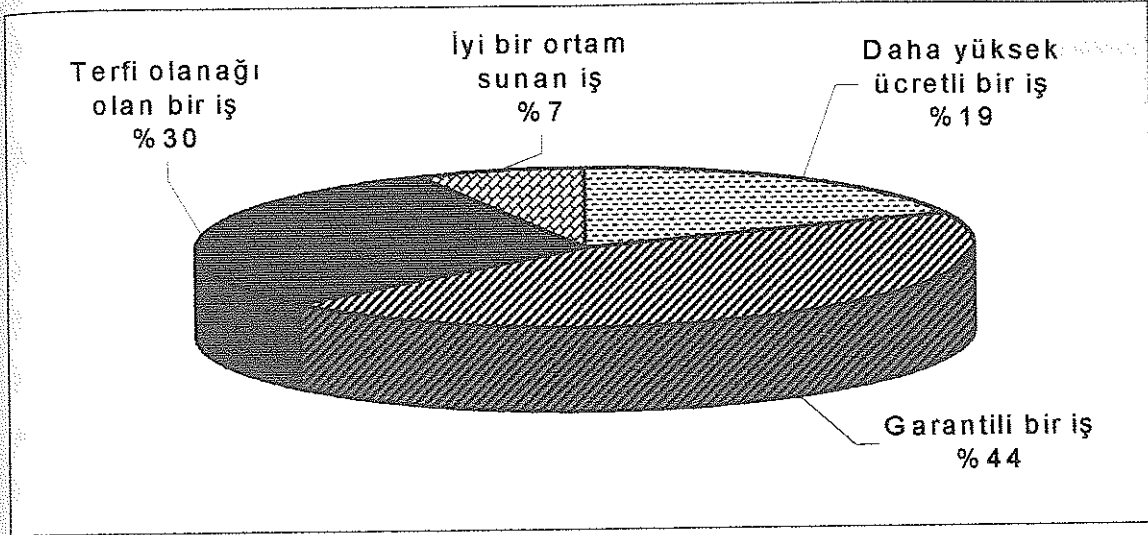
#### İşten Ayrılma Oranı, Koşulları ve Nedenleri

Ankete katılan işgörenlerin % 91’i mevcut işlerinden ayrılmayı düşünmezken, % 9’u işlerinden ayrılmayı düşündüklerini ifade etmişlerdir (Şekil 6.12).



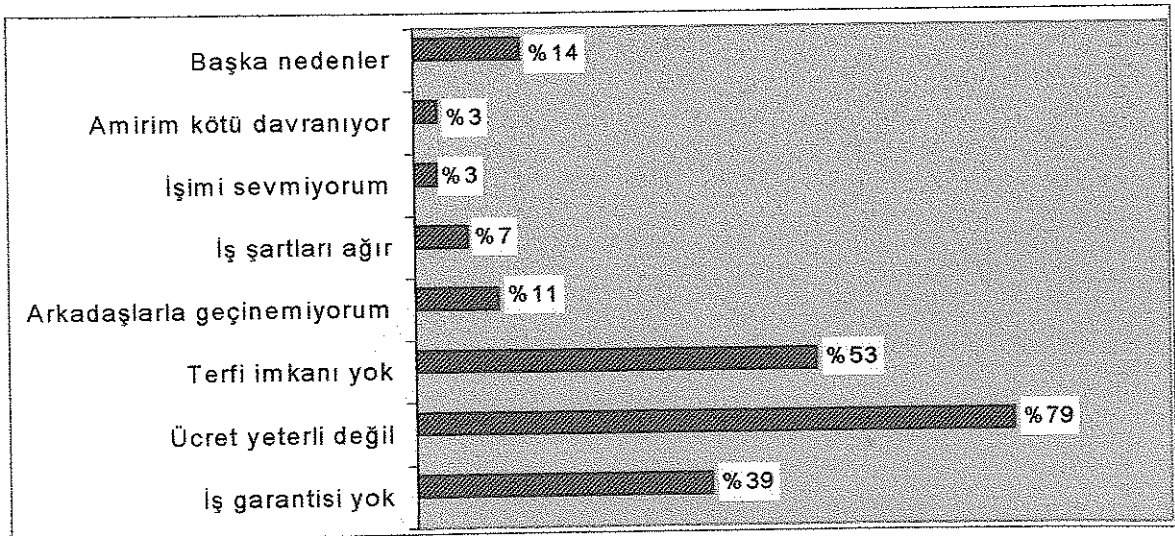
Şekil 6.12 Mevcut işten ayrılma isteği oranı

Örneklemede, ankete katılan işgörenlerin % 44'ü garantili bir iş olduğu takdirde mevcut işinden ayrılmayı düşünebileceğini belirtirken, % 30'u terfi olanağı sunan bir iş bulunduğu takdirde, % 19' u daha yüksek ücretli bir iş bulunduğu takdirde ve % 7'si de iyi bir ortam sunan iş olanağını bulunduğu takdirde işinden ayrılabilceğini ifade etmişlerdir (Şekil 6.13).



Şekil 6.13 İşten ayrılma koşulları

Ankete katılan işgörenlerin % 79'u işten ayrılmak istemelerinin nedenini ücret yetersizliği olarak belirtirken, % 53'ü terfi olanaklarının yetersizliğini, % 39'u iş garantisinin olmamasını, % 21'i sigortasının tam gösterilmemesini, % 17'si iş şartlarının ağır olmasını, % 11'i arkadaşlarla iyi geçinememesini, % 3'ü işini sevmemesini, % 3'ü amirinin kendisine kötü davranmasını ve % 14'ü diğer nedenlerin işten ayrılma istemlerine neden olduğunu belirtmişlerdir (Şekil 6.14).

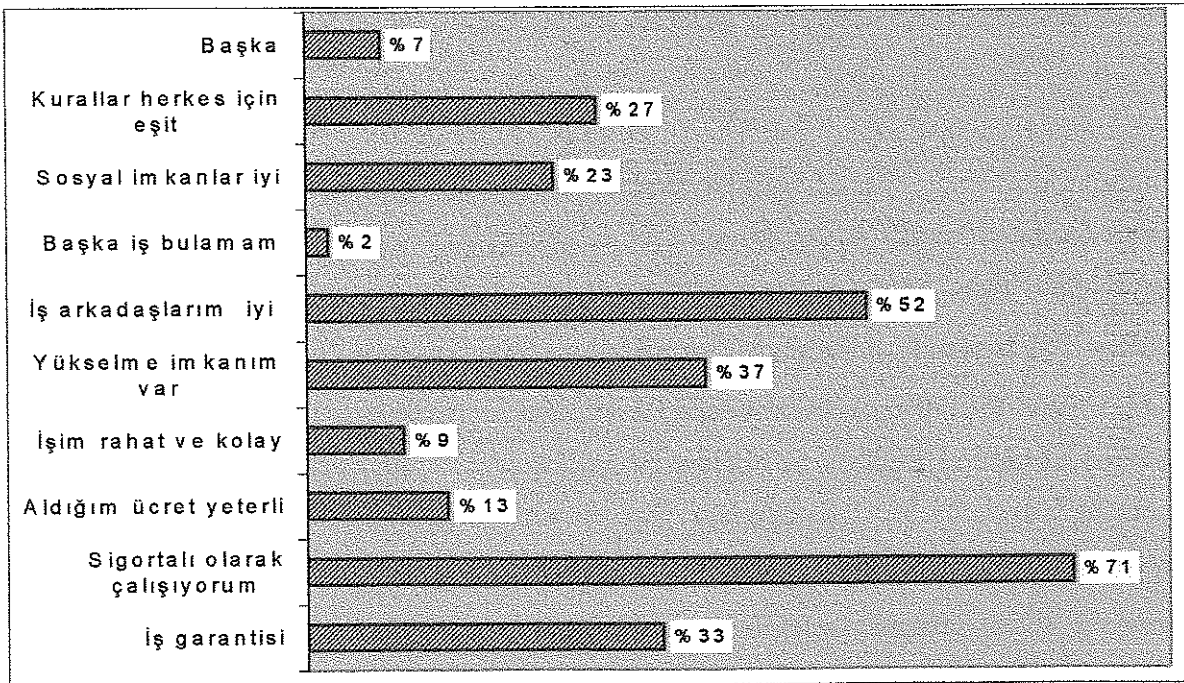


Şekil 6.14 Mevcut işyerinden ayrılma istemi nedenleri

Şekil 6.14'de görüldüğü gibi, işgörenlerin işlerinden ayrılmak istemelerine neden olan faktörlerin başında ücret yetersizliği ve terfi imkanının olmaması gelmektedir. Muhtemelen, ücret yetersizliğini belirten işgörenlerin çoğunluğunu asgari ücret alan işgörenler oluşturmaktadır. Diğer asıl önemli neden terfi imkanının hemen hemen imkansız gözükmektedir. Bu sonuçlar, konaklama işletmeleri yöneticilerine, işgörenlerini işte tutmak için yerine getirmeleri gereken eksiklikleri göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır.

### İşten Ayrılmama Nedenleri

Şekil 6.15'de, işten ayrılmak istemeyen işgörenlerin % 71'i sigortalı olarak çalışmasını işten ayrılmamak için bir neden olarak gösterirken, % 52'si iş arkadaşları ile iyi geçinmesini, % 37'si yükselme imkanının olmasını, % 33'ü iş garantisinin olmasını, % 27'si örgütte kuralların herkes için eşit uygulanmasını, % 23'ü sosyal imkanların iyi olmasını, % 13'ü aldığı ücretin yeterli olmasını, % 9'u işinin rahat ve kolay olduğunu, % 2'si başka iş bulma imkanının olmamasını ve % 7'si de başka nedenleri işten ayrılmamak için birer neden olarak göstermişlerdir. İşten ayrılmak istemeyen işgörenlerin ayrılmamak için nedenleri belirtirken, bir veya birden fazla nedeni belirtmesi istenmiştir.



Şekil 6.15 İşten ayrılmamak için önemli nedenler

Şekil 6.15'de, işgörenlerin işletmelerinden ayrılmamak için belirttiği nedenlerin çeşitliliği ve fazlalığı işgöreninin işyerine bağlılığını artıran etmenlerdendir. İşgörenin mevcut işyerinden ayrılmama oranı ne kadar fazla ise, örgütün işgörene sunduğu olanak o kadar fazla

olmaktadır. Örgüt tarafından işgörene sunulan olanaklar, bize ilgili örgüt hakkında sağlıklı bilgiler sunmaktadır.

Şekil 6.15'deki sonuçlar, işgören için sosyal güvenceye sahip olmanın öneminin ne kadar büyük olduğunu göstermektedir. İkinci önemli neden olarak gösterilen arkadaşlık ilişkilerinin gösterilmesi, insan olan işgörenin ekonomik bir varlıktan daha çok sosyal bir varlık olduğunu göstermektedir. İşgörenleri ekonomik bir varlık olarak gören anlayışa anlamlı bir yanıt olarak kabul edilebilir.

Şüphesiz ekonomik faktörler, işgörenlerin bir işletmede çalışması için temel unsurlardan biridir. Ama işgörenin sadece ekonomik ihtiyaçlarını gidermek için çalışmadığını, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını da gidermek için çalıştığı göz ardı edilemeyecek bir gerçek olgudur. Üçüncü önemli neden de terfi imkanının olmasıdır. İşgöreni işe bağlayan ve işten ayrılmamasına neden olan ekonomik faktörlerin yedinci sırada yer alması, yöneticilerin işgörene yaklaşımı açısından çok anlamlıdır.

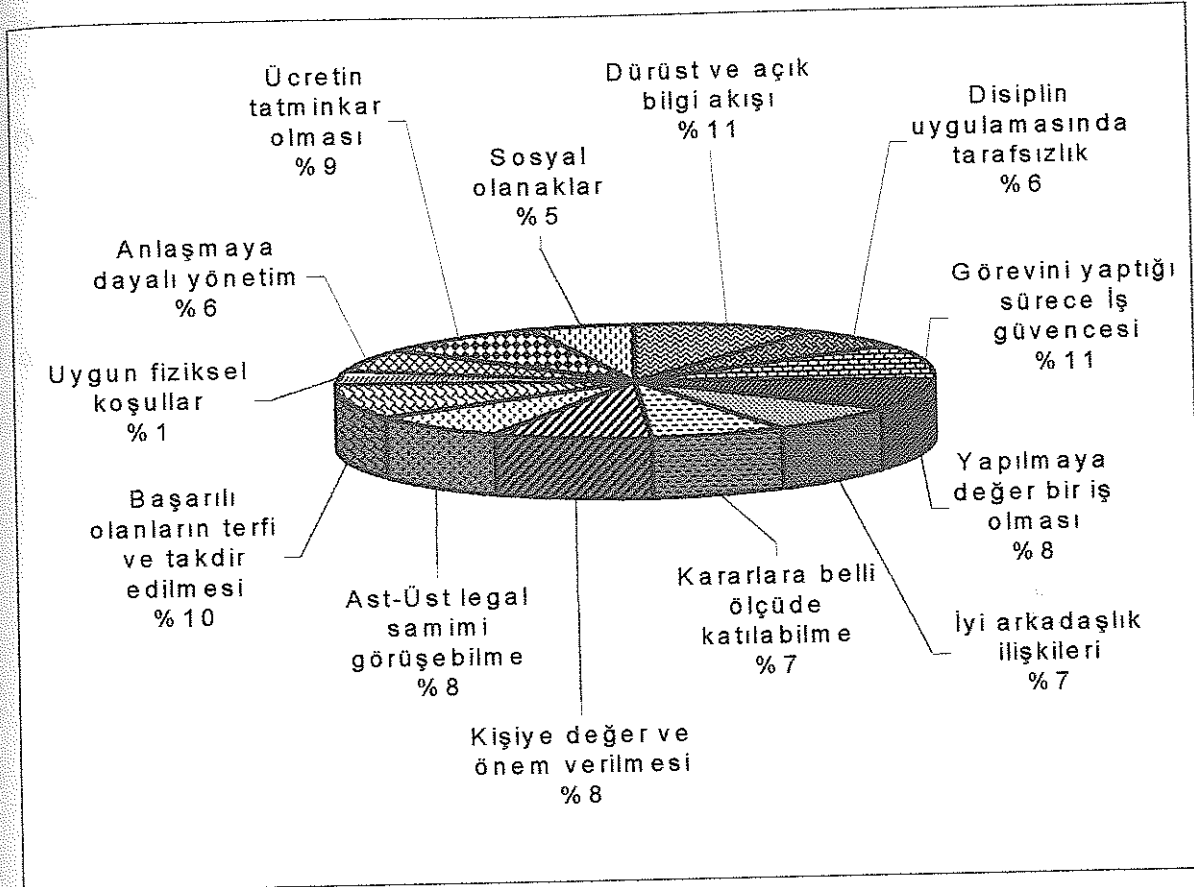
İşten ayrılmama nedenleri artıkça, işe bağlılık oranının artması, isteğe bağlı işgücü devir hızının azalması ve işgören işgücü verimliliğinin oluşması için zemin hazırlaması söz konusu olması muhtemeldir.

### **İşgörenlerin İşyerinde Görmek İstedikleri Örgütsel Özellikler**

Ankete katılan işgörenlerden, işyerlerinde görmek istedikleri özellikleri önem derecesine göre sıralaması istenmiştir. Sonuç olarak, işgörenlerin % 11'i işletmede dürüst ve açık bilgi akışını, % 11'i görevini yaptığı sürece iş güvencesi, % 10'u başarılı olanların terfi ve takdir edilmesini, % 9'u ücretin tatminkar olmasını, % 8'i kişiye değer ve önem verilmesini, % 8'i yapılmaya değer bir iş olmasını, % 8'i ast ve üstlerin iş ile ilgili konularda doğrudan görüşebilmesini, % 7'si kararlara belirli ölçüde katılabilmeyi, % 7'si iyi arkadaşlık ilişkilerinin olmasını, % 6'sı anlaşmaya dayalı bir yönetim olmasını, % 6'sı disiplin uygulamalarında tarafsız olunmasını, % 5'i sosyal olanakların olmasını ve % 1'i uygun fiziksel koşulların olmasını istemektedirler (Şekil 6.16).

İşgörenlerin örgütlerinde görmek istediği örgütsel özellikler, ideal bir örgüt yapısının oluşumunu sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda bu özelliklerin, mevcut bulunan özelliklerden ziyade, işgörenlerin örgütlerinde olmayan veya eksik olan özellikler olduğunu da göz ardı etmemek gerekir. İşgörenlerin örgütlerinde görmek istediği bu

örgütsel özellikler, yöneticiler tarafından işletme olanakları çerçevesinde işgörenlere sağlandığı takdirde, örgütün işgörene sunduğu olanaklar artmış olacaktır. Böylece örgüt, işgörenin örgüte bağlılığını sağlaması mümkün olacaktır. Yöneticiler aynı zamanda örgütlerinin kültür düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmuş olacaklardır.



**Şekil 6.16 İşgörenlerin işyerinde görmek istediği örgütsel özellikler**

Tüm işgörenlerin büyük çoğunluğu (% 77), ücretlerin yetersiz olduğunu belirtmelerine rağmen, bu faktörün % 9 oranında dördüncü sırada kalması, işgörenin tatmininin sağlanması için ekonomik faktörlerden ziyade, psiko-sosyal faktörlerin daha etkili olduğunu göstermektedir. Hiç şüphesiz ki, ekonomik faktörler, çalışan işgörenlerin yaşamlarını sürdürmeleri için zaruri bir ihtiyaçtır ve giderilmesi gerekir. Belirtmek istediğimiz, ekonomik faktörlerin işgören iş tatmini üzerinde belirli bir rol oynadığı, fakat bununla birlikte etkisinin de sınırlı olduğudur.

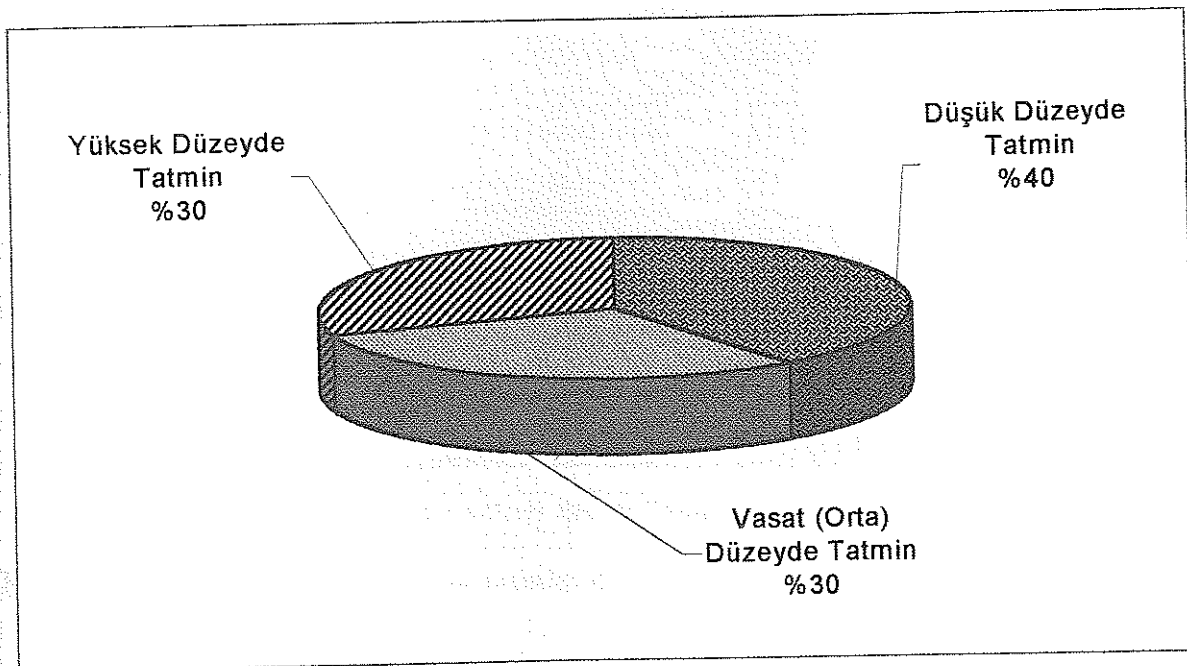


### 6.2.3 İşgörenlerin Tatmin Düzeyleri İle İlgili Bulgular

#### 6.2.3.1 Genel İş Tatmini Düzeyi

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini bulmak için, iş tatmini ile ilgili literatür çalışmaları incelenmiş ve işgörenlerin iş tatmini düzeyleri anket formunun B bölümündeki 27 soru ile belirlenmeye çalışılmıştır (Bkz.Ek.1). Bu çalışmalardan yararlanarak, işgören iş tatminini olumlu etkileyen ifadelerle 3 puan, olumsuz etkileyen ifadelerle 1 puan ve iş tatminini kısmen olumlu etkileyen ifadelerle 2 puan verilmiştir. Bu şekilde her işgören için B grubundaki 27 sorudan aldığı puanlarla bir genel iş tatmini puanı oluşturulmuştur.

Ankete katılan işgörenlerin sadece % 30'u yüksek düzeyde tatminkar iken, % 30'u vasat düzeyde tatminkar ve % 40'ı düşük düzeyde tatminkardır.



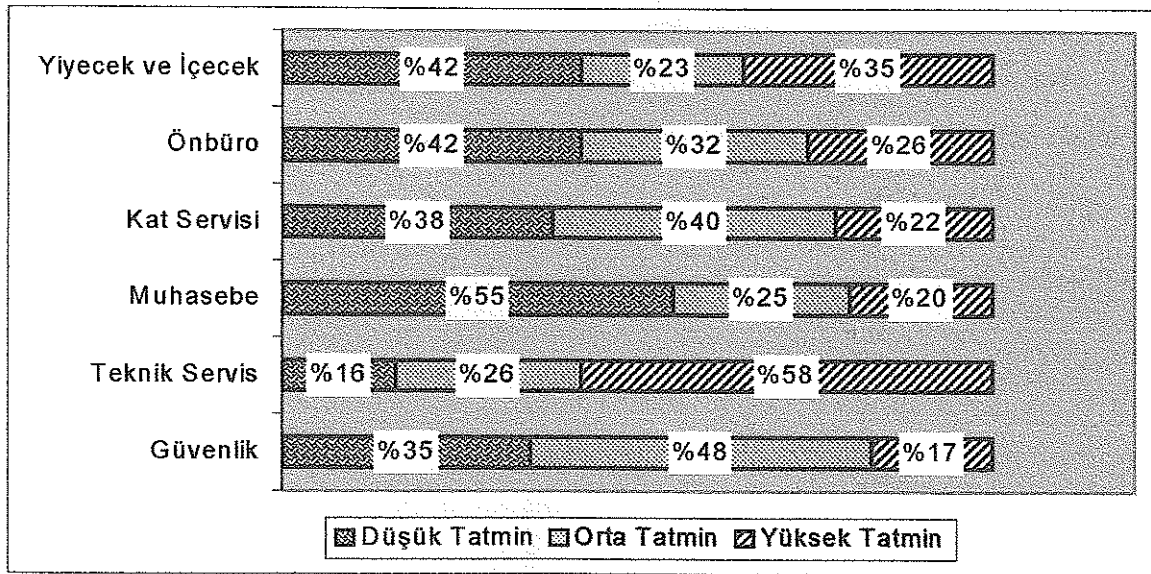
Şekil 6.17 Genel işgören iş tatmin düzeyi

Şekil 6.17'de, işgörenin işyerine bakış açısı ile ilgili bulgular incelendiğinde, genel işgören iş tatmini düzeyinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Tatmin düzeyi düşük işgörenlerin oranının % 40 ve vasat düzeyde tatminkar olanların oranının % 30 olması turizm sektöründe ve özellikle konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin çoğunluğunun tatminsiz olduğunu göstermektedir.

### 6.2.3.2 Sosyo- Demografik Özellikler İle Genel İş Tatmini Düzeyi Arasındaki İlişki

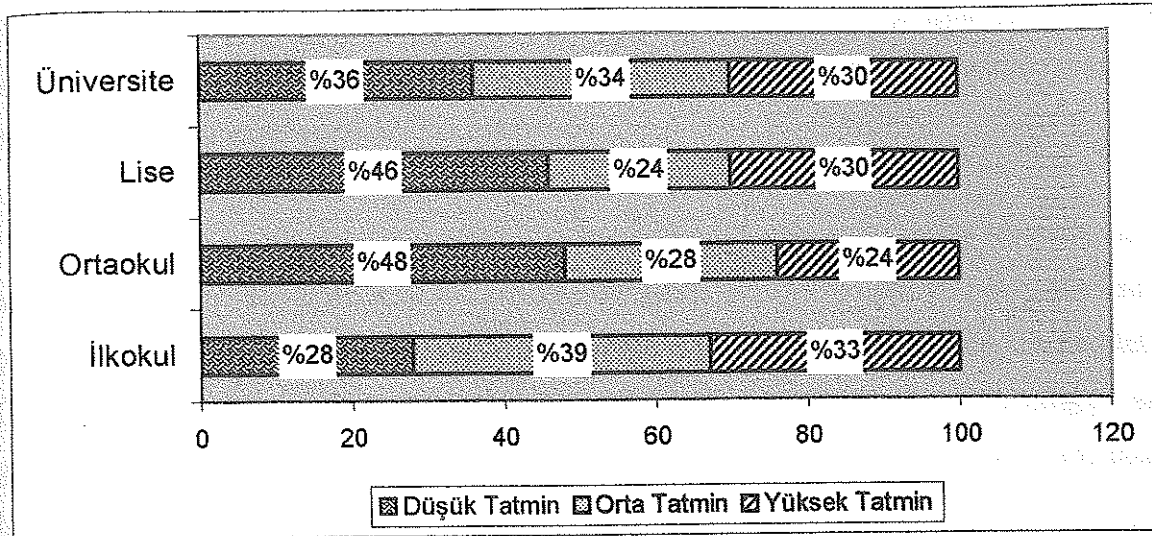
İşgören yaşı ile genel iş tatmini düzeyi arasında, tek yönlü varyans analizine göre (  $F = 1,220$  ve  $p = 0,296$  ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmamasına rağmen, genç yaştaki işgörenlerin tatmin düzeyi nispeten yüksek iken, orta yaştaki işgörenlerde düşmekte ve orta yaş üstü işgörenlerde tekrar nispi bir yükseliş söz konusu olmaktadır. Muhtemelen, orta yaş işgörenlerde arayış ve belirsizlik biraz daha ön plana çıkmaktadır.

Yapılan t testine göre, cinsiyetin iş tatmini üzerinde istatistiksel (  $t = 0,453$ ,  $p = 0,651$  ) olarak belirleyici bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Medeni durum ile iş tatmini arasında, yapılan tek yönlü varyans analizine göre (  $F = 0,125$  ve  $p = 0,883$  ) anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Fakat, evli işgörenlerin bekar işgörelere oranla tatmin düzeylerinin nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.



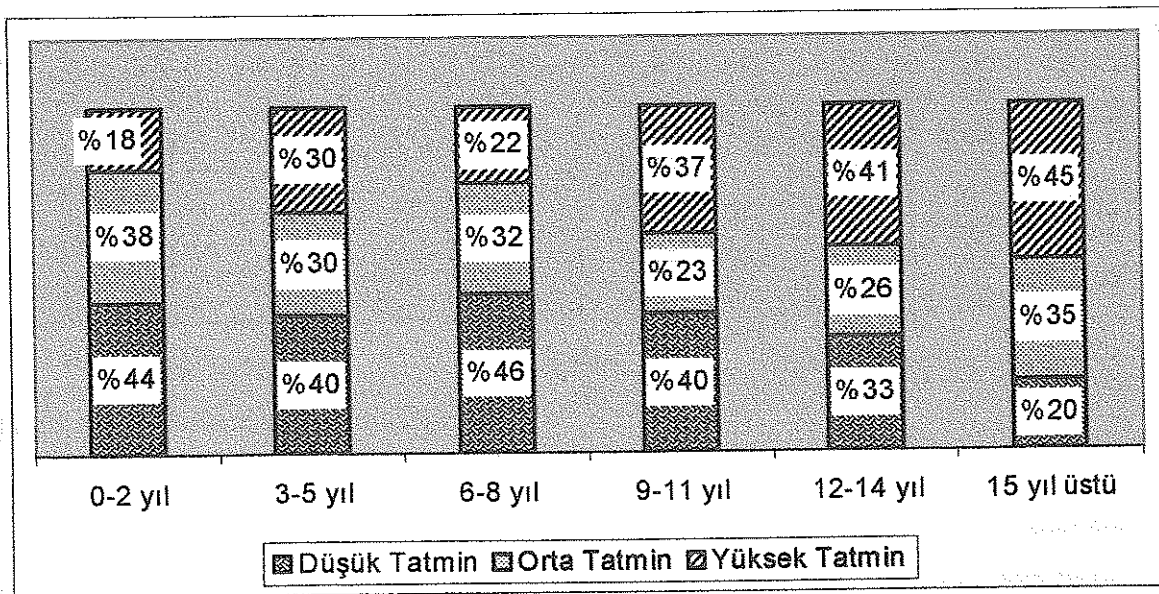
Şekil 6.18. Departmanlara göre iş tatmini düzeyi

Şekil 6.18'de, Teknik Servis işgörenlerinin tatmin düzeyinin, diğer departman işgörenlerinin tatmin düzeyinden daha yüksek olduğu gözükmektedir. Buna karşılık, muhasebede çalışan işgörenlerin tatmin düzeyinin, diğer departman işgörenlerine nazaran daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Teknik Servis departmanında çalışan işgörenlerde, muhtemelen işleri ile ilgili mesleki eğitim aldığı ve işlerinin ilgi alanı uygunluğu söz konusu olduğu için, iş tatmini düzeylerinin diğer departmanlarda çalışan işgörelere nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir.



Şekil 6.19 Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki

Şekil 6.19'da görüldüğü gibi, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak ( Ki-kare = 14,800 ve  $p = 0,466$  ) anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Elde edilen verilere göre, nispi olarak eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin, eğitim düzeyi yüksek olan işgörelere oranla işlerinden daha tatminkar olduğu anlaşılmaktadır. Muhtemelen, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin beklentilerinin daha fazla olması bu sonuçta etkili olmaktadır.

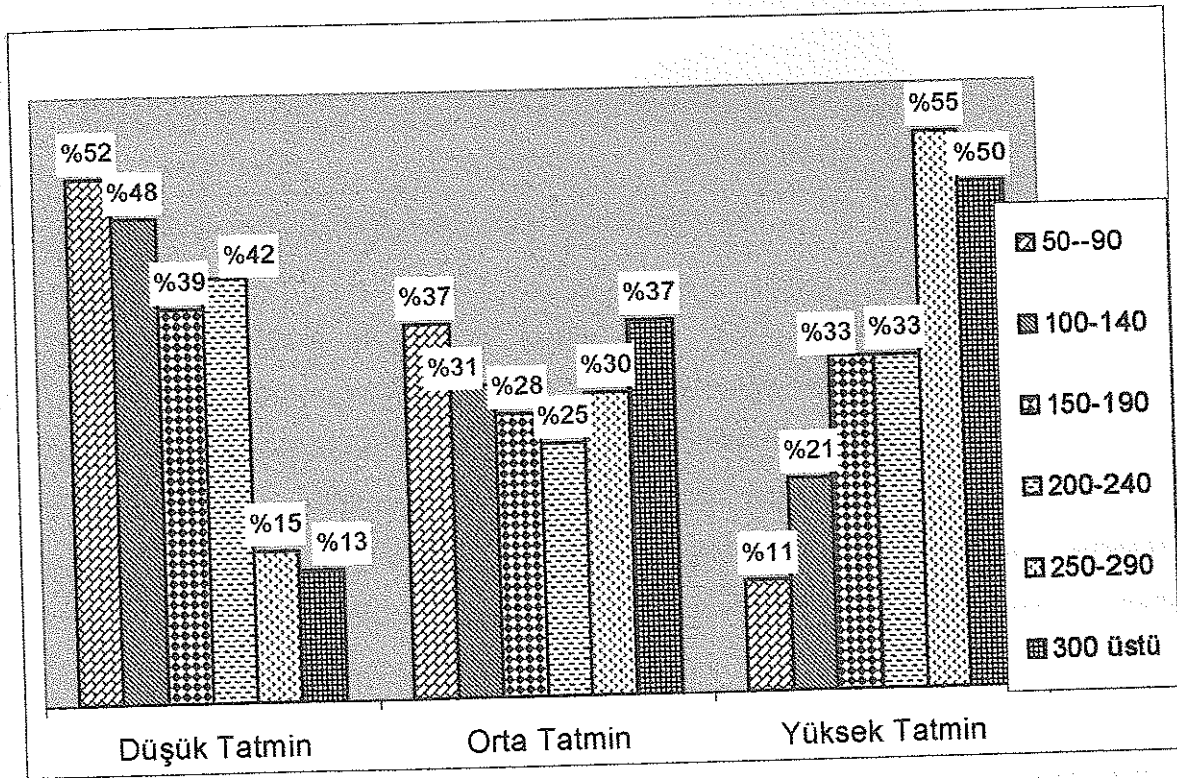


Şekil 6.20 Çalışma süresi ile iş tatmini ilişkisi

Şekil 6.20'de, çalışma süresi ile iş tatmini arasında yapılan tek yönlü varyans analizine göre ( $F = 0,637$  ve  $p = 0,701$ ) anlamlı bir ilişki söz konusu olmasa da işgörenin çalışma süresi artıkça gözle görülebilir şekilde iş tatmininde de bir artış söz konusudur.

Yapılan istatistiksel analizlere göre, yaş,cinsiyet,medeni durum ve çalışma yılı gibi sosyo-demografik özelliklerin genel işgören iş tatmini düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ispatlanmıştır (H1 hipotezi).

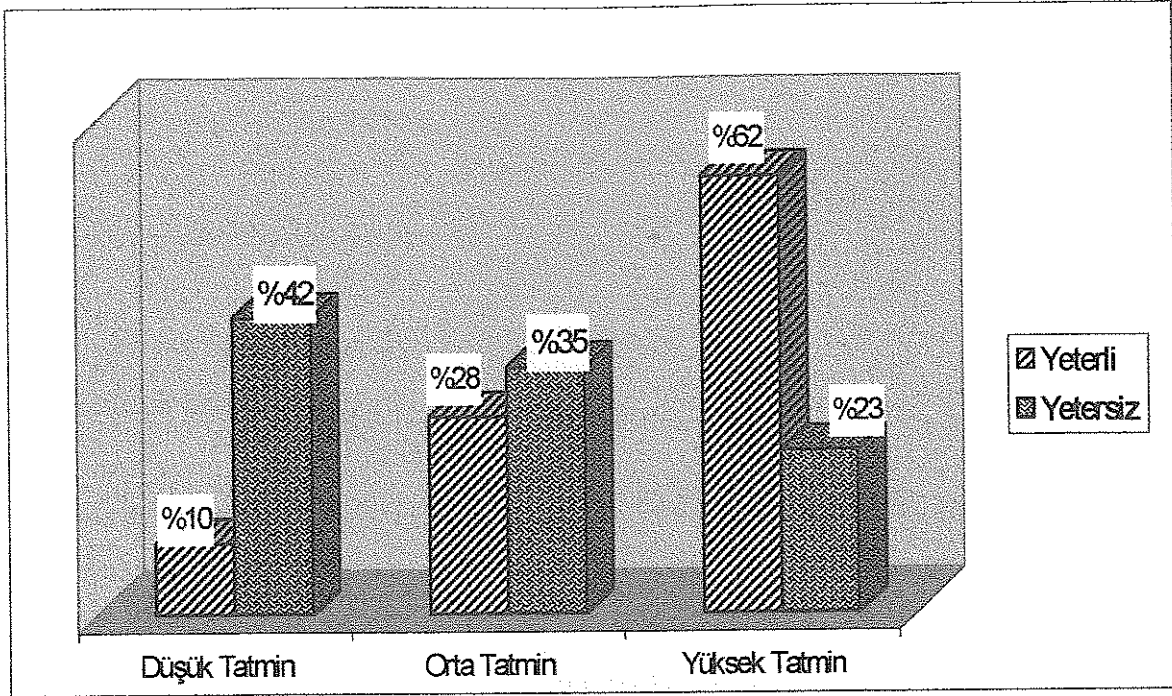
Muhtemelen, istatistiksel olarak genel iş tatmini düzeyi ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki oluşmasa da, çalışma süresi arttıkça, işgörenin tecrübe kazandığı, beklentilerinin bir çoğunu gerçekleştirdiği ve beklentilerindeki belirsizliklerin azaldığından bahsedilebilir. Özellikle, çalışma süresi 5 yılı dolan işgörenlerde, beklentilerde belirsizliğin arttığı gözlemlenmektedir. 8 yıllık bir çalışma süresinden sonra işgörenlerin iş tatminlerinde düzenli bir artış olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 6.21 Ücret ile iş tatmini ilişkisi

Şekil 6.21'de görüldüğü gibi, ücret ile iş tatmini arasında tek yönlü varyans analizine göre ( $F = 2,345$  ve  $p = 0,031$ ) anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ücretleri düşük olan işgörenlerin tatmin düzeylerinin genelde düşük olduğu, ücretleri yüksek olan işgörenlerin tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir.

İşgörenin yaşamında ücret önemli bir yer tutar. Temel gereksinim olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını giderebilmek için paraya ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaçları karşılamadan işgörenin tatmin olması ve güdülenmesi oldukça zordur.



Şekil 6.22 Ücret yeterlilik oranı ile iş tatmini ilişkisi

Genelde işgörenlerin büyük bir kısmı ( % 77 ) ücretlerinin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Ücret yeterlilik oranı ile iş tatmini arasında, yapılan t testine göre (  $t = 6,070$ ,  $p = 0,000$  ) anlamlı bir ilişki vardır. Şekil 6.22’de görüldüğü gibi, düşük düzeyde tatminkar olan işgörenler arasında ücretlerinin yeterli olduğunu belirtenlerin oranı % 10 iken, orta düzeyde tatminkar olanlar arasında % 28’e ve yüksek düzeyde tatminkar olanlar arasında bu oran % 62’ye kadar çıkmaktadır. Aynı şekilde, ücretini yetersiz bulan işgörenlerin oranı da tatmin düzeyi yükseldikçe düşmektedir.

İşgörenlerin çalıştıkları işletmelerden elde ettikleri ücret düzeyi, işgörenin genel iş tatmini düzeyini etkilemektedir. Alınan ücret düzeyi ile genel iş tatmini arasında aynı yönde bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (  $F = 10,891$  ve  $p = 0,000$  ).

### 6.2.3.3 Sosyo- Demografik Özellikler İle İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İlişkisi

Anket çalışmasında iş tatminini etkileyen 27 farklı değişken incelenerek, literatüre uygun olarak içerik bakımından birbirine yakın değişkenlerden 5 grup oluşturulmuştur. Bunlar;

- I. ekonomik karşılıklar faktörü,
- II. sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörü,
- III. iş – işgören uyumu faktörü,
- IV. kişilerarası ilişkiler faktörü ve
- V. yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü olarak belirlenmiştir.

H2 hipotezinde psiko-sosyal faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi, ekonomik faktörlere nazaran daha fazla olduğu iddia edilmektedir. Oluşturulan faktörlerin ortalama ve standart sapmaları Tablo 6.1’de görülmektedir. Faktörlerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörünün birinci sırada, iş-işgören uyum faktörünün ikinci sırada olduğu, ekonomik karşılıklar faktörünün ise en düşük ortalama ile son sırada olduğu görülmektedir. Bu durum H2 hipotezinin geçerliliğini ispatlamaktadır.

**Tablo 6.1. Tatmin faktörlerinin ortalamaları**

FAKTÖRLER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Ekonomik karşılıklar faktörü	5,1054	1,9868
Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü	14,6297	3,8937
Kişilerarası ilişkiler faktörü	12,4019	2,3162
Sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörü	10,4108	2,9856
İş-işgören uyum faktörü	12,7437	2,8995

### 6.2.3.3.1 Sosyo- Demografik Özelliklerin Ekonomik Karşılıklar Faktörü İle İlişkisi

Ekonomik karşılıklar, işgörenin örgütünden elde ettiği maddi gelirlerin esasını oluşturmaktadır. Çalışmada ekonomik karşılıklar;

- alınan ücretin yapılan işi karşılması (b25),
  - alınan ücretin zorunlu ihtiyaçları karşılması (b21) ve
  - başarılı kişilere maddi ve manevi ödül verilmesi (b27)
- değişkenlerinden oluşturulmuştur.

İstatiksel frekans dağılımında, çalışan işgörenlerin % 48'inin ekonomik açıdan tatminkar olmadığı, % 33' ünün kısmen tatminkar olduğu ve % 19'unun yüksek düzeyde tatminkar olduğu gözlemlenmiştir.

Her ne kadar insan sosyal bir varlık olsa da, aynı zamanda ekonomik güdülere de sahiptir. Yaşamak ve genel sorumluluklarını yerine getirmek için ekonomik gelir elde etmek zorundadır. İşgörenin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması için işyerinden sağladığı ekonomik faktörler büyük önem taşımaktadır. Kişilik özellikleri ile yaptığı işin karşılığını aldığına inanan işgörenin ekonomik açıdan tatmini yüksek olacak ve bu durum işgörenin genel iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Tek yönlü varyans analizine (ANOVA) göre, işgörenlerin mevcut otelde çalışma yılı, otel değiştirme sayısı, ortalama aylık ücreti, ücretinin yeterlilik oranı ve işten ayrılma düşüncesi değişkeni ile ekonomik karşılıklar faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi özelliklerin ekonomik karşılıklar faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir (Tablo 6.2).

Tablo 6.2 Sosyo-demografik özelliklerin ekonomik karşılıklar ile ilişkisi

EKONOMİK KARŞILIKLAR	F Değeri	P değeri
Yaş	0,630	0,677
Cinsiyet	0,341	0,560
Medeni Durum	1,819	0,164
Departman	1,444	0,187
Eğitim Durumu	0,319	0,901
Yabancı Dil Bilgisi	1,191	0,313
Turizm İle İlgili Eğitim	0,216	0,955
Sektörde Çalışma Yılı	1,455	0,205
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	4,717	0,000**
Otel değiştirme Sayısı	3,686	0,003**
Ortalama Aylık Ücret	7,928	0,000**
Ücretin Yeterlilik Oranı	193,414	0,000**
Daha İyi İş Bulma Olasılığı	2,476	0,062
İşyerinden Ayrılma Koşulu	0,563	0,640
İşyerinden Ayrılma Düşüncesi	3,909	0,049*

\* < 0,05 güvenirlilik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\* < 0,01 güvenirlilik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

### 6.2.3.3.2 Sosyo- Demografik Özelliklerin Sosyalleşme ve Kendini Geliştirme Faktörü İle İlişkisi

Sosyalleşme ve kendini geliştirme faktörü, örgütün, işgörenin bireysel özelliklerini ve mesleki yeteneklerini iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik değişkenlerden etkilenmektedir.

Bu çalışmada sosyalleşme ve kendini geliştirme faktörü;

- hizmet içi eğitim talebi (b5),
  - sağlanan hizmet içi eğitim olanaklarının yeterliliği (b12),
  - örgütün vizyonu, misyonu ve yönetim politikaları hakkında verilen eğitim ve bilgi (b18),
  - işyerini ve işyerinde çalışan ast ve üstleri tanıma amacına yönelik oryantasyon eğitimi (b23) ve
  - İş kuralları ve görev tanımı ile ilgili işgörene verilen eğitim ve bilgi (b26)
- değişkenlerinden oluşturulmuştur.



İşgörenlerin kendilerini geliştirme düzeyi ile genel iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Çalışan tüm işgörenlerin büyük bir çoğunluğu, ister yüksek düzeyde tatminkar bir işgören, isterse düşük düzeyde tatminkar bir işgören olsun, kendilerini geliştirebilmek için örgütün hizmet içi eğitim olanaklarını sunmasını istemektedir.

Yapılan anket çalışmasında, sosyalizasyon ve kendini geliştirme konusunda, düşük düzeyde tatmini olan işgörenlerin oranı % 3 iken, orta düzeyde tatmin olanların oranı % 49 ve yüksek düzeyde tatmin olanların oranı % 48 düzeyindedir.

İşgörenlerin büyük bir oranı ( % 86) işletmede sosyalizasyon ve kendini geliştirme konusunda yeterli eğitim olanaklarının sunulmasını istemektedirler. İşgörenler, kendilerini gelişen ve değişen şartlara göre iyileştirmek ve geliştirmek zorunda hissetmektedir. Hizmet içi eğitim, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlarken, aynı zamanda örgüt içinde çalışanlar arasında kaynaşma, birlik ve dayanışma duygusunun gelişmesine ve bir amaca yönelik ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece ekip çalışmasının önemi özümsemiş olur. İşgörenler birbirlerinin rakipleri değil tedarikçileri ve iş arkadaşları olduklarını bu tür sosyalizasyon ve kendini geliştirme eğitimleri sayesinde daha iyi hissederler. Aynı zamanda departmanlararası sinerji sağlanmış olur. Bu şekilde departmanlar ve kişilerarası dedikodu, tartışma ve kırgınlıklar en aza indirgenmiş olur. Sosyalizasyon ve kendini geliştirme ile ilgili hizmet içi eğitime katılım, ödül ve terfilerin verilmesinde belirleyici bir kriter olarak değerlendirildiğinde işgöreni teşvik edici olacaktır. Hizmet içi eğitimin, işgörenin kendisini geliştirmesine katkıda bulunmasının yanısıra, işgöreni örgüte daha çok bağladığı, işgörenin kendisine önem verildiğini hissetmesine ve iş tatmininin yükselmesine katkıda bulunduğu düşüncesi genel kabul gören bir anlayıştır.

Konaklama işletmeleri müşterilerine hizmet satmaktadırlar. Alıcısı olduğu anda satılabilen, satılamadığı takdirde stok edilemeyen bir ürün pazarlamaktadırlar. Sunulan hizmet kalitesi ne kadar yüksek olursa, satılan ürünün de (hizmet) o kadar fazla olması muhtemeldir. Hizmet kalitesinin yükseltilmesi için en önemli faktörlerden biri hizmet içi eğitimidir. İşgörene sağlanan bu hizmet içi eğitimin elbette işletmeye bir maliyeti olacaktır. Bu maliyet ise önleyici maliyettir. Her zaman ortaya çıkacak olan hata ve hasardan daha ucuz olması büyük olasıdır (Kobu,1999, s.504). Hizmet sektöründe sunulan hizmet eksiksiz ve hatasız olması bir zorunluluktur. Ancak bu şekilde müşteri memnuniyeti sağlanabilir.

Konaklama işletmesi yöneticileri, işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için, çeşitli eğitim olanakları sunarak, sabit ve değişken maliyetlerdeki kullanım maliyetini minimize etme ve işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleme fırsatını yakalamış olacaklardır.

**Tablo 6.3 Sosyo-demografik özelliklerin sosyalizasyon ve kendini geliştirme ile ilişkisi**

SOSYALİZASYON ve KENDİNİ GELİŞTİRME	F Değeri	P Değeri
Yaş	1,201	0,309
Cinsiyet	0,147	0,701
Medeni Durum	2,034	0,133
Departman	1,297	0,252
Eğitim Durumu	1,094	0,364
Yabancı Dil Bilgisi	0,552	0,647
Turizm İle İlgili Eğitim	0,462	0,804
Sektörde Çalışma Yılı	0,344	0,886
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	2,472	0,033*
Otel değiştirme Sayısı	4,206	0,001**
Ortalama Aylık Ücret	1,236	0,292
Ücretin Yeterlilik Oranı	29,050	0,000**
Daha İyi İş Bulma Olasılığı	2,934	0,034*
İşyerinden Ayrılma Koşulu	1,117	0,348
İşyerinden Ayrılma Düşüncesi	12,681	0,000**

\* < 0,05 güvenirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\* < 0,01 güvenirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tek yönlü varyans analizine göre, işgörenlerin mevcut otelde çalışma yılı, otel değiştirme sayısı, ücretlerin yeterlilik oranı, daha iyi iş bulma olasılığı ve işten ayrılma düşüncesi değişkeni ile sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörü arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Tablo 6.3).

### 6.2.3.3.3 Sosyo- Demografik Özelliklerin İş-İşgören Uyumu Faktörü İle İlişkisi

İş-ışgören uyumu, işgörenin özellikleri ve yeteneklerine uygun sağlanan iş ve çalışma koşullarından etkilenmektedir. Bu çalışmada iş-ışgören uyum faktörü;

- işgörenin yaptığı işin ilgi alanına uygunluğu (b1),
  - yapılan işin özlem ve beklentileri karşılması (b2),
  - seçilen iş ve meslek hakkındaki oluşan yargı (b3),
  - fırsatlar oluştuğunda sektörü değiştirme istemi (b4)
  - yönetimin işgören sağlama politikası (b6) ve
  - işten çıkarılma huzursuzluğu duyma (b19)
- değişkenlerinden oluşmaktadır.

Yapılan anket çalışmasında, işgörenlerin mevcut işlerinin ilgi alanlarına uygun olması ve yapılan işin özlem ve beklentileri karşılması, işgörenin genel iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışan işgörenlerin % 3'ünün düşük , % 38'inin orta ve % 59'unun yüksek düzeyde iş-ışgören uyumu tatminine sahip olduğu görülmüştür.

İnsan kaynakları departmanı yöneticileri, işgörenleri işe ve ilgi alanlarına uygunluk kriterine göre yerleştirmelidir. Adama göre iş zihniyetinin, uzun vadede işletmeye zarar vermesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, işe uygun işgören seçimi tercih edilmelidir. Teknik Servis elemanlarının diğer departmanlarda çalışan işgörelere göre genel tatmin düzeylerinin yüksek olması bunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Şekil 6.18). Çünkü Teknik Servis departmanında sadece işinin ehli olan kişiler görev yapabilmektedir.

Tablo 6.4 Sosyo-demografik özelliklerin iş – işgören uyumu ile ilişkisi

İŞ – İŞGÖREN UYUMU	F Değeri	P Değeri
Yaş	1,161	0,328
Cinsiyet	0,178	0,673
Medeni Durum	0,210	0,811
Departman	0,985	0,442
Eğitim Durumu	0,613	0,698
Yabancı Dil Bilgisi	1,268	0,285
Turizm İle İlgili Eğitim	0,806	0,546
Sektörde Çalışma Yılı	0,930	0,462
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	0,397	0,850
Otel değiştirme Sayısı	0,813	0,541
Ortalama Aylık Ücret	3,267	0,007**
Ücretin Yeterlilik Oranı	10,742	0,001**
Daha İyi İş Bulma Olasılığı	0,492	0,688
İşyerinden Ayrılma Koşulu	1,851	0,138
İşyerinden Ayrılma Düşüncesi	10,369	0,001**

\*\* < 0,01 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tek yönlü varyans analizine göre, ortalama aylık ücret oranı, ücretin yeterlilik oranı ve işyerinden ayrılma düşüncesi değişkeni ile iş-işgören uyumu faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Tablo 6.4).

#### 6.2.3.3.4 Sosyo- Demografik Özelliklerin Kişilerarası İlişkiler Faktörü İle İlişkisi

Kişilerarası ilişkiler faktörü, örgütte çalışan ast, üst ve aynı seviyedeki işgörenler arasındaki ilişkinin bir sonucudur. Özellikle örgütün yönetim yapısı, kişilerarası ilişkilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, kişilerarası faktör ;

- ilk amir ile rahat görüşebilme (b13),
- ilk amire duyulan güven (b14),
- karşılaşılan zorluklarda amirlerden alınan yardım ve destek (b15)
- genel arkadaşlık ilişkileri (b20) ve

- çalışanlar arasındaki dedikodu, kavga ve dargınlık (b24) değişkenlerinden oluşmaktadır.

Yapılan anket çalışmasına göre, kişilerarası ilişkiler açısından işgörenlerin % 19 oranında orta düzeyde ve % 81 oranında yüksek düzeyde tatminine sahip olduğu görülmüştür. Mevcut işletmelerde, kişilerarası ilişkiler açısından düşük düzeyde tatminine sahip olan işgörenlerin çalışmamayı tercih ettiği söylenebilir.

İşgörenlerin işyerlerinden ayrılmama nedenlerinin başında örgütteki olumlu iş arkadaşlığı ilişkilerinin geldiği, genel kabul görmektedir ve yapılan bu çalışmada da bu görüş doğrulanmaktadır. İşbirliğinin, paylaşımın olmadığı örgütlerde verimli bir ekip çalışmasından ve iyi bir iletişimden söz etmek neredeyse imkansızdır. Örgütte, kişilerarası ilişkilerde uyumluluk olmadığı takdirde dedikodu, kavga ve kırgınlıklar kaçınılmaz olur. Bu şekilde işgörenleri bir amaç doğrultusunda güdüleme güçleşmektedir.

**Tablo 6.5 Sosyo-demografik özelliklerin kişilerarası ilişkiler ile ilişkisi**

KİŞİLERARASI İLİŞKİLER	F Değeri	P Değeri
Yaş	2,053	0,071
Cinsiyet	3,321	0,069
Medeni Durum	1,109	0,331
Departman	0,513	0,824
Eğitim Durumu	3,842	0,002**
Yabancı Dil Bilgisi	0,948	0,418
Turizm İle İlgili Eğitim	3,633	0,003**
Sektörde Çalışma Yılı	2,128	0,062
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	1,034	0,398
Otel değiştirme Sayısı	0,517	0,764
Ortalama Aylık Ücret	0,925	0,465
Ücretin Yeterlilik Oranı	1,382	0,241
Daha İyi İş Bulma Olasılığı	3,789	0,011*
İşyerinden Ayrılma Koşulu	0,753	0,522
İşyerinden Ayrılma Düşüncesi	26,475	0,000**

\* < 0,05 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\* < 0,01 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Eğitim durumu, turizm ile ilgili alınan eğitim durumu, daha iyi iş bulma olasılığı ve işyerinden ayrılma düşüncesi değişkenleri ile kişilerarası ilişkiler faktörü arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (Tablo 6.5). Bununla birlikte, güvenilirlik seviyesi dışında kalan fakat çok yakın olan yaş, cinsiyet ve sektörde çalışma yılı değişkenlerini de göz ardı etmemek gerekir.

#### 6.2.3.3.5 Sosyo- Demografik Özelliklerin Yönetim Tarzı ve Örgütsel Uygulamalar İle İlişkisi

Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri, işgörene verilen değer, yönetim tarzı ve terfi ve ödüllendirme gibi değişkenler tarafından belirlenmektedir. İşgören iş tatmini üzerinde en önemli etkiye sahip faktörlerin başında yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar gelmektedir. Bu faktör, psiko-sosyal değişkenlerin çoğunu içinde bulundurmaktadır. Bu çalışmada, aynı zamanda örgüt kültürünü oluşturan bu yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü;

- sorumluluğa göre yetki göçertilmesi (b7),
  - iş ile ilgili alınacak kararlara katılma (b8),
  - birden fazla amirden emir alma (b9),
  - görüş ve önerilere değer verme (b10),
  - performans ve yeteneğe göre terfi olanağı (b11),
  - bilgi akışı (b17) ve
  - disiplin uygulamalarının haklılık (b19)
- değişkenlerinden oluşmaktadır.

Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalara bağlı tatmin düzeyi düşük olanların oranı % 5, orta düzeyde olanların oranı % 45 ve yüksek düzeyde olanların oranı % 50 düzeyindedir.

İşletmelerin yönetim tarzı ve örgütsel uygulamaları, işgörenlerin tatmin olmasında ya da olmamasında en önemli belirleyici faktörlerden birisidir. Örgütün işgörene sunduğu örgütsel olanaklar, işletmenin yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalarına bağlıdır diyebiliriz.

Terfi, kararlara katılma, ödül, bilgi akışı, yetki devri ve işgörene verilen değer gibi değişkenleri içinde bulunduran bu faktörün işgören iş tatmini üzerinde etki derecesi yüksektir.

Örgütün işgörene sunduğu olanaklar artıkça, işgörenin işe bağlılığı artacak, isteğe bağlı işgücü devir oranı azalacak ve sonuçta işgören iş tatmini düzeyi yükselecektir. Yapılan anket çalışmasında da örgüt kültürü güçlü olan işletmelerin, işgörenlerine daha fazla olanaklar sunduğu ve bu işletmede çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerinin diğer işletmelerde çalışan işgörelere nazaran daha fazla tatminkar olduğu anlaşılmıştır. İşgörenin örgütlerinde görmek istediği örgütsel özellikler incelendiğinde, yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar ile ilgili değişkenlerin işgören iş tatminini etkileyen en önemli özellikler olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.6 Sosyo-demografik özelliklerin yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar ile ilişkisi**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FAKTÖRÜ	F Değeri	P Değeri
Yaş	2,079	0,068
Cinsiyet	0,307	0,580
Medeni Durum	0,709	0,493
Departman	0,811	0,579
Eğitim Durumu	1,273	0,275
Yabancı Dil Bilgisi	0,797	0,497
Turizm İle İlgili Eğitim	0,157	0,978
Sektörde Çalışma Yılı	1,199	0,309
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	0,864	0,506
Otel değiştirme Sayısı	0,593	0,705
Ortalama Aylık Ücret	2,242	0,050*
Ücretin Yeterlilik Oranı	17,758	0,000**
Daha İyi İş Bulma Olasılığı	3,465	0,017*
İşyerinden Ayrılma Koşulu	0,409	0,747
İşyerinden Ayrılma Düşüncesi	14,181	0,000**

\* = < 0,05 güvenirlilik seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\* < 0,01 güvenirlilik seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlıdır.

Ortalama aylık ücret oranı, ücretin yeterlilik oranı daha iyi iş bulma olasılığı ve işyerinden ayrılma düşüncesi değişkeni ile yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmektedir (Tablo 6.6).

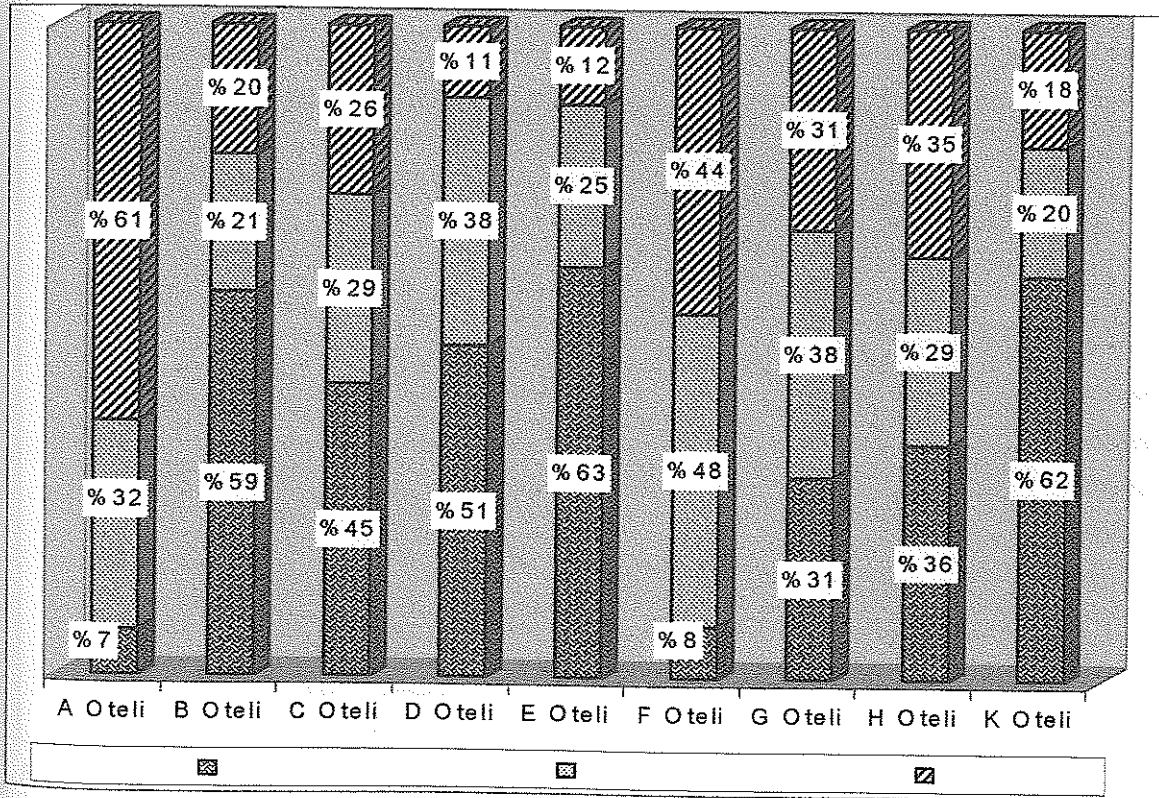
### 6.3 Otellere Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeyleri

#### 6.3.1 Otellere Göre Genel İş Tatmini Düzeyi

Tablo 6.7'de oteller bazında işgörenlerin iş tatmini düzeyleri verilmiştir. Diğer otellere nazaran, A Oteli'nin işgören iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. B, C, D, E ve K Otelleri'nde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin oldukça düşük olduğu gözlenmektedir (Tablo 6.7 ve Şekil 6.23 ).

Tablo 6.7 Otellere göre işgörenlerin iş tatmini düzeyleri

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
Düşük Tatmin	%7	%59	%45	%51	%63	%8	%31	%36	%64
Orta Tatmin	%32	%21	%29	%38	%25	%48	%38	%29	%18
Yüksek Tatmin	%61	%20	%26	%11	%12	%44	%31	%35	%18



Şekil 6.23 Otellere göre işgörenlerin iş tatmini düzeyleri

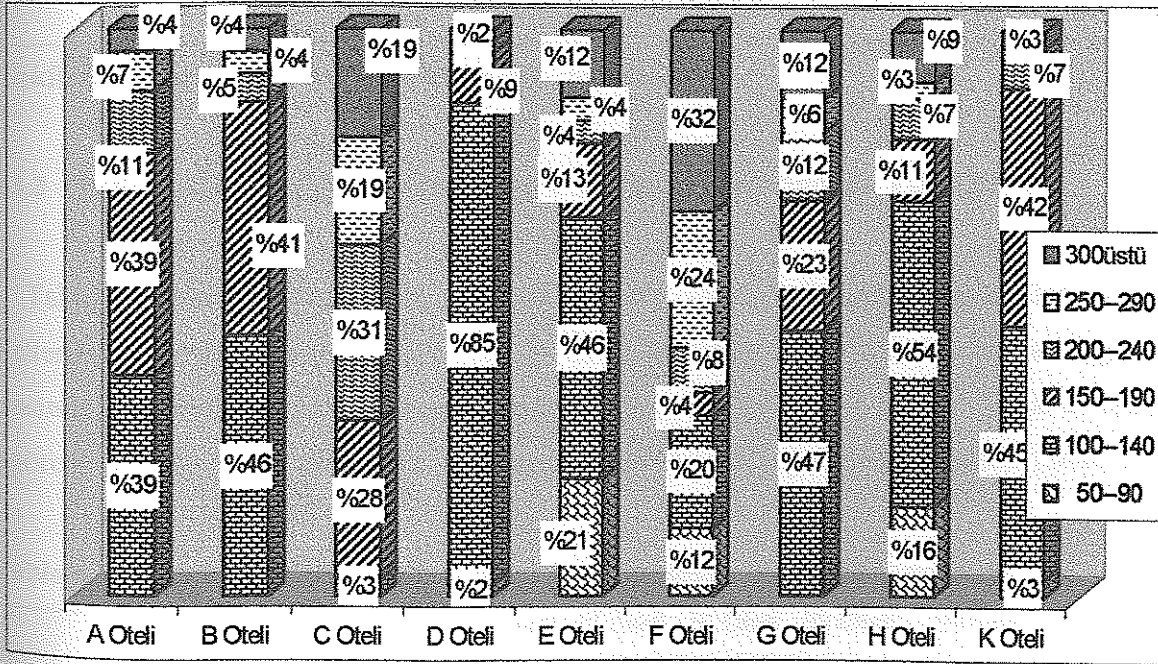


### 6.3.2 Otellere Göre, İşgörenlerin Ücret Düzeyi

Tablo 6.8’de görüldüğü gibi, C Oteli’nin işgörenlerine verildiği ücret düzeyi, diğer otellerin işgörenlerine verdiği ücret düzeyinden daha yüksektir. B, E, G, H ve K Otelleri, işgörenlerinin yarısına asgari ücret düzeyinde (Asgari Ücret : 102 Milyon Lira-2000 ) bir ücret verirken, D oteli’nin işgörenlerinin % 85’ine asgari ücret düzeyinde bir ücret verdiği görülmektedir.

Tablo 6.8 Otellere göre işgörenlerin aldıkları ortalama ücret düzeyi

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
50—90 milyon				%2	%21	%12		%16	%3
100—140 milyon	%39	%46	%3	%85	%46	%20	%47	%54	%45
150—190 milyon	%39	%41	%28	%9	%13	%4	%23	%11	%42
200—240 milyon	%11	%5	%31	%2	%4	%8	%12	%7	%7
250—290 milyon	%7	%4	%19		%4	%24	%6	%3	
300 milyon ve üstü	%4	%4	%19	%2	%12	%32	%12	%9	%3

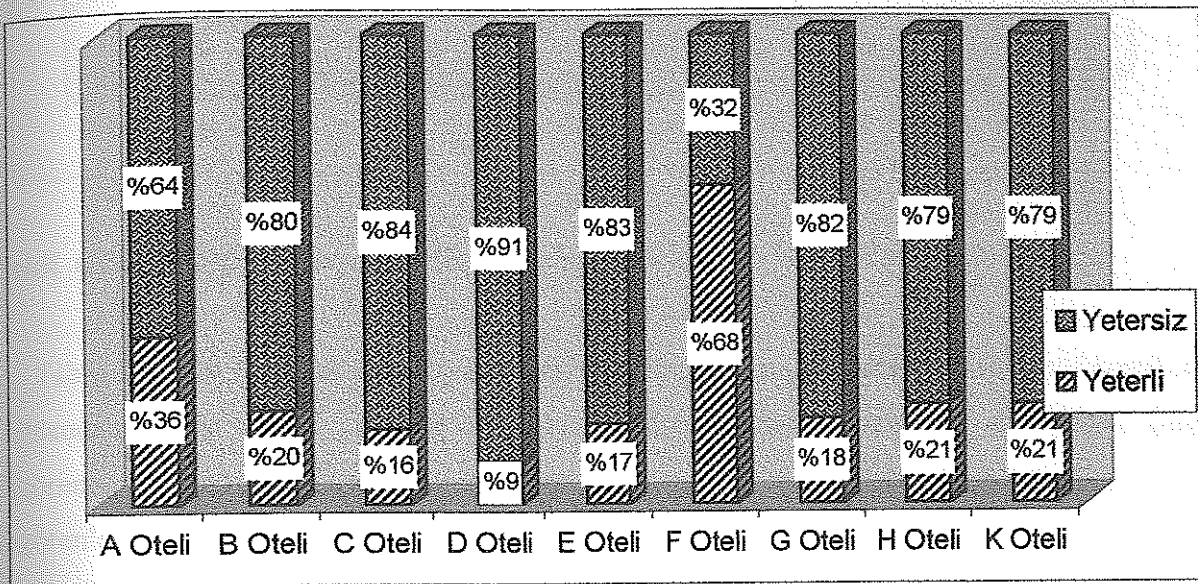


Şekil 6.24. Otellere göre işgörenleri aldıkları ücret düzeyi

Tablo 6.9’de, genelde tüm otellerde çalışan işgörenlerin büyük bir oranının (% 77) verilen ücretleri yetersiz bulmalarına rağmen, F Oteli işgörenlerinin % 68’i verilen ücretleri yeterli buldukları görülmektedir.

**Tablo 6.9 Otellere göre işgörenlerin ücret yeterlilik oranları**

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
Yeterli	%36	%20	%16	%9	%17	%68	%18	%21	%21
Yetersiz	%64	%80	%84	%91	%83	%32	%82	%79	%79



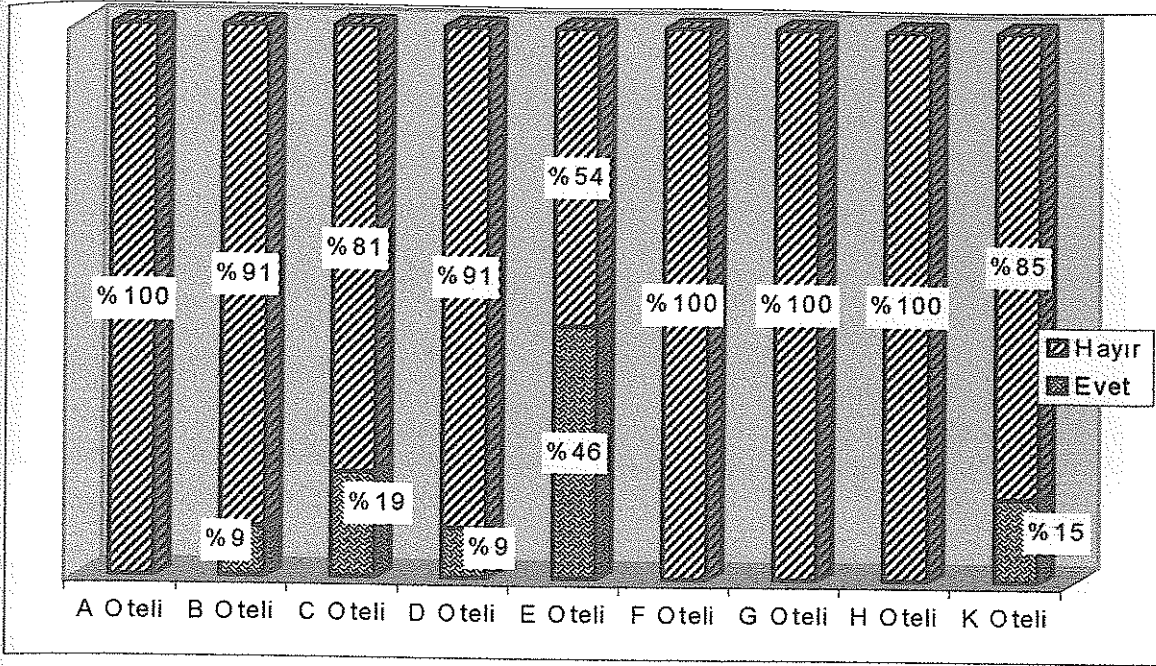
**Şekil 6.25 Otellere göre ücret yeterlilik oranları**

### 6.3.3 Otellere Göre, Örgütsel Özelliklerin İşgörenler Üzerindeki Etki Düzeyi

Tablo 6.10’da görüldüğü gibi, A, F, G, H ve K Otellerinde çalışan işgörenlerin hiç biri otellerinden ayrılmayı istemiyorken, B, D, C ve özellikle de E otelinde çalışan işgörenler arasında otellerinden ayrılmak isteyen işgörenlerin olduğu görülmektedir. Fakat E otelinde işgörenleri otellerinden ayrılmaya iten önemli faktörlerin olduğu anlaşılmaktadır (Şekil 40).

**Tablo 6.10 Otellere göre, işyerinden ayrılmak isteyen işgörenlerin oranları**

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
Evet		%9	%19	%9	%46				%15
Hayır	%100	%91	%81	%91	%54	%100	%100	%100	%85

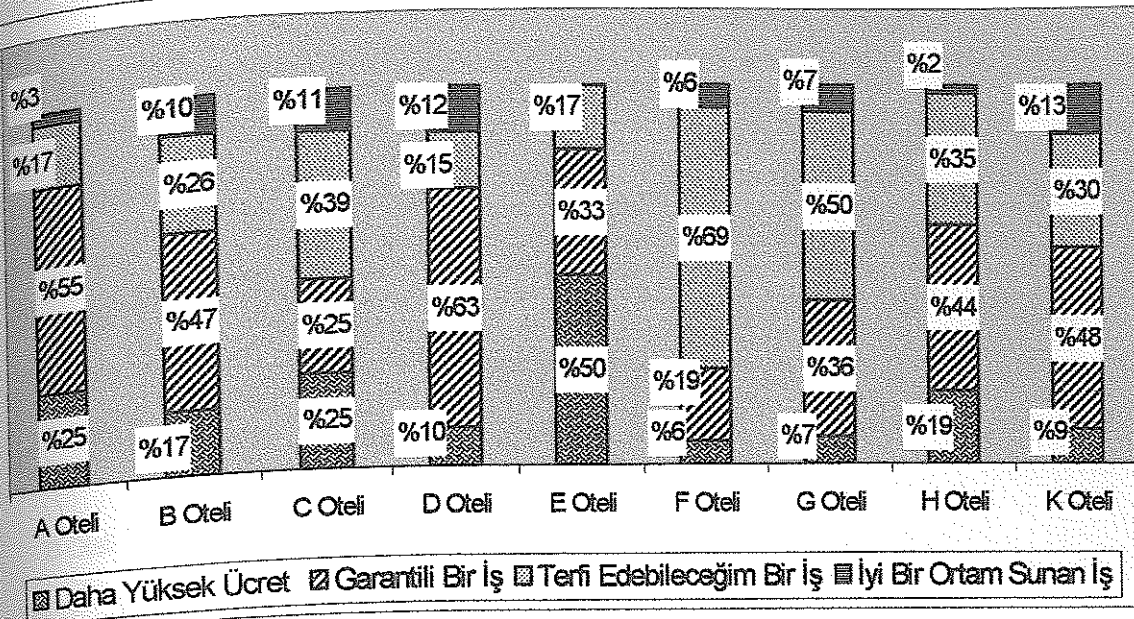


**Şekil 6.26 Otellere göre, otellerinden ayrılmak isteyen işgörenlerin dağılımı**

Tablo 6.11’de, işgörenlerin işyerlerinden ayrılmak için talep ettikleri alternatif koşul, aynı zamanda mevcut otelde az veya olmayan koşulları da ifade etmektedir. E Oteline çalışan işgörenlerin % 50’si daha yüksek ücret sunan başka bir otel olduğu takdirde, A Oteli işgörenlerinin % 55’i, B Oteli işgörenlerinin % 47’si, D Oteli işgörenlerinin % 63, H Oteli işgörenlerinin % 44’ü ve K Oteli işgörenlerinin % 48’i garantili bir iş sunan işletme olursa, F Oteli işgörenlerinin % 69’u ve G Oteli işgörenlerinin % 50’si terfi olanağı sunan uygun bir otel olduğu takdirde, mevcut otellerini değiştirebileceklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 6.11 Otellere göre mevcut otelden ayrılmak için alternatif koşul**

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
Daha Yüksek Ücret	%25	%17	%25	%10	%50	%6	%7	%19	%9
Garantili Bir İş	%55	%47	%25	%63	%33	%19	%36	%44	%48
Terfi Edebileceğim Bir İş	%17	%26	%39	%15	%17	%69	%50	%35	%30
İyi Bir Ortam Sunan İş	%3	%10	%11	%12		%6	%7	%2	%13

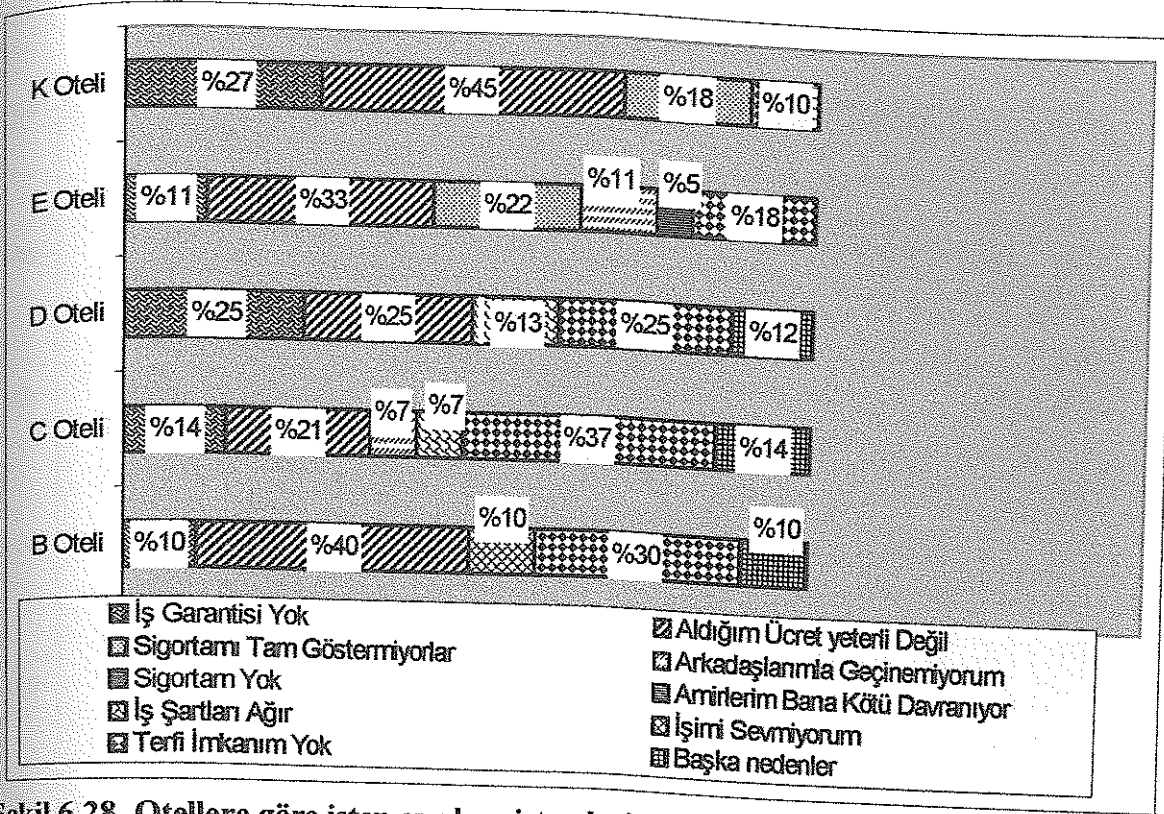


Şekil 6.27 Mevcut otelden ayrılmak için alternatif koşul

Tablo 6.12’de görüldüğü gibi, A, F, G ve H Otelleri işgörenleri arasında işten ayrılmayı düşünen işgörenler olmadığı için tabloda gösterilmemiştir. B, C, D, E ve K Otelleri işgörenleri arasında işten ayrılmak istemelerinin asıl iki nedeni, ücretin yetersiz olması ve terfi imkanının bulunmamasıdır. Şekil 6.27’deki mevcut otelden ayrılmak için öne sürülen alternatif koşullar ile, şekil 6.28’deki otellerinden ayrılmak isteyen işgörenlerin ayrılma nedenleri arasında benzerlik söz konusudur.

Tablo 6.12 Otellere göre işten ayrılma istemlerinin nedenleri ve oranları

	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	K Oteli
İş Garantisi Yok	%10	%14	%25	%11	%27
Aldığım Ücret yeterli Değil	%40	%21	%25	%33	%45
Sigortamı Tam Göstermiyorlar	yok	yok	yok	%22	%18
Arkadaşlarımla Geçinemiyorum	yok	%7	yok	%11	yok
Sigortam Yok	yok	yok	yok	yok	yok
Amirlerim Bana Kötü Davranıyor	yok	yok	yok	%5	yok
İş Şartları Ağır	yok	%7	%13	yok	yok
İşimi Sevmiyorum	%10	yok	yok	yok	yok
Terfi İmkanım Yok	%30	%37	%25	%18	%10
Başka nedenler	%10	%14	%12	yok	yok

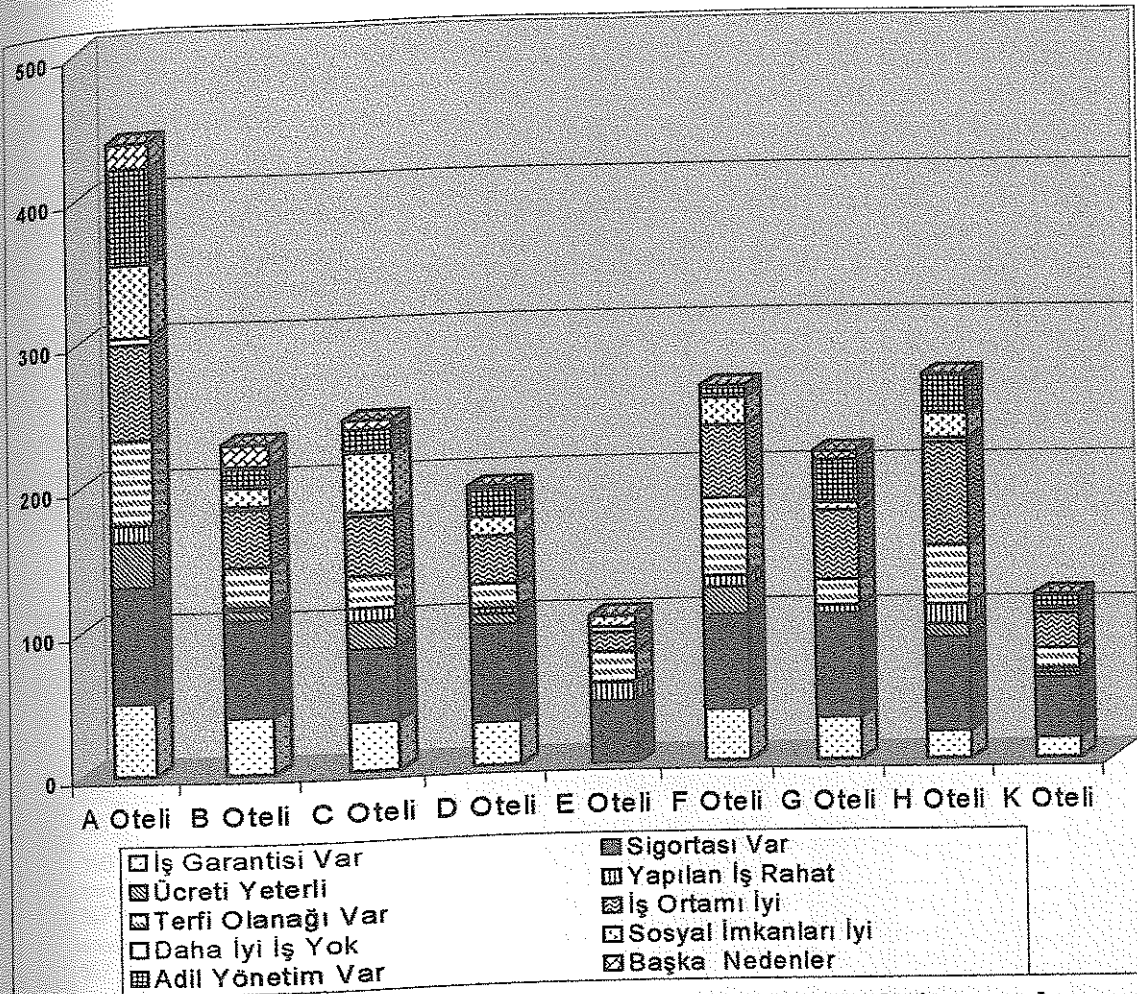


Şekil 6.28 Otellere göre işten ayrılma istemlerinin nedenleri ve oranları

Tablo 6.13'de, işgörenlere birden fazla seçeneği işaretleme imkanı verilmiştir. İşten ayrılmamak için belirtilen her neden, otelin toplam işgören sayısına oranlanarak bulunmuştur. İşgörenlerin işten ayrılmamak için gösterdiği nedenler ve oranları aynı zamanda, ilgili otelin işgörenine sunduğu olanakları göstermektedir.

Tablo 6.13 Otellere göre işten ayrılmama istemlerinin nedenleri ve oranları

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
İş garantisi var	%50	%39	%34	%30	%0	%35	%29	%19	%14
Sigorta var	%80	%67	%50	%67	%42	%65	%71	%64	%41
Ücret yeterli	%32	%7	%19	%7	%0	%19	%0	%9	%3
Yapılan iş rahat	%11	%2	%9	%4	%13	%8	%6	%14	%3
Terfi olanağı var	%59	%28	%22	%17	%21	%54	%18	%41	%14
Ortam iyi	%66	%39	%41	%33	%13	%50	%47	%70	%24
Uygun iş yok	%5	%2	%3	%0	%4	%0	%0	%3	%0
Sosyal imkanlar iyi	%50	%13	%41	%13	%8	%19	%6	%17	%3
Adil yönetim var	%66	%15	%16	%20	%0	%8	%29	%27	%10
Başka nedenler	%18	%15	%6	%1	%0	%0	%6	%0	%0

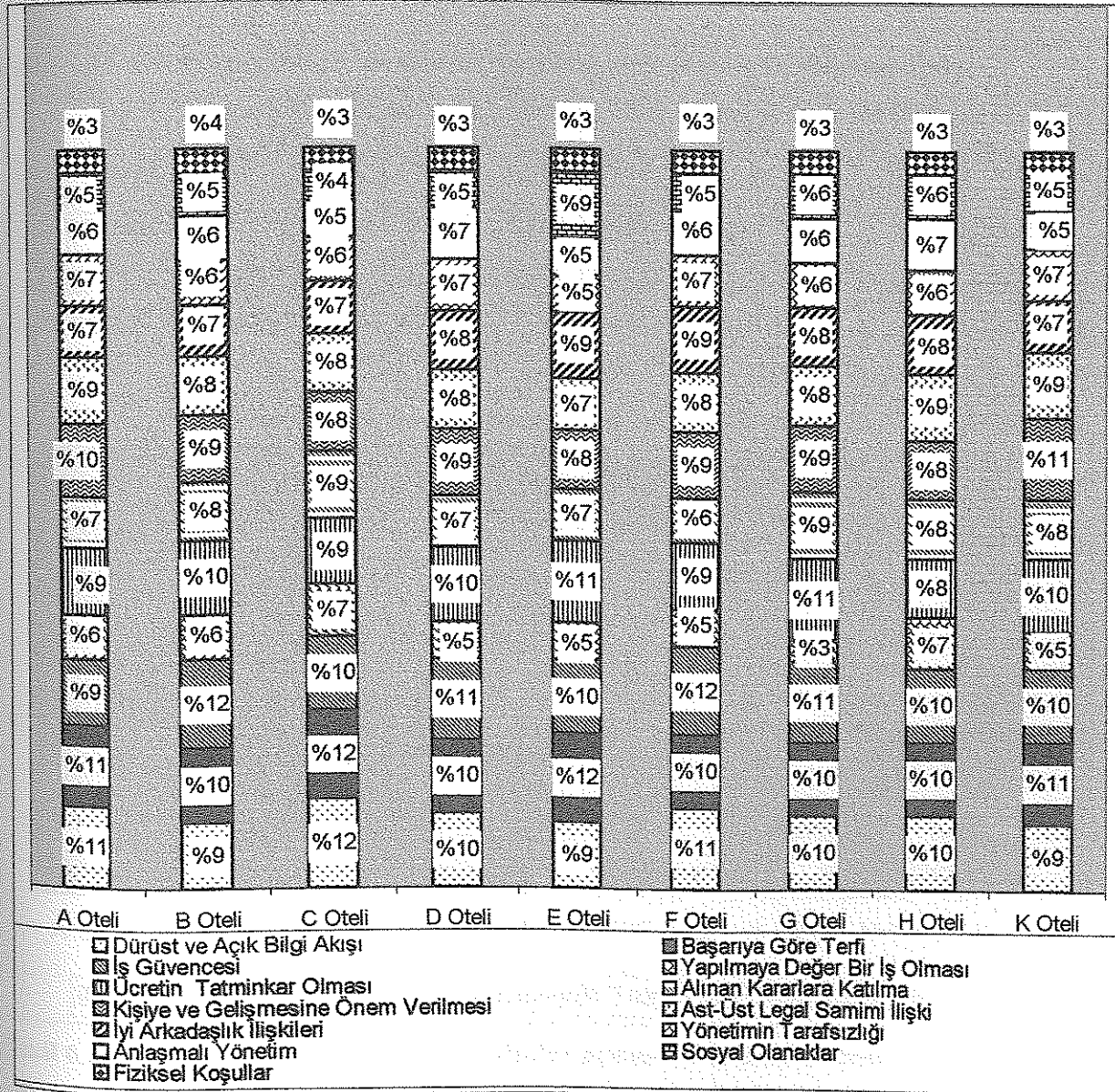


Şekil 6.29 Otellere göre işten ayrılmama istemlerinin nedenleri ve oranları

Şekil 6.29'da görüldüğü gibi, işgörenlerin otellerinden ayrılmamak için gösterdiği nedenler ve oranları, işletmenin işgörenine sunduğu örgütsel olanakları göstermesi bakımından önemlidir. A Oteli'nin işgörenlerine sunduğu örgütsel olanaklar 400 puanı aşarken, diğer otellerden sadece B, C, F ve H Otellerinin ancak 200 puanı geçebildiği görülmektedir. E ve K Otelleri'nin işgörenlerine sunduğu olanaklar 100 puanı bile yakalayamamıştır. İşletmenin işgörene sunduğu olanak ile, işgörenin otellere göre iş tatmini oranları karşılaştırıldığında benzerlik olduğu görülmektedir. Örnek olarak, A Oteli işgörenlerine en fazla örgütsel olanağı sunarken, A Oteli işgörenlerinin diğer otel işgörenlerine nazaran en fazla iş tatmini düzeyine (%61) sahip olduğu görülmektedir. Aynı karşılaştırmayı E Oteli için yaparsak, işgörenine sunduğu örgütsel olanağı en az olan otelin işgörenlerinin de en yüksek düzeyde (%63) iş tatminsizliğine sahip olduğu anlaşılmaktadır (Şekil 6.23). Böylece, işletmenin işgörene sunduğu olanağın çeşidi ve sıklığı arttıkça, genel işgören tatmin düzeyinin arttığını savunan H3 hipotezi ispatlanmış olmaktadır.

Tablo 6.14 Otellere göre işgörenlerin otellerinde görmek istediği örgütsel özellikler

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
Dürüst ve Açık Bilgi Akışı	%11	%9	%12	%10	%9	%11	%10	%10	%9
Başarıya Göre Terfi	%11	%10	%12	%10	%12	%10	%10	%10	%11
İş Güvencesi	%9	%12	%10	%11	%10	%12	%11	%10	%10
Yapılmaya Değer Bir İş Olması	%6	%6	%7	%5	%5	%5	%3	%7	%5
Ücretin Tatminkar Olması	%9	%10	%9	%10	%11	%9	%11	%8	%10
Alınan Kararlara Katılma	%7	%8	%9	%7	%7	%6	%9	%8	%8
Kişiyeye Önem Verilmesi	%10	%9	%8	%9	%8	%9	%9	%8	%11
Ast-Üst Legal Samimi İlişki	%9	%8	%8	%8	%7	%8	%8	%9	%9
İyi Arkadaşlık İlişkileri	%7	%7	%7	%8	%9	%9	%8	%8	%7
Yönetimin Tarafsızlığı	%7	%6	%6	%7	%5	%7	%6	%6	%7
Anlaşılabilir Yönetim	%6	%6	%5	%7	%5	%6	%6	%7	%5
Sosyal Olanaklar	%5	%5	%4	%5	%9	%5	%6	%6	%5
Fiziksel Koşullar	%3	%4	%3	%3	%3	%3	%3	%3	%3



Şekil 6.30 Otellere göre işgörenlerin otellerinde görmek istedikleri örgütsel özellikler

Tablo 6.14’de, işgörenlerin otellerinde görmek istedikleri örgütsel özellikler, aynı zamanda ilgili oteldeki eksik örgütsel özellikleri göstermesi açısından önem taşımaktadır. Bu veriler, ilgili otelin yönetim tarzı ve örgütsel uygulamaları hakkında bize sağlıklı bilgiler sunmaktadır.

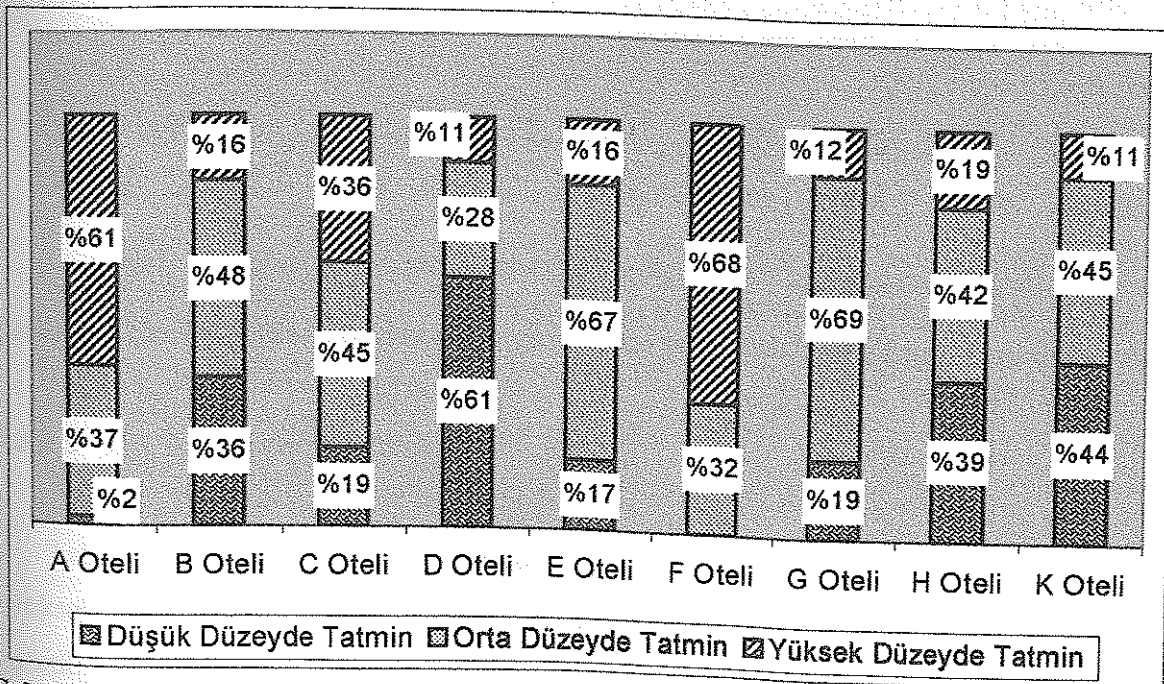
### 6.3.4 Otellere Göre İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Dağılımı

#### 6.3.4.1 Ekonomik Karşılıklar Faktörü

Tablo 6.15 ve Şekil 6.31’de, A ve F Oteli işgörenlerinin ekonomik karşılıklar açısından tatmin düzeylerinin diğer otel işgörenlerine nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. B, H, K ve özellikle de D Oteli işgörenlerinin ekonomik karşılıklar bakımından düşük düzeyde tatmine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 6.15 Otellere göre ekonomik karşılıkları açısından iş tatmini oranları

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
Düşük Düzeyde Tatmin	%2	%36	%19	%61	%17		%19	%39	%44
Orta Düzeyde Tatmin	%37	%48	%45	%28	%67	%32	%69	%42	%45
Yüksek Düzeyde Tatmin	%61	%16	%36	%11	%16	%68	%12	%19	%11



Şekil 6.31 Otellere göre ekonomik karşılıklar açısından iş tatmini oranları

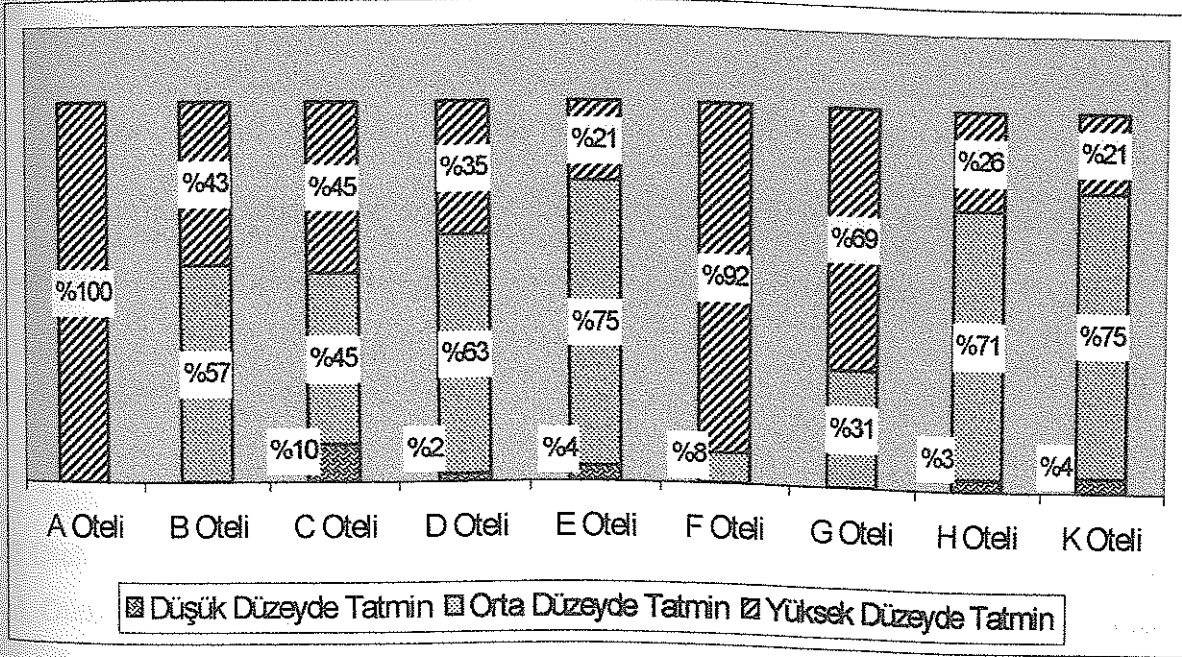


### 6.3.4.2 Sosyalizasyon ve Kendini Geliştirme Faktörü

Tablo 6.16 ve Şekil 6.32’de görüldüğü gibi, A, F ve G Otellerinde çalışan işgörenlerin büyük bir oranı otellerinin kendilerine sunduğu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme imkanları açısından yüksek düzeyde tatmine sahip oldukları gözlenmektedir. E, H ve K Oteli işgörenlerinin kendilerini gerçekleştirme açısından yüksek tatmin düzeylerinin düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6.16 Otellere göre sosyalizasyon ve kendini geliştirme açısından iş tatmini oranları

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
Düşük Düzeyde Tatmin			%10	%2	%4			%3	%4
Orta Düzeyde Tatmin		%57	%45	%63	%75	%8	%31	%71	%75
Yüksek Düzeyde Tatmin	%100	%43	%45	%35	%21	%92	%69	%26	%21



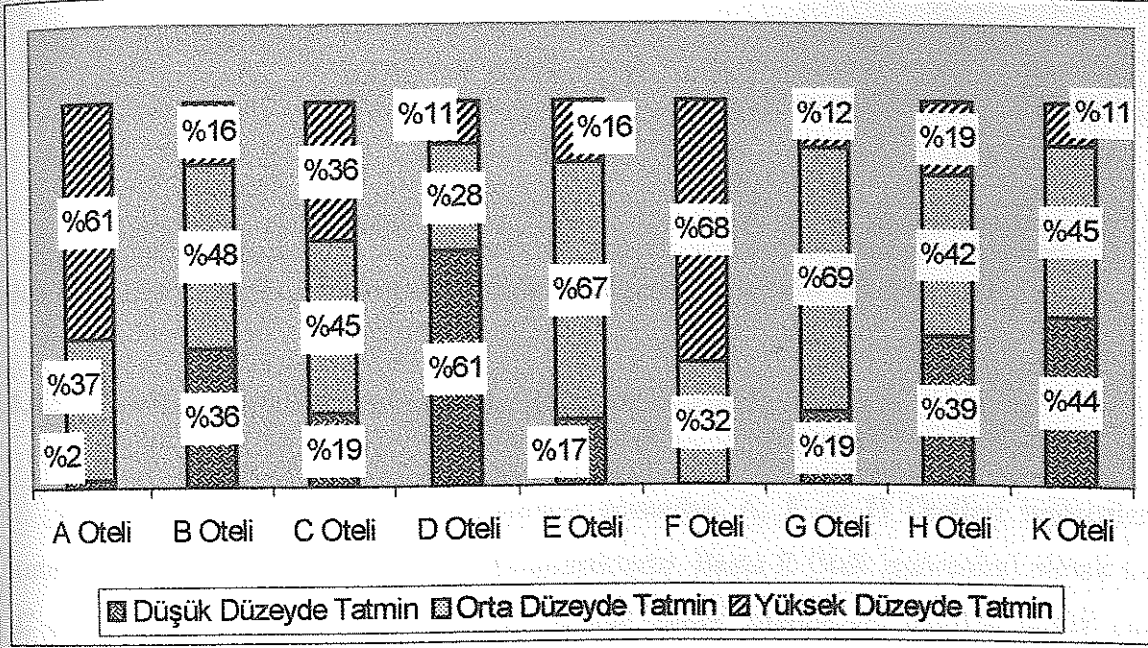
Şekil 6.32 Otellere göre sosyalizasyon ve kendini geliştirme açısından iş tatmini oranları

### 6.3.4.3 İş – İşgören Uyumu Faktörü

Tablo 6.17 ve şekil 6.33’de, iş-işgören uyumu açısından A, F ve K Otelleri işgörenlerinin yüksek tatmin düzeylerinin, diğer otel çalışanlarına kıyasla, oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6.17 Otellere göre iş-işgören uyumu açısından iş tatmini oranları

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
Düşük Düzeyde Tatmin	%2	%5			%4	%4		%2	%4
Orta Düzeyde Tatmin	%34	%57	%52	%58	%50	%36	%44	%24	%43
Yüksek Düzeyde Tatmin	%64	%38	%48	%42	%46	%60	%56	%74	%53



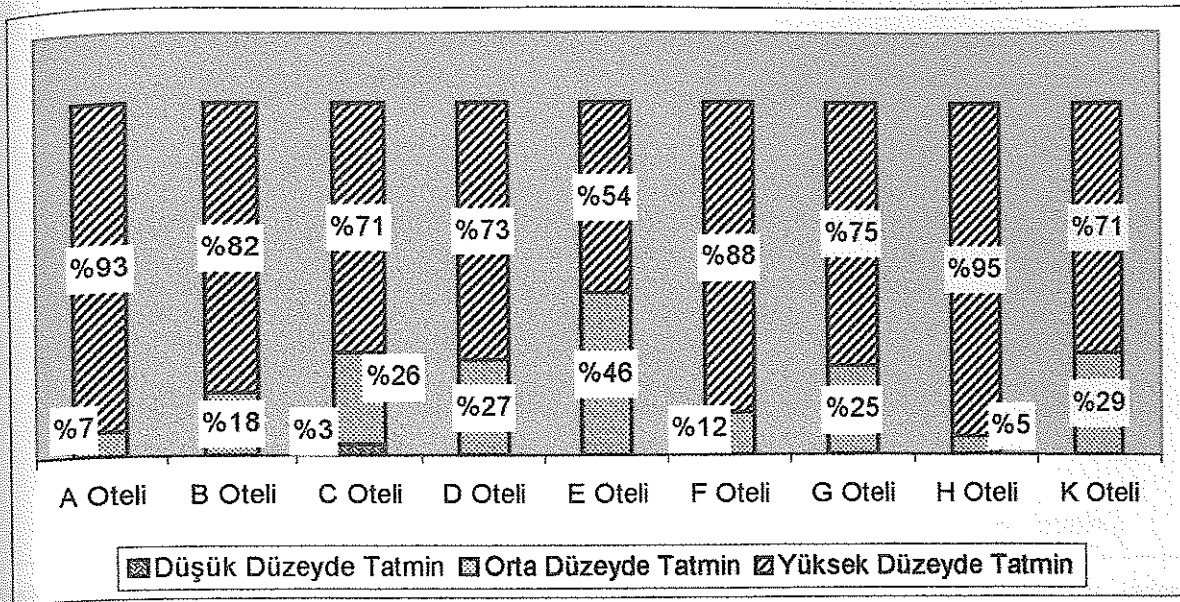
Şekil 6.33 Otellere göre iş-işgören uyumu açısından iş tatmini oranları

#### 6.3.4.4 Kişilerarası İlişkiler Faktörü

Tablo 6.18'de kişilerarası ilişkiler açısından diğer otellerde çalışan işgörenlere nazaran E Oteli işgörenlerinin yüksek tatmin düzeylerinin düşük oranda olduğu görülmektedir. A ve H Otelleri işgörenleri % 90'ın üzerinde kişilerarası ilişkiler açısından yüksek düzeyde tatmin oldukları gözükmektedir.

Tablo 6.18 Otellere göre kişilerarası ilişkiler açısından iş tatmini oranları

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
Düşük Düzeyde Tatmin			%3						
Orta Düzeyde Tatmin	%7	%18	%26	%27	%46	%12	%25	%5	%29
Yüksek Düzeyde Tatmin	%93	%82	%71	%73	%54	%88	%75	%95	%71



Şekil 6.34 Otellere göre kişilerarası ilişkiler açısından iş tatmini oranları

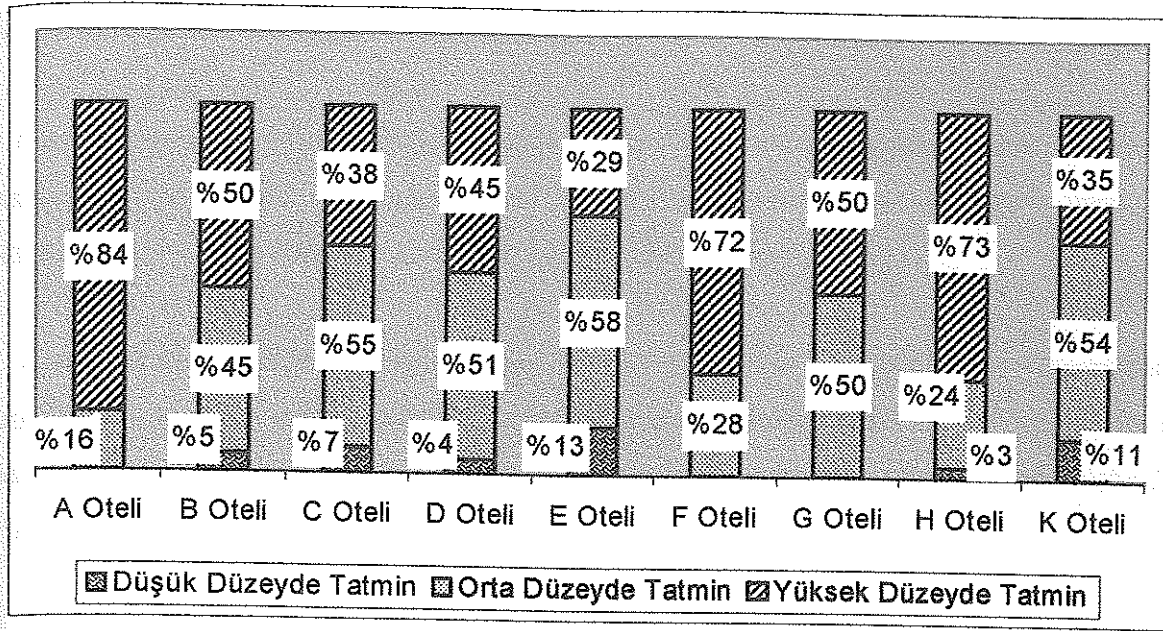
#### 6.3.4.5 Yönetim Tarzı ve Örgütsel Uygulamalar Faktörü

Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından A, F ve H Otelleri işgörenlerinin tatmin düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Başta E Oteli işgörenleri olmak üzere, C ve K Otelleri işgörenlerinin yüksek tatmin düzeyi oranlarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu veriler, otellerin yönetim tarzı ve örgütsel uygulamaları konusunda ve örgüt kültürü hakkında sağlıklı bilgiler sunmaktadır.

Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından işgören iş tatmini düzeyi ile genel işgören iş tatmini düzeyi arasında benzerlik Tablo 6.7 ile Tablo 6.19 karşılaştırıldığında açık bir şekilde görülmektedir. Bu sonuç H1 hipotezinin geçerliliğinin diğer bir ispat şeklidir.

Tablo 6.19 Otellere göre yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından iş tatmini oranları

	A Oteli	B Oteli	C Oteli	D Oteli	E Oteli	F Oteli	G Oteli	H Oteli	K Oteli
Düşük Düzeyde Tatmin		%5	%7	%4	%13			%3	%11
Orta Düzeyde Tatmin	%16	%45	%55	%51	%58	%28	%50	%24	%54
Yüksek Düzeyde Tatmin	%84	%50	%38	%45	%29	%72	%50	%73	%35



Şekil 6.35 Otellere göre yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından iş tatmini oranları

Tablo 6.20 Beş ( 5) faktör açısından iş tatmini ile genel iş tatmini ilişkisi

	Sos ve ken. gel tatmini			Kişilerarası ilişkiler tatmini			İş-işgören uyumu tatmini			Yön.tar ve örg. uyg. tatmini			Ekonomik karş. tatmini		
	D.T	O.T	Y.T	D.T	O.T	Y.T	D.T	O.T	Y.T	D.T	O.T	Y.T	D.T	O.T	Y.T
	$(X^2 = 41,679)$			$(X^2 = 34,814)$			$(X^2 = 45,938)$			$(X^2 = 49,734)$			$(X^2 = 28,463)$		
G.D.T	%88	%64	%13	%100	%80	%31	%86	%65	%18	%100	%78	%9	%75	%38	%6
G.O.T	%12	%25	%38		%18	%33	%14	%39	%32		%22	%38	%20	%38	%29
G.Y.T		%11	%49		%2	%36		%6	%50			%53	%5	%24	%65

(G= Genel/ D.T = Düşük tatmin/O.T= Orta tatmin/Y.T= Yüksek tatmin)

Tablo 6.20 incelendiğinde sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişilerarası ilişkiler, iş-işgören uyumu ile yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından düşük düzeyde tatmine sahip olan işgörenlerin genel yüksek iş tatminine sahip olmadıkları gözlenmektedir. Ayrıca, kişilerarası ilişkiler ile yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından düşük tatmin düzeyine sahip olan işgörenlerin orta düzeyde bile genel iş tatminine sahip olmadıkları görülmektedir. Hatta, yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından orta düzeyde tatmine sahip olan işgörenlerin yüksek düzeyde genel iş tatminine sahip olmamaları dikkate değer bir sonuçtur.

Sonuç olarak, yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından iş tatmininin, diğer faktörlere ve özellikle ekonomik karşılıklar açısından iş tatminine nazaran genel işgören iş tatmini üzerinde daha fazla etkisinin olduğu ifade edilebilir. Bu durum H2 hipotezinin geçerliliğinin başka bir istatistiksel araç ile ölçümünü ifade etmektedir.

#### 6.4 Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Genel işgören tatminini ölçmek amacıyla sorulan 27 sorunun (B grubu sorular) güvenilirlik analizi Cronbach Alpha ile incelenmiş ve 0.8464 olarak bulunmuştur. Sekeran'a göre 0.80 üstünde bir güvenilirlik katsayısı tatminkar bir değerdir (Yahyagil, 2000, s.81).

Araştırmanın geçerliğini araştırmak için Faktör Analizinden faydalanılmıştır. Literatürdeki genel tatmin modellerinden yararlanılarak elde edilen beş faktörün faktör Analizi sonucu da elde edilip edilemeyeceği araştırılmıştır. Faktör Analizi sonucunda 6 faktör elde edilmiştir. Bu 6 faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 54.787'dir.

Herbir faktöre ait faktör yüklemi incelendiğinde birinci faktörün "yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar", ikinci faktörün "sosyalizasyon ve ekonomik karşılıklar faktörü", üçüncü faktörün "iş-işgören uyumu faktörü" ve dördüncü faktörün de "kişilerarası ilişkiler faktörü" olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonucun Tablo 6.12deki sonuçlarla çelişmediği ve iş tatmini literatürüne dayanılarak yapılan faktörleşme yapısına uyduğu açıktır.

## 6.5 Araştırmanın Sonuçları ve Öneriler

### 6.5.1 Araştırmanın Sonuçları

Genel olarak, konaklama işletmelerinde genç, eğitim düzeyleri düşük ve iş tecrübesi az olan işgörenler çalıştırılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin aldıkları ücretler düşük düzeydedir. İşgörenlerin yarıdan fazlası asgari ücret düzeyinde ücret almaktadır. İşgörenlerin büyük bir oranı (% 77) aldıkları ücretleri yeterli bulmamaktadır.

Mevcut otellerinde çalışan işgörenler, daha garantili bir iş (%44), terfi olanağı olan bir iş (%30), yüksek ücret sunan bir iş (%19) ve iyi bir ortam sunan iş (%7) olduğu takdirde mevcut otellerini değiştirebileceklerini belirtmişlerdir.

Çalışan işgörenlerin % 9'u mevcut işyerinden ayrılmak istemektedir. Bu işgörenlerin ayrılmak istemelerinde, ücretin yetersiz olması (% 79), terfi imkanının olmaması (%53) ve iş garantisinin olmaması (%39), en önemli nedenler olarak gösterilmektedir.

Çalışan işgörenlerin % 91'i mevcut işyerinden ayrılmayı düşünmemektedir. İşgörenlerin mevcut işyerinden ayrılmak istememelerinde, sigortalı olarak çalışıyor olmaları (%71), arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi olması (%52), terfi imkanının olması (%37), iş garantisinin olması (%33), işyerinde adil bir yönetim anlayışının olması (%27) ve işyerinin sağladığı sosyal imkanların iyi olması (%23) gibi nedenler önemli rol oynamaktadır.

Genel olarak, işgörenlerin örgütlerinde görmek istediği örgütsel özelliklerin en önemlileri, görevini yaptığı sürece iş güvencesinin olması (%11), dürüst ve açık bilgi akışının olması (%11), başarılı olanların terfi ve takdir edilmesi (%10) ve verilen ücretin tatminkar olmasıdır (%9).

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin genel iş tatmini düzeyleri düşüktür. İş tatmini düzeyi yüksek olan işgörenlerin oranı % 30 iken, orta düzeyde tatmin işgörenlerin oranı % 30 ve düşük düzeyde tatmin işgörenlerin oranı % 40'dır.

Konaklama işletmelerinde, diğer departmanlarda çalışan işgörenlere nazaran, teknik servis departmanında çalışan işgörenlerin tatmin düzeyi daha yüksektir.

İşe devamsızlık ( işe gelmeme ) oranı ile işgören iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. İş tatmini düşük olan işgörenlerin yanı sıra, iş tatmini yüksek olan işgörenler arasında da işe devamsızlık söz konusudur.

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma yılı gibi sosyo-demografik özelliklerin işgören iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

İşletmenin işgörenine sunduğu örgütsel olanak çeşidi ve sıklığı arttıkça, işgören iş tatmini düzeyi de artmakta, azaldıkça işgören iş tatmininin azaldığı gözlenmiştir. A ve E Otelleri ile ilgili veriler bu düşüncüyü doğrulamaktadır.

Bu çalışmada, işgören iş tatminini etkileyen değişkenlerden 5 faktör belirlenmiştir. Bunlar:

- Ekonomik karşılıklar faktörü,
- Sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörü,
- İş-işgören uyumu faktörü,
- Kişilerarası ilişkiler faktörü ve
- Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörüdür.

Bu faktörler, genel işgören iş tatmini düzeyini etkileme derecesine göre sıralandığı zaman, birinci sırada yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, ikinci sırada iş-işgören uyumu, üçüncü sırada kişilerarası ilişkiler, dördüncü sırada sosyalizasyon ve kendini geliştirme ve son sırada da ekonomik karşılıklar faktörü gelmektedir.

Bu çalışmadaki sonuçlar oteller bazında değerlendirildiğinde, diğer otellerde çalışan işgörenlere nazaran, A Otelinde çalışan işgörenlerin genel iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu ( % 61) görülmektedir. Aynı zamanda, konaklama işletmelerinin işgörenlerine sunduğu örgütsel olanaklar göz önüne alındığında, A Oteli'nin işgörenlerine diğer otellere nazaran daha fazla çeşitlilikte ve sıklıkta olanak sunduğu anlaşılmaktadır.

## 6.5.2 Öneriler

Günümüzde, ülkelerin sorunlarını çözümlenmede son derece aktif ve dinamik etkiler yaratan turizm, önemli ölçüde gelir ve döviz girdisi sağlayan, sektörde gerçekleştirilen yatırımlarla yeni istihdam olanakları yaratan, ekonomik hayata olduğu kadar sosyal ve kültürel yaşama da olumlu etki yansımaları olan bir sektör konumundadır.

Bir hizmet sektörü olan turizmde ve bu sektörün önemli kollarından birini teşkil eden konaklama işletmelerinde, insan faktörüne gereken önem gösterilmemektedir. İnsan kaynağının, işletmenin en önemli sermayesi olduğunun bilincinde olan çok az konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler de, kurumsallaşma yolunda önemli mesafe kaydeden ve özellikle de yurt dışı bağlantıları bulunan otellerden oluşmaktadır.

Araştırmanın teorik düzeyde olduğu kadar uygulama açısından çok önemli bir bulgusu, işgören iş tatmini sürecinde iş tatminini en çok etkileyen unsurların, çeşitli araştırmacılar tarafından vurgulandığı gibi, “psiko-sosyal faktörler” olduğunun istatistiksel bir güvenilirlikle kanıtlanmış olmasıdır. Bu bulgu, işgören iş tatmini ile ilgili uygulamalarda yöneticilere psiko-sosyal faktörlere üst düzeyde önem vermesi gerektiğini göstermektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, işgören iş tatminini yükseltmek için öneriler aşağıda sunulmuştur.

Konaklama işletmeleri herşeyden önce kurum kimliğini açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Vizyonunu, misyonunu, stratejilerini ve bu doğrultudaki politikalarını belirlemelidir. Bu şekilde işletme ve işletmede çalışan işgörenler, belirlenmiş pusula doğrultusunda amaçlarına ulaşmak için bilinçli ve istekli bir şekilde işbirliği ve dayanışma içerisinde hareket ederler. Belirlilik iş tatminini sağlayan bir unsurdur.

İşletmeye işgören alımında, insan kaynakları departmanında çalışan yöneticiler, profesyonel davranmalı, iş analizleri, iş gerekleri ve iş değerlendirilmesine göre işgören tercihi yapmalıdırlar. “Adama göre iş” anlayışının tersine “işe göre adam” felsefesi benimsenmelidir. İş-işgören uyumu iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Teknik servis departmanında çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerinin diğer departmanlarda çalışan işgörene nazaran yüksek olması bu görüşü doğrulamaktadır.



İşletmede demokratik bir yönetim anlayışı, ciddi ve güçlü bir hedef olarak öngörülmelidir. Bu bağlamda, işgörenlerin kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmeli ve değer verilmeli, işgörenin işi ve ilgi alanı ile ilgili konularda görüşü alınmalı ve bu konuda alınacak kararlara katılımı teşvik edilmelidir.

Terfi ve ödüllendirme için belirlenen kriterler, herkes için eşit uygulanmalıdır. Kurum içinde terfi yolu açık tutulmalıdır. Böylece, her işgören kendi özellikleri ile terfi edilecek makamın özelliklerini karşılaştıracak, belirlenen kriterleri sağlamak için mücadele edecektir. Terfi ve ödüllendirmede, verilecek olan dışsal ödülün içsel ödülü karşılamasına dikkat edilmeli, adil bir uygulama olduğunun işgören tarafından algılanması sağlanmalıdır. Başarılı olan işgörenlerin ödüllendirilmesinde ve takdir edilmesinde cimri davranılmamalıdır. Her fırsatta işgörenin başarıları topluluk içinde takdir edilmeli ve takdir edildiği işgörene hissettirilmelidir. Terfi etmek için verilen mücadele, iş tatminini arttıran bir unsurdur. Yöneticiler, işgörenleri terfi etmeleri için teşvik etmelidirler. İşletme dışından işgören ithal etmek yerine, mevcut işgören kaynaklarını kullanmayı tercih etmelidirler. Kriterlere uygun olmayan bir kişi atandığı takdirde diğer aday işgörenler arasında iş tatminsizliği söz konusu olacaktır. Özellikle, işgörenlerin mevcut işten ayrılmalarında terfi imkanlarının olmamasının önemli rol oynadığı unutulmamalıdır.

Yöneticiler ve işgörenler arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi olmalıdır. İşgörenler, özel ve iş ile ilgili sorunlarını yöneticilerine aktarabilmeli ve gerekli desteği olanaklar çerçevesinde görmesi sağlanmalıdır. İşgörenlerin özellikle kendi işleri ve ilgi alanları ile ilgili konularda zamanında ve eksiksiz bilgilendirilmeleri işgörenlerin tatmin olmasını sağlar. İşgörenler, amirleri ile kendileri arasındaki bilgi akışı ne kadar dürüst ve açık ise, o kadar amirlerine karşı güvenleri ve bağlılıkları artar.

İşgörelere, sorumluluğa göre yetki verilmelidir. Yöneticiler, yetki devretmekle yetkilerinin azaldığı önyargısından kurtulmalıdırlar. Aksine yönetici astına yetki devrederek günlük sorunlardan kurtularak, kendini orta ve uzun vadeli işlere yoğunlaştırabilir. Yönetici, devrettiği yetki ile sorumluluğundan kurtulamaz. Bu durum, yetki devretmemeye neden olmamalı, aksine yetki devredilmeli, fakat devredilen yetki kontrol edilmelidir. Kendisine yetki devredilen işgören, işi daha çok sahiplenecek ve kendisine değer verildiğini hissedecektir. İşgörenin iş başarımı daha çok artacak ve işgören daha kolay güdülenebilecektir. Yöneticiler, yetki devreden yöneticilerin yetkilerinin daha çok arttığını ve daha çok güçlendiklerini göz ardı etmemelidirler. Yöneticiler, "ben" merkezli otoriter

yönetim anlayışının yerine “biz” merkezli demokratik anlayışı tercih etmelidirler. Ekip ruhunun oluşabilmesi için yetki devri birinci ve olmazsa olmaz koşuldur. “Biz bir ekibiz” demek için yöneticiler “biz” merkezli olmak zorundadırlar. Aksi takdirde, sadece kendilerini aldatmış olurlar.

Konaklama işletmeleri, işgörenlerinin kendilerini geliştirmesi ve gerçekleştirmesi için gerekli olan olanakları sağlamalıdır. Özellikle insanın insana, yüz yüze hizmet sunduğu bir sektörde, işgörenlerin işi ve ilgi alanı ile ilgili konularda kendini geliştirmesi artık bir zorunluluktur. Hizmet içi eğitim, bu olanakları sunan en iyi araçlardan biridir. İş mükemmelliğinin gerçekleşebilmesi için işletme, rutin ve yeterli ölçüde işgörelere kendilerini geliştirebilmelerine olanak sağlamalıdır. Aynı zamanda hizmet içi eğitim vasıtasıyla, işgörelere arasında ekip ruhu yaratılabilir. İşgörelere birbirlerinin rakibi değil, birbirlerinin tedarikçisi oldukları bu eğitimler sayesinde işgörelere hissettirilebilir. Böylece, departmanlar arası anlaşmazlıklar ve sorunlar hizmet içi eğitim çalışmalarısıyla, işbirliğine ve dayanışmaya çevrilebilir. Ekip ruhu içinde olan işgörelere tatmin düzeyleri de yüksek olacaktır. Yöneticiler, işgörelere hizmet içi eğitim çalışmalarına yöneltmek ve teşvik etmek amacıyla, hizmet içi eğitime katılımların yükselme ve terfi için birer kriter olmasını sağlamalıdırlar. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular da bu anlayışı açıkça desteklemektedir.

İş güvencesi, işgörelere açısından hayati bir önem taşımaktadır. İşgörelere işyerlerinden ayrılmalara veya ayrılmamalarına neden olan bir unsur olarak çoğu zaman karşımıza çıkmaktadır. Her işgörelere taşıdığı çeşitli sorumluluklar vardır. Bu nedenle iş güvencesi işgörelere iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Özel sektörde ve özellikle de konaklama işletmelerinde, çeşitli nedenlerden (mevsimsel vs.) dolayı iş güvencesi oranı düşüktür. Kurumsallaşmış şirketlere ait konaklama işletmelerinde, iş güvencesi oranı diğer konaklama işletmelerine nazaran daha yüksektir. İş güvencesini oteller bazında ele aldığımızda, işten çıkarılma huzursuzluğu oranı % 46 iken, kurumsallaşma yolunda belirli bir mesafe almış A ve F otellerinde bu oran % 34'e kadar düşerken diğer otellerde % 70'e kadar çıkmaktadır. Aynı zamanda bu iki otelde çalışan işgörelere iş tatmini düzeyleri diğer otellerde çalışan işgörelere iş tatmini düzeylerinden daha yüksektir. İşgörelere büyük çoğunluğu özellikle bu tür iş güvencesi yüksek olan işletmelerde çalışmayı, yüksek ücret ve terfi olanağı sunan diğer işletmelerde çalışmaya tercih etmektedirler. Yöneticiler, yüksek sezonda düşük ücretle vasıfsız işgörelere çalıştırıp, düşük sezonda işten çıkarmak yerine, uygun minimum işgörelere sayısı ile yüksek ve düşük sezonda aynı işgörelere çalıştırmayı tercih

etmelidirler. Bu şekilde, hem ekonomik açıdan hem de müşteri tatmini açısından olumlu sonuçlar almaları söz konusu olacaktır.

Kişilerarası ilişkilerin işgören iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi vardır. Mevcut işyerinden ayrılmama nedenleri arasında, kişilerarası ilişkilerin ikinci sırada yer alması bu düşünceyi doğrulamaktadır. İnsan herşeyden önce sosyal bir varlıktır. Huzursuz bir ortamda çalışmak istemez. İşgörenler amirleriyle rahat bir şekilde görüşebildikleri takdirde kendilerini daha huzurlu ve güvende hissederler. İşletme yöneticileri, işletmelerinde çalışan işgörenlerin ilişkilerinin sağlıklı ve verimli yürümesi için, çeşitli faaliyetler düzenlemelidir. Belirli günlerde (işgören doğum günleri vs.) işgörenlerin birbirleriyle kaynaşmaları için çay partileri, yarışmalar ve sosyal faaliyetler için ortam hazırlamalıdır. Bu faaliyetlere amir statüsündeki yöneticiler de katılmalıdır. Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ekip ruhunu yaratmak için, kişilerarası ilişkilerin en önemli unsur olduğunu unutmamak gerekir.

Her ne kadar insan sosyal bir varlık olmakla birlikte aynı zamanda ekonomik bir varlıktır. İşgörenin bir işletmede çalışma nedeninin temel unsurlarından biri de kuşkusuz maddi bir gelir elde etmek istemesidir. Yaşamını sürdürebilmesi ve bazı sorumluluklarını yerine getirebilmesi için, para kazanmak zorundadır. İşgörenin elde ettiği ücret, işgören iş tatminini etkilemektedir. Tatmin düzeyi düşük ve yüksek olan işgörenlerin büyük bir oranı (%77), ücretlerinin yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Sosyal haklara sahip otel işgörenleri ile, diğerleri arasında ücret bakımından bir uçurum söz konusudur. Burada, belirli bölgelerdeki konaklama işletmelerinin işgörelere verilecek ücret hakkında ortak bir komisyon kurulması söz konusu olabilir. İlgili tarafların katılımıyla, belirli kriterler doğrultusunda işgörelere verilecek ücret oranları saptanabilir. İşgörelere onurlu bir yaşam sürdürebilmeleri için yeterli ücreti işletmelerin vermesi, toplumsal fayda sağlamak açısından işletmelerin sorumluluk alanlarına girmektedir.

Konaklama işletmeleri yöneticileri rutin bir şekilde, belirli zamanlarda işgörenlerinin isteklerini, işletmede aksayan yönleri saptamak ve genel işletme atmosferini öğrenmek için işgörelere anketler uygulamalıdır. Yöneticiler, anket uygulamaları örgüt için birer emniyet supabı olduğunu unutmamalıdır. Bu şekilde yüz yüze ifade edilemeyen bazı sorunlar ve istekler üst kademe yöneticiler tarafından birinci elden öğrenilebilir. Kurmay yöneticilerin bazen üst kademe yöneticilere işletme ve işgörelere ilgili bilgi akışını sağlıklı yürütmedikleri bilinen bir durumdur. Yöneticiler, işgören iş tatmininin işgören, örgüt ve toplum açısından etkisini ve önemini dikkate almalıdır.

## KAYNAKÇA

## KİTAPLAR

- ABELLA, K. T. (1989), *Building Successful Training Program*, Addison Wesley Publishing Co., New York
- ADALI, S. (1986), *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*, Türk Dünyası Vakfı Yayını, İstanbul
- ALEMDAR, K.; ERDOĞAN, İ. (1994), *Popüler Kültür ve İletişim*, Ümit Yayıncılık, Ankara
- AŞKUN, İ. C. (1978), *İşgören : Eğitsel Yapıt*, E.İ.T.İ.A. yayımları, Eskişehir
- AYDIN, V. (1977), *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları*, İl Yayınları, Ankara
- ATAAY, İ. D. (1985a), *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, Cihat Matbaası, İstanbul
- ATAAY, İ. D. (1986b), *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Eğitim Kitapları, İstanbul
- BARANSEL, A. (1979), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İ.Ü.İşl.Fak. Yayınları, İstanbul
- BAYSAL, A.C., (1987a), *Davranış Bilimleri*, İ.Ü.İ.Fakültesi Yayınları, İstanbul
- BEHLING, O.; SCHRIESHEIM, C. (1976), *Organizational Behavior : Theory, Research and Application*, Allyn and Bacon Inc., Boston
- BERNE, E. (1961), *Transactional Analysis In Psychotherapy*, Grove Press Inc. New York
- BERRY, T.(1991), *Managing The Total Quality Transformation*, McGraw-Hill, N. York
- BİNGÖL, D. (1996), *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul
- BOBBITT, R.; BREINHOLT, R.; MCNAUL, J. (1974), *Organizational Behavior: Understanding and Prediction*, Prentice-Hall

- BÜYÜK LAROUSSE SÖZLÜK (1994) – *Milliyet Yayınları* – İstanbul
- CAN H.; AKGÜN A.; KAVUNCUBAŞI Ş. (1998) , **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3.Baskı , *Siyasal Kitapevi*, Ankara
- CEYLAN, R. (1992), **Personel Yönetimi**, *Met Basım Yayım*, Eskişehir
- CHURUDEN, H. ; SHERMAN, A.W (1968), **Personal Management**, *South Western Publishing*, Cincinnati
- CRIBBIN, J. J. (1972) , **Effective Managerial Leadership** , *American Management Association*, New York
- DAVIS, K. (1988) , **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış- Çev: Kemal Tosun**, İstanbul Üniversitesi İşletme. Fakültesi Yayını, İstanbul
- DAVIS, R. C.; FILEY A.C (1963), **Principles of Management**, *Alexander Hamilton Institute Press*, New York
- DİNÇER, Ö. ; FİDAN, Y. (1996a) , **İşletme Yönetimi** , *Beta Basım Yayım* , İstanbul
- DİNÇER, Ö. (1998b), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, *Beta Basım Yayım*, İstanbul
- DRUCKER, P. F.(1974a), **Management**, *Horper and Row Publishers*, New York
- DRUCKER, P. F.(1995b), **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**,3.Baskı, Çev.Fikret Üçcan, *T.İ.B Yayınları*, Ankara
- DUNN, J.D; STEPHANS, S.C (1982), **Management Of Personal Manpower, Management and Organziational Behavior**, *McGraw-Hill Book Company*, London
- DUVAL, C. (1971), **L'Efficatite Personelle**, *Les Editions D'Organization*, Paris

- EFİL, İ. (1999), **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, *Alfa Basım Yayım*, İstanbul
- ERDEM, F. (1996), **İşletme Kültürü**, *Friedrich- Naumann Vakfı Yayını*, Ankara
- ERDOĞAN, İ. (1994) , **İşletmelerde Davranış** , 4.Baskı , *Beta Basım Yayım* , İstanbul
- EREN, E. (1996) , **Yönetim Psikolojisi**, *Beta Basım Yayım*, İstanbul
- ERENGÜL, B. (1997), **Kültür Sihirbazları**, *Evrım Yayınevi*, İstanbul
- EROĞLU, F. (1996) , **Davranış Bilimleri** , 3.Baskı , *Beta Basım Yayım* ,İstanbul
- ERSOY, K; KAVUNCUBAŞI, Ş. (1992), **Hastanelerde İş Analizi ve İş Değerlemesi**, *Siyasal Kitabevi*, Ankara
- FINDIKÇI, İ. (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, *Alfa Basım Yayım*, İstanbul
- FLIPPO, E.B (1985), **Personnal Management**, *McGraw-Hill Book Company*, Singapore
- FRENCH, W. L.(1978), **The Personnel Management Process**, 4<sup>th</sup> Ed., *Houghton Company*
- FRÜHLICH, W. (1996), **Personal Management**, *Der Gabler Verlag*, Wiesbaden
- GANNON, M. (1979), **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**, *Little-Brown and Company*
- GERSON R. F. (1997) , **Müşteri Tatmininde Süreklilik** , *Rota Yayınları* , İstanbul
- GILMER, B.V. H. (1972a), **Applied Psychology : Adjustment in Living and Work**, 2th Ed., *McGraw Hill Book Comp.*, New York
- GILMER, B. V. H.; DECI, E.L (1977b), **Industrial and Organizational Psychology**, 4<sup>th</sup> Ed., *McGraw-Hill Book Comp.*, New York

GRAY, J.; STARKE, F. (1977), **Organizational Behavior : Concepts and Applications**, *Charles Merrill Pub.Co*

GÜVENÇ, B. (1991), **İnsan ve Kültür**, 5.Baskı, *Remzi Kitabevi*, İstanbul

HAIMON, T. (1962), **Professional Management**, *Houghton Mufflin Company*, Boston

HARVEY, D.F.; BROWN D.R (1982), **An Experiential Approach To Organization Development**, 2th Ed., *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs- New Jersey

HELLRIEGEL, D. (1976), **Organizational Behavior : Contingency Views**, *West Pub.Co*, New York

HICKS, H. G. (1979), **Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev.Osman Tekok, *Turhan Kitabevi*, Ankara

İNCİR, G. (1985), **Çalışanların Motivasyonunu Genel Bir Bakış**, *MPM yayımları*, Ankara

KATZ, D; KAHN, R.L (1977), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: Halil Can ve Yavuz Bayer, *T.O.D.A.İ.E Yayınları*, Ankara

KELLY, J. (1974), **Organizational Behavior : An Existential System Approach**, *Richard D.Irwin Inc.*

KOBYOLL K. (1993), **Begeisterung ist Übertargbar**, *Orell Füssli Verlag*, Zürich

KOBU, B. (1998), **Üretim Yönetimi**, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, 10.Baskı, İstanbul

KOÇEL, T. (1998), **İşletme Yöneticiliği**, 6 .Baskı , *Beta Basım Yayım*, İstanbul

KREITNER, R.; LUTHANS, F. (1975), **Organizational Behavior Modification**, 2th Ed., *Scottforesman and Company*, Glenview

LAWLOR, A. (1985), **Productivity Improvement**, *Grower Pub.Ltd.*, London

- LOCKE, E. A.; KARTLADGE, N.; KNERR, C.S. (1979), **Studies Of The Relationship Between Satisfaction Goal-Setting and Performance**, *McGraw-Hill*, N. York
- LUTHANS, F. (1992), **Organizational Behavior**, 6<sup>th</sup> Ed., *McGraw- Hill Int.*, Singapore
- MATHIS, J. R. L (1976), **Human Resaource Management** , *W. Publishing Company* st.Paul
- MASSIE, J.; DOUGLAS J. (1977), **Managing : A Contemporary Introduction**, *Prentice-Hall*
- MAYO, E. (1933), **The Social Problems of an Industrial Civilization**, *Harvard University Press*, Boston
- MCGROGER, D. (1960), **The Human Side Of Enterpries**, *McGraw-Hill Company*, N.York
- MINER J. B. (1992), **Industrial- organizational Psychology**, *McGraw-Hill.Int*, Singapore
- MONDY, R.W. (1987), **The Management of Human Resources**, 3th Ed., *Allyn and Bacon Inc.*, Boston
- OBERMAIER, E. (1988), **Grundwissen Werbung**, *Wilhelm Heyne Verlag*, München
- OKAY, A. (2000) , **Kurum Kimliği** , 2.Baskı , *Kapital Medya Yayınları* , Ankara
- OKTAY, M. (1996), **İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş**, *Der Yayınları*, İstanbul
- ORAL, S. (1994), **Otel İşletmelerinde İşin ve İşgörenin Verimliliği**, *Doğruluk B.Yay*, İzmir
- PORTER, L.; LAWLER E. ( 1967), **The Effect of Performans on Jop Satisfaction**, *McGraw-Hill*
- RAELIN J. A. (1986) , **Kültürlerin çatışması**, *T.İ.B Kültür Yayınları* , İstanbul
- ROBBINS, S. P. (1991a), **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications**, 5<sup>th</sup> Ed., *Prentice-Hall*



- ROBBINS, S. P. (1993b), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey
- ROETHLISBERGER, F.J; DICKSON, W. J. (1943), *Management and The Worker*, Harvard University Press, Mass
- SABUNCUOĞLU, Z. (1986a), *Personel Yönetimi*, A. Üniversitesi Basımevi, Eskişehir
- SABUNCUOĞLU, Z.; ÖZKALP, E. (1989b), *Örgütsel Davranış*, A.Ü. A.Ö.F.Yay., Eskişehir
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000c), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SCHAETZING, E. G. (1985), *Management in Hotellerie und Gastronomie*, Deutscher Verlag, Frankfurt am Main
- SCHEIN, E. H. (1985), *Organizational Culture And Leadership*, Jossey-Bass, San Fran.
- SCHODERBEK, P.; KEFALA, A.; SCHODERBEK, C. (1975), *Management Systems: Conceptual Considerations*, Business Publications Inc.
- SCHOLZ, C. (1993), *Unternehmenskultur*, Lektion Der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landesberg/Leck
- SHELDON, O. (1965), *The Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman and Sons London
- SHERMERHORN, J.R ; HUNT, J. G. ; OSBORN, R. N. (1982), *Managing Organizational Behavior*, John Wiley and Sons Inc., New York
- ŞİMŞEK, Ş. (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- SMITH, P.; KENDALL L.; HULIN C. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, McGraw-Hill

- SPINDLER, G. P.(1989), **Innenbetriebliche Kommunikation**, *Moderne Industrie Verlag*, Lexion der Public Relation, Landesberg
- STEINBUCH, O. (1993), **Personalwirtschaft**, 5.Auflage, *Friedrich Kiehl Verlag*, L.Hafen
- STONER, J. (1978), **Management**, *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, N.J
- SUCU, Y. (1999), **Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler**, *Ders Notları*, Bolu
- VECCHIO, P.R. (1988), **Organizational Behavior**, *Dryden Press*, Orlando
- YALÇIN, S. (1994) , **Personel Yönetimi** , 5 .Baskı , *Beta Basım Yayım* , İstanbul
- TREDGOLD R.F. (1993), **Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler**, Çev. Cevdet Aykan, *Güloğlu Yayınları*, İstanbul
- TUNAL, N. (1992), **Eğitim ve Verimlilik İlişkisi**, *MPM Yayınları*, Ankara
- TÜRKEL, A.; TELMAN, N. (1991), **Monotonluk ve Başa Çıkma Yolları**, *Mess Yayınları*, *Eğitim Kitapları Dizisi*, İstanbul
- VILLEMUS, P.(1999),**Motivez Vos Equipes, Le Guide**, *Les Editions d'Organisation*, Paris
- WERTHER, W.B.;DAVIS K. (1989), **Human Resources And Personal Management**, 3th Ed., *McGraw-Hill Book Comp.*, New York
- WOLLNY, B. (1989), **Mitarbeiter**, *Moderne Industrie Verlag*, Lexion der Public Relation, Landesberg
- WOSMUTH, W.J; DAWIS, S.W (1990), **The Hotel Management and Operations**, Von *Nostand Reinhold Press*, New York

## MAKALELER

- ANONYMOUS (1997), **The satisfaction of Self- Employment**, *Worklife Report*, p.7.
- APPELBAUM, S. H.;KAMAL, R. (2000), **An Analysis Of The Utalization And Effectiveness Of Non-Financial Incentives In Small Business**, *Journal Of Management Development*, Vol:19, No:9,pp.733-763
- BAVENDAM, J.(2000),**Managing Jop Satisfaction**, *Bavendam Research Reports*, Vol:6,1-3
- BATMAN, O. ; YILDIRGAN, R. ; SOYBALI, H. H. (1999), **Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini ile İlişkisi**,*Tugev Yayını*, Sayı: 49, 38-48, Temmuz
- BAYSAL, A. C. (1984b), **İşletmelerde İşgücü Devir Sorunu**, *Erciyes Üniversitesi, İ.I.B.F. Dergisi*, Sayı.6, 81-97, Kasım, Kayseri
- BRUCE, R; MCAFEE; GLASSMAN, **The Situational Occurrences Theory Of Job Satisfaction**, *Human Relations*, Vol:45, No:8, pp.851-865
- DE MELLO, I. E. (1975), **To Dignify The Human Being**, *The Rotarian*, pp.10-22, July
- GEYLAN, R. (1989), **Yüksek personel Devri Oranının Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları**, *Anadolu Üniversitesi İ.I.B.F.Dergisi*,Cilt.7,Sayı.2, 87-96, Kasım, Eskişehir
- GÜVEN, H.S. (1985), **İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler**, *Amme İdaresi Dergisi* ,Cilt:14, Sayı:3, 90-115
- IRIS, B.; BEREFF, G. V. (1972), **Some Relations between Jop and Life Satisfaction and Jop Importance**, *Journal of Applied Psychology*, August
- IVERSON, R. D.; MAGUIRE, C. (2000), **The Relationship Between Job and Life Satisfaction**, *Human Relations*, Vol.53, No.6,pp.807-839, Juny

KAHN, R. L. (1973), *The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude*, *Psychology Today*, pp.88-103

KOVACK, K. (1987), *What motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*, *Business Horizons*, Vol.30, No.5, pp.58-65, Sept- October

MOK, C.; FINLEY, D.A. (1986), *Job Satisfaction and Its Relationship To Demographics and Turnover Of Hotel Food Service Workers In Hong Kong*, *International Journal Of Hospitality Management*, Vol:5, No:2, pp. 21-24

OLIVER, J. (1998), *Invest In People And Improve Profitability And Productivity*, *Management Today*, pp.85-105

PETROCK, F. (1990), *Corporate Culture Enhances Profits*, *Human Resource Magazine*, Vol:35, No:11, pp. 56-78, November

SIMONS, T. ; ENZ, C. A. (1995), *Motivating Hotel Emploeyss*, *Cornell University Press*, Vol.36, No.1, pp.20-27, February

SIU, V.; TSANG, N.; WONG, S. (1997), *What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?*, *Cornell*, Vol.38, No.5, pp.44-49, October

TANG, T. L.; KIM, J. K.; TANG, D. (2000), *Does Attitude Toward Money Moderate The Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntery Turnover?*, *Human Relations*, Volume.53, No.2, pp.213-245, February

TIETJEN, M. A.; MYERS, R. M. (1998), *Motivation and Job Satisfaction*, *Management Decision*, MCB University Press, Vol.36, Nr : 4, pp.226-231

TÜRKER, N. (1998), *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi*, *Tügev vakfı Yayını*, Sayı.47, 37-62, Eylül

ÜNAL, G. (1992), *Çalışanların İş Tatmini, Ticaret Turizm*, Yıl:1, Sayı: 6, Eylül, 53-72, Ankara

WILSON, j. W. (1966), **The Growth of a Company: A Psychological Case Study**, *Advanced Management Journal*, pp.35-48

WITT, L.A.; ANDREWS M. C.; KACMAR, K. M. (2000), **The Role of Participation in Decion-Making in The Organizational Politics-Jop Satisfaction Relationship**, *Human Relations*, Vol.53, No.3, pp.341-358, March

YAHYAGİL, M. Y. (2001), **Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, *Human Resourches*, pp.70-90, Şubat.

**TEZLER**

AKSU, A. (1994) , Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkinin Değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya

EHTİYAR, R. (1995), Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkinin Değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya

KAYNAK, T. (1973), Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon ve Türkiye'de İşgören Motivleri üzerine Bir Araştırma ve Yorum, *Basılmamış Doktora Tezi*, İstanbul

### İŞGÖREN (Çalışan) İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ANKET SORULARI

- A 1 Yaşınız :.....
- 2 Cinsiyetiniz : ( ) a. Kadın ( ) b. Erkek
- 3 Medeni Durumunuz : ( ) a. Evli ( ) b. Bekar ( ) c. Dul
- 4 Çalıştığınız konaklama işletmesinin türü : ( ) a. Otel ( ) b. Tatil Köyü
- 5 Çalıştığınız Bölüm :..... Göreviniz :.....
- 6 Eğitim Durumunuz  
 ( ) a. Okur-yazar ( ) b. İlkokul ( ) c. Ortaokul  
 ( ) d. Lise ( ) e. Üniversite /yüksekokul ( ) f. Master/Doktora
- 7 Kaç yabancı dil biliyorsunuz ?  
 ( ) a. Bilmiyorum ( ) b. Bir ( ) c. İki ( ) d. Üç ( ) e. Daha fazla
- 8 Turizm ile ilgili eğitim aldınız mı ?  
 ( ) a. Kısa süreli Kurs ( ) b. Turizm Eğitim Merkezi (TUREM)  
 ( ) c. Otelcilik Eğitim Merkezi (OTEM) ( ) d. Turizm Lisesi  
 ( ) e. Turizm İşl. ve Otelcilik Yüksek Okulu ( ) f. Turizm ile ilgili bir eğitim almadım.
- 9 Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz ?  
 ( ) a. 0 - 2 ( ) b. 3 - 5 ( ) c. 6 - 8  
 ( ) d. 9 - 11 ( ) e. 12 - 14 ( ) f. 15 yıl ve daha fazla
- 10 Turizm sektöründe çalışmaya başlamadan önce başka bir sektörde çalışıyor muydunuz ?  
 ( ) a. Evet ( ) b. Hayır
- 11 Şu anda çalıştığınız otelde nasıl iş buldunuz ?  
 ( ) a. Gazete ilanı vasıtasıyla ( ) b. Şahsen başvurarak  
 ( ) c. Otelde çalışan bir tanıdık vasıtasıyla ( ) d. Otel yöneticilerinin teklifiyle
- 12 Bu iş yerinizde ( bu otelde) kaç yılınızı doldurdunuz ?  
 ( ) a. 0 - 2 yıl ( ) b. 3 - 5 yıl ( ) c. 6 - 8 yıl  
 ( ) d. 9 - 11 yıl ( ) e. 12 - 14 yıl ( ) f. 15 yıl ve daha fazla
- 13 Şu anda çalıştığınız otel, sizin otelcilik sektöründeki kaçınıcı işyeriniz?  
 ( ) a. Birinci ( ) b. İkinci ( ) c. Üçüncü  
 ( ) d. Dördüncü ( ) e. Beşinci ( ) f. Daha fazla
- 14 Ortalama aylık ücretiniz nedir ?  
 ( ) a. 50,000,000 - 90,000,000 ( ) b. 100,000,000 - 140,000,000  
 ( ) c. 150,000,000 - 190,000,000 ( ) d. 200,000,000 - 240,000,000  
 ( ) e. 250,000,000 - 290,000,000 ( ) f. 300,000,000 ve yukarı
- 15 Aldığınız ücret sizce yeterli mi ?  
 ( ) a. Yeterli ( ) b. Yetersiz





- C 1 Son bir yıl içerisinde sizden kaynaklanan sorun nedeniyle kaç gün işe gitmediniz ?  
 a. 0 - 5       b. 6 - 10       c. 11 - 15       d. 16 gün ve üz.  e. Yok
- 2 Sizden kaynaklanan işe gidemeyiş nedeninizi / nedenlerinizi belirtiniz.  
 (Size uygun bir veya birden çok nedeni belirtebilirsiniz.)  
 a. Hastalık  
 b. Ailevi nedenler  
 c. Moral bozukluğu  
 d. İş benimsiyememe  
 e. İş yükünün ağır olması  
 f. Amirle anlaşamama  
 g. Başka ( Belirtiniz.).....
- 3 Şimdiki işinizden ayrılırsanız daha iyi bir iş bulabilir misiniz ?  
 a. Ararsam bulurum.       b. Bugün ayrılısam yarın bulurum.  
 c. Bulamam.       d. Bilmiyorum.
- 4 Size ne teklif edilse şimdiki işinizden ayrılmayı düşünürsünüz ?  
 a. Daha yüksek ücret       b. Garantili bir iş       c. Terfi edebileceğim bir iş  
 d. Amirlerimle ve arkadaşlarımla daha iyi geçinebileceğim bir iş       e. Ayrılmam
- 5 Şimdiki işyerinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz ?  
 a. Evet       b. Hayır

Yanıtınız evet ise 6.soruyu, yanıtınız hayır ise 7. soruya geçiniz.

- 6 Ayrılmayı düşünüyorsanız, sizin için en önemli nedenleri belirtiniz  
 (Varsa birden fazla nedeni işaretleyebilirsiniz.)  
 a. İş garantisi yok.  
 b. Aldığım ücret yeterli değil.  
 c. Sigortamı tam göstermiyorlar.  
 d. Arkadaşlarımla geçinemiyorum.  
 e. Sigortam yok.  
 f. Amirlerim bana kötü davranıyor.  
 g. İş şartları ağır.  
 h. İşimi sevmiyorum.  
 i. Terfi imkanım yok.  
 j. Başka ( Belirtiniz.).....
- 7 Ayrılmayı düşünmüyorsanız, sizin için en önemli nedenleri belirtiniz.  
 (Varsa birden fazla nedeni işaretleyebilirsiniz.)  
 a. İş garantisi var.  
 b. Sigortalı olarak çalışıyorum.  
 c. Aldığım ücret, başka bir işletmede alabileceğimden daha yüksek.  
 d. Buradaki gibi rahat ve kolay bir işi başka bir yerde bulamam.  
 e. Burada iş öğrenip, mesleğimde yükselme imkanı var.  
 f. Buradaki iş arkadaşlarımla iyi geçiniyorum.  
 g. Başka bir iş bulamayacağım için burada çalışmaya mecburum.  
 h. Burada sağlanan sosyal imkanlar başka işletmelerde yok.  
 i. Bu işletmede kurallar herkes için eşit uygulandığı için  
 j. Başka (Belirtiniz.).....

8 Aşağıda çalışanların kuruluşlarında görmek istedikleri bir takım özelliklere değinilmiştir. Bunların içinde en önemli gördüğünüz özellikleri, en çok önemsedüğünüz özelliğe "1" diyerek "1" den "13"e kadar sıralayınız.

- a. Üst-ast ve aynı seviyede çalışanlar arasında süratli,dürüst ve açık bilgi akışının olması,
- b. İşinde başarı olanların terfi ve takdir edilmesi
- c. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına dair duyulan güven
- d. Yapılmaya değer bir iş olduğuna
- e. Verilen ücretin tatminkar olması
- f. Tüm çalışanların , yönetime ve alınan kararlara belli ölçüde katılabilmeleri
- g. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem
- h. Astların amirleriyle, görevleri veya kişisel sorunları hakkında rahat görüşebilmeleri
- i. Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri
- j. İş disiplini uygulamasında yönetimin tarafsızlığı
- k. Zorlama, tehdit yada taviz yerine şeffaflığa, anlaşmaya dayalı yönetim politikası
- l. Sosyal olanaklar ( Ulaşım,konaklama olanakları vb.)
- m. Uygun fiziksel koşullar ( gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun çalışma yerleri)

Bu ankete eklemek istediğiniz başka bir konu veya herhangi bir şey varsa lütfen belirtiniz.  
(Lütfen otelin hangi departmanında çalıştığınızı belirtiniz.)

.....

.....

.....

**ÖZGEÇMİŞ**

**Adı ve SOYADI** : Zeki AKINCI

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 01.03.1965 / Serik

**Medeni Durumu** : Evli

**Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Lisesi

**Lisans Diploması** : Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi,  
Alman Dili ve Eğitimi Bölümü

**Yüksek Lisans Diploması :**

**Tez Konusu** : Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama  
İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin  
Değerlendirilmesi

**Yabancı Dil /Diller** : Almanca (iyi düzeyde) - İngilizce (orta düzeyde)

**Bilimsel Faaliyetler****İs Deneyimi**

**Stajlar** :

**Projeler** :

**Çalıştığı Kurumlar** : Talya Oteli, Idyros Hotel, Falez Otel ve Milli Eğitim Bakanlığı

**Adres** : Özgürlük Mah. Yahya Kemal Cad. 2658 Sok. Kırmaz Apt. 4/7  
Antalya

**Tel. no** : 0242- 334 63 25 / 0535-777 20 19