



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK
FAKTÖRLER VE VERİMLİLİK:

KARAMAN GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Serhat Sefa TOR

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2011



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK
FAKTÖRLER VE VERİMLİLİK:

KARAMAN GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Serhat Sefa TOR

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Prof.Dr. Kemal ESENGÜN

KARAMAN – 2011

ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK
FAKTÖRLER VE VERİMLİLİK:
KARAMAN GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 18 /01/2011

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. Kemal ESENGÜN

Üye : Doç. Dr. Rifat İRAZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL

Üye :

Üye :

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 06.01.2011 tarih ve 01/22. sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. H. Bahadır AKIN

Mühür
İmza



ÖZET

ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE VERİMLİLİK: KARAMAN GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Serhat Sefa TOR

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Kemal ESENGÜN

Ocak 2011, 136 sayfa

Küreselleşen günümüz dünyasında teknoloji inanılmaz bir hızla gelişmekte ve tüm dünyaya yayılmaktadır. Herkese aynı bilgiler ve teknolojiler rahatça ulaşabildiğinden, rekabet ortamı her geçen gün daha da zorlu bir hal almaya ve insan gücü çok daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bu yüzden bir firmanın hayatını devam ettirmesi veya rekabette ayakta kalması için gerekli olan kar ancak, maliyeti oluşturan kalemlerin aşağıya çekilmesi ile yapabilmektedir. Bu nedenle, işçilik maliyetlerinin üzerinde durulmasının önemi artmakta ve buradan elde edilecek karlar, işletmeler için çok önemli hale gelmektedir. Kısacası insan gücüne verilen önem her geçen gün daha da artmaktadır. Bundan dolayı işletmeler, çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadırlar. Türkiye'nin önemli sektörlerinden biri olan bisküvi sektörü, özellikle işgücüne dayalı olarak çalışmakta ve bu sektördeki çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması bisküvi firmalarının performanslarını ve rekabet güçlerini artırmaktadır.

Bu nedenle araştırmamızın amacı, verimliliği etkileyen ve iş tatminine etki eden demografik faktörlerin belirlenmesi ile bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkilerin çıkarılarak, iş tatmininin öneminin ortaya koyulmasıdır. Araştırma BİFA Bisküvi A.Ş.'de görevli personel üzerinde yapılmıştır. Anket yoluyla elde edilen bilgiler SPSS 16.0 programı ile değerlendirilmiş sonuçta "Yaş", "Mesleki Kıdem", "Kurumdaki Hizmet Yılı", "Mesleki Planı" ve "Çalışma Nedeni" özelliklerinin anlamlı farklılığa sahip oldukları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşgören, İş Tatmini, Verimlilik, Karaman, Gıda Sanayi.

ABSTRACT**THE DEMOGRAPHIC FACTORS, IN ORGANISATIONS, THAT ARE EFFECTING THE JOB SATISFACTION AND PRODUCTIVITY: ONE EXERCISE OF A COMPANY IN FOOD INDUSTRY IN KARAMAN****Serhat Sefa TOR****Thesis of Master, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Kemal ESENGÜN****January 2011, 136 pages**

Today's globalized world, technology is spreading and developing around the world with an incredible rate. Because everyone can easily achieve to the same information and technologies, each day competitive environment is getting more challenging and human power is becoming more important. Therefore, the profit margin which gives power to a company in order to survive against competitive conditions can be obtained by lowering the cost of input items. That is why, the importance of laboring costs is growing and the profits can be obtained by reducing this item is becoming more significant. Basically each day human force is getting more important. Therefore, businesses must determine the factors that affecting the job satisfaction for employees and try to find out the ways to improve it. The biscuit industry which is one of the important industries of Turkish economy is especially based on the labor force and high satisfaction of employees of in this sector can increase the performance and competitiveness of the companies.

Therefore, the aim of this research is, to find out the impact of demographic factors and the conditions of job satisfactions by determining the factors which are affecting productivity and job satisfaction. This research had been done on BIFA Biscuits Ind.'s employees. The information which had been obtained by surveys are being evaluated by the software named SPSS 16.0 and it has been resulted that "Age", "Occupational Employment", "Year of Service in the institution", "Career Plan" and "Reason for the working " have significant variation characteristics.

Keywords: Employee, Job Satisfaction, Productivity, Karaman, Food Industry.

ÖN SÖZ

Sürekli değişen ve gelişen günümüz şartlarında işgörenlerin beklentileri de değişmektedir. Artık işgören sadece para ile motive olmamakta, bunun yanı sıra işin sosyal yönü, tatmin derecesi, toplumdaki yeri gibi birçok faktör onun işi ile ilgili duygularını ve dolayısıyla verimliliğini etkilemektedir. Verimliliğin artırılması da tüm şirketlerin ortak sorunu olması nedeniyle, verimlilik ile iş tatmini birbirinden ayrılmaz iki öge durumuna gelmiştir.

Bu nedenle çalışmamızda işletmelerde verimlilik artışı sağlamak için iş tatmini ve verimlilik kavramları detaylı ele alınmıştır. Uygulama desteği için, Karaman ilinde bir gıda firmasında çalışanların iş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp, farklılaşmadığı incelenmiştir.

Bu çalışmanın planlanmasında ve gerçekleşmesinde yardımcı olan ve değerli katkılarını esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Kemal ESENGÜN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca araştırmam boyunca anket uygulanmasında bana yardımcı olan başta BİFA A.Ş. Genel Müdürü Sayın Mustafa PINARBAŞI'na ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bu çalışmam boyunca bana sabır ve anlayış gösteren eşim Elif'e, oğlum Baturay'a ve kızım Berilay'a da teşekkürlerimi sunarım.

Serhat Sefa TOR

Karaman, Ocak 2011

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii

I.BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı.....	2
1.2. Çalışmanın Önemi.....	3
1.3. Kısıtlar.....	4
1.4. Materyal ve Yöntem.....	4
1.5. Konu ile İlgili Önceki Araştırmalar.....	4

II.BÖLÜM

2. VERİMLİLİK	8
2.1. Verimlik Tanımı.....	8
2.2. Verimlilik ile İlgili Kavramlar.....	13
2.3. Verimliliğin Ülke Ekonomisi ve İşletme Açısından Önemi.....	16
2.4. Verimliliğin Sağlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	18
2.5. Verimliliğin Ölçülme Nedenleri.....	20
2.6. Verimlilik Göstergeleri.....	23
2.6.1. Statik Verimlilik Oranı (SVO).....	23
2.6.2. Dinamik Verimlilik Oranı (İndeksler).....	23
2.7. Verimlilik Ölçüm Modelleri.....	25
2.7.1. David J. Sumanth Modeli.....	25
2.7.2. Veri Zarflama Analizi.....	26

2.7.3. M. R. Ramsey Modeli.....	26
2.7.4. Jackson ve Petterson Yaklaşımı.....	27
2.7.5. Kurosawa Modeli (Oranlarla İşgücü Verimliliği Modeli).....	27
2.8. Verimliliği Etkileyen Faktörler.....	28
2.8.1. Ekonomik Faktörler.....	28
2.8.2. Fiziki Faktörler.....	31
2.8.3. Psiko-Sosyal Faktörler.....	35
2.9. Verimlilikte Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık.....	39

III.BÖLÜM

3. İŞ TATMİNİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ.....	44
3.1. İş Tatmini Kavramı.....	44
3.2. İş Tatmininin Önemi.....	46
3.3. İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler.....	47
3.3.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı.....	47
3.3.2. Ücret.....	47
3.3.3. İşyeri Fiziki Koşulları	48
3.3.4. İletişim.....	49
3.3.5. Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkânlar.....	49
3.3.6. İşgören Yeterlilik Düzeyi, Kişilik Yapısı-Eğitimi.....	50
3.3.7. Yönetim Yapısı.....	51
3.3.8. İşin Toplum İçindeki Genel Algılaması (Zorluk Derecesi-Yapısı)	52
3.4. İşe Bağlılığın Bazı Göstergeler (Kavramlar) Aracılığıyla İşletmede Belirlenmesi.....	52
3.5. İş Tatmini ve Motivasyon Kuramları.....	54
3.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	55
3.5.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory).....	56
3.5.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı (Equity Theory).....	56
3.5.4. David Mc Clland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	57
3.5.5. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	58

3.5.6. Adelfer'in VİG (ERG) Kuramı.....	60
3.5.7. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model).....	61
3.5.8. Cornell Modeli.....	62
3.6. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Etkisi.....	62
3.6.1. İş Tatmininin Bireysel Etkileri.....	62
3.6.2. İş Tatmininin Örgütsel Etkileri.....	66
3.6.2.1. İş Tatmininin Sağlanmasında İş Ortamına Sağladığı Faydalar...	67
3.6.2.2. İş Tatmininin Sağlanamadığı Durumlarda Oluşabilecek Olumsuzluklar.....	69
3.7. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri	71
3.7.1. Puanlama Ölçekleri ile İş Tatmini Ölçümü	71
3.7.2. Anket ve Mülakat Yoluyla İş Tatmini Ölçümü	73
3.8. Verimlilik ve İnsan Faktörü.....	74
3.8.1. Personel Verimliliğini Artırmada Yönetimin Rolü.....	75
3.8.1.1. Karar Verme.....	75
3.8.1.2. Ölçme.....	75
3.8.1.3. Planlama	76
3.8.1.4. İletişim.....	77
3.8.1.5. Motivasyon.....	78
3.8.1.6. Koordinasyon.....	79
3.8.1.7. Kontrol (Denetim).....	80

IV.BÖLÜM

4. ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER; KARAMAN GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	81
4.1. Araştırmanın Amacı.....	81
4.2. Bisküvi Sektörüne Ait Değerlendirmeler.....	81
4.2.1. Türkiye Bisküvi Sektörünün Genel Değerlendirmesi.....	81
4.2.2. Dünya Bisküvi Sektörünün Genel Değerlendirmesi.....	83
4.3. Uygulama Alanı: BİFA	83

4.4. Araştırmanın Varsayımları.....	84
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	84
4.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	85
4.6.1. Kişisel Bilgi Formu.....	85
4.6.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MİDÖ).....	85
4.7. Verilerin Analizi.....	86
4.8. Demografik Değişkenler ile İş Doyumu ilişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	86
4.8.1. Yaş.....	87
4.8.2. Kıdem.....	89
4.8.3. Mesleki Kıdem.....	89
4.8.4. Unvan.....	90
4.8.5. Cinsiyet ve Medeni Durum.....	92
4.8.6. Öğrenim Durumu.....	94
4.9. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi.....	95
4.9.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	95
4.9.2. İş Doyum Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Analizlenmesi.....	100

V.BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
5.1. Tartışma.....	122
5.2. Sonuç.....	123
5.3. Öneriler.....	124
KAYNAKLAR.....	126
EKLER.....	134

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Yüksek Verimlilik ve İyileştirilmiş Kalitenin Yararları.....	13
Şekil 2.2. Ergonominin Çalışma Alanı.....	33
Şekil 3.1. İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi.....	65

GRAFİKLER

Grafik 4.1 Genel Çalışan İş Doyum Düzeyi Dağılımı-1.....	100
Grafik 4.2. Genel Çalışan İş Doyum Düzeyi Dağılımı-2.....	101

TABLolar**Sayfa No**

Tablo 4.1.	Yıllara Göre Türkiye'nin Bisküvi Üretimi	82
Tablo 4.2.	Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	99
Tablo 4.3.	Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri...	101
Tablo 4.4.	Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	101
Tablo 4.5.	Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyetlerine ve Çalıştığı Birime Göre Çift Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	102
Tablo 4.6.	Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Yaşlarına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	103
Tablo 4.7.	Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	103
Tablo 4.8.	Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	104
Tablo 4.9.	Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	104
Tablo 4.10.	Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çocuk Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	105
Tablo 4.11.	Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çocuk Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	105

Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Medeni Durum ve Çocuk Durumuna Göre Çift Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	106
Tablo 4.13. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	106
Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	107
Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Doğum Yerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	107
Tablo 4.16. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Doğum Yerine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular...	108
Tablo 4.17. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Daha Önce Çalışmasına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri....	108
Tablo 4.18. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Daha Önce Çalışmasına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	108
Tablo 4.19. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalıştığı Birime Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	109
Tablo 4.20. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalıştığı Birime Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular...	110
Tablo 4.21. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalıştığı Birim ve Görevine Göre Çift Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	111
Tablo 4.22. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Görevine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	112

Tablo 4.23. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Görevine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	113
Tablo 4.24. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalıştığı Birim ve Görevine Göre Çift Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	113
Tablo 4.25. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	114
Tablo 4.26. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.	115
Tablo 4.27. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdem ve Hizmet Yılına Göre Çift Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	116
Tablo 4.28. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..	116
Tablo 4.29. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	117
Tablo 4.30. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Bulunduğu Görevdeki Hizmet Yılına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	118
Tablo 4.31. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Bulunduğu Görevdeki Hizmet Yılına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	118
Tablo 4.32. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Planına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	119

Tablo 4.33. Araştırmaya Katılan alışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Planına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular..	120
Tablo 4.34. Araştırmaya Katılan alışanların İş Doyum Düzeylerinin alışma Nedenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	120
Tablo 4.35. Araştırmaya Katılan alışanların İş Doyum Düzeylerinin alışma Nedenine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	121
Tablo 4.36. Hipotez Analiz Sonuçları.....	121

I.BÖLÜM

1. GİRİŞ

Son yıllarda işletmeler açısından değişen ve gelişen çevre koşullarının ve yoğun rekabetin de etkisi göz önüne alındığında verimlilik ve çalışanlar arasındaki ilişkinin önemi giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak verimliliğin maliyetleri düşüren (azaltan) etkisi de işletmelerin piyasada ve rekabet ortamında var olma veya olmama durumunu belirlediği için verimlilik, incelenmesi ve dikkat edilmesi gereken bir kavram olarak güncelliğini korumaktadır.

Verimlilik girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi belirleyen bir kavramdır. İşletmelerin performans göstergeleri arasında yer almaktadır. İşletmelerde üretim departmanından üst yönetim kademelerine kadar tüm birimlerin ilgilendiği bir konudur. İşletmelerin çekirdeğini ise çalışanlar oluşturmaktadır. Bu da verimliliğin sağlanmasında çalışanların ne derece önemli olduğunun göstergesidir. Çalışanların verimliliğinin sağlanması ancak çalıştıkları işten memnun olmalarıyla mümkündür. Bu da iş tatmini kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise onların işlerinden yeterince doyum elde etmelerine bağlıdır (Toker, 2007: 2). Verimlilik artışını en çok etkileyen unsur olan, çalışanın iş tatmininin sağlanması için işletmelerin yapmaları gereken bir takım işlemler vardır.

Bu doğrultuda çalışmamızın ikinci bölümünde verimliliğin tanımı yapılmış, önemi ve etkileyen faktörler çıkarılmıştır. Üçüncü bölümünde verimlilik ve insan (çalışan) ilişkisi incelenerek iş tatmini ve motivasyon kuramlarına değinilmiş, iş tatmininde yönetimin rolü ve yapması gerekenler anlatılmıştır. Araştırmamızın dördüncü bölümünde

ise Karaman ili gıda sektöründe faaliyet gösteren BİFA BİSKÜVİ ve GIDA SAN. A.Ş. firmasında, iş tatminini etkileyen demografik faktörleri belirlemek maksadıyla bir anket uygulanmış ve bu ankete göre değerlendirmeler yapılarak bir takım öneriler sunulmuştur.

1.1. Çalışmanın Amacı

İşgörenler işletmelerin belkemiği konumundadırlar. Otomasyona (bilgisayarlı üretim ve makinelerle üretim) geçiş günümüzde yaygınlaşmış olsa da, birçok işletmenin hatta makine ağırlıklı üretim yapan firmaların bile belli düzeyde (makinelere çalıştırması, akışın sağlanması gibi) çalıştırması gereken insanlar vardır. Ayrıca işletmenin ömrünü devam ettirebilmesi için çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. Bu bakımdan çalışanlarla ilgili olarak yapılan araştırmalar çoğunlukla işgücü verimliliğinde artış sağlanması ve bu artışı sağlayacak unsurların belirlenmesi ve uygulanması üzerinedir. Bunun nedeni ise işgücünün verimliliğinde artış sağlayan etmenler belirlenerek bunun işletme kârının artışı sağlanmasıdır.

Araştırmamızın amacı, verimliliği etkileyen faktörlerin ve iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi ile bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin çıkarılarak, iş tatmininin önemini ortaya koyulmasıdır. Bu çalışmada verimlilik ve iş tatminine yönelik bilgiler verilmiş ve bir gıda firmasında iş tatmini anketi düzenlenerek, firmanın iş tatmin düzeyi ortaya koyulmuştur.

Bu amaçlar ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde maddeleşmiştir;

- 1- Verimliliği etkileyen faktörleri belirlemek,
- 2- Bu faktörlerin belirlenmesi sonucunda çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemek,
- 3- İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve iş tatminine etki eden faktörlerle verimlilik artışı arasındaki ilişkinin belirlemek
- 4- İş tatminine etki eden faktörler belirlendikten sonra motivasyonu artırıcı teşvik araçlarını belirlemek ve de işletmelerdeki durumunu incelemektir.

Bu çalışmada işgücü verimliliği, işgücü verimliliğine ve de iş tatminine etki eden unsurlar (faktörler) belirlenerek işgücü verimliliğinin artışının sağlanması için bu unsurların irdelenecektir.

1.2. Çalışmanın Önemi

Günümüzde toplumların gelişme düzeyleriyle bağlantılı olarak bireylerin yaşam standardında da gelişim gözlenmektedir. Aynı şekilde işletmelerde de belli bir gelişim (büyüme) evresine girerler. Bu gelişmeler karşısında yeni yönetim ve üretim sistem ve anlayışları ortaya çıkmış; yeni çalışma koşulları ve anlayışı çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz bir takım etkilere yol açmıştır. Bu durumun işletmelerde çalışan işçilerin iş tatmini ve dolayısıyla iş gücü verimliliği üzerinde bir takım etkileri olmuştur. İşletmelerin başarısı karlılık düzeyleriyle ölçülmektedir. Karlılığı etkileyen faktörlerden biri de verimliliğidir. Verimliliği etkileyen işletme içi ve dışı, bireysel ve sosyal birçok faktör bulunmaktadır. Bu etmenler aynı zamanda iş gücünü de etkileyen konular arasında yer

almaktadır. Verimliliğin sağlanmasında iş gücü verimliliği ile verimlilik artışı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkiden dolayı konu araştırılmaya değer görülmüştür.

1.3. Kısıtlar

Katılımcıların, araştırmada kullanılan anket formunu doğru ve içten yanıtladıkları ve içinde buldukları ortamı değerlendirebilecekleri kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu, işgörenlerin özelliklerini ve içinde buldukları ortamı ölçebilecek durumdadır.

1.4. Materyal ve Yöntem

Araştırmamızda öncelikle literatür araştırması yapılarak konumuza uygun kaynaklar belirlenmiş ve bu kaynaklardan alıntılar yapılarak araştırmanın teorik kısmı hazırlanmıştır. Daha sonra konu ile alakalı olarak gıda sektöründe bulunan işletmede anket uygulaması yapılmıştır.

1.5. Konu ile İlgili Önceki Çalışmalar

- Büyükkılıç (2008); “Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı”nda verimlilik kavramının genel bir tanımı ve verimlilik ölçümü hakkında bilgiler verdikten sonra, toplam faktör verimliliği kavramı ve toplam faktör verimliliğinin ölçümü hakkında detaylı bir araştırma yapmıştır. Araştırmada verimliliğin ölçümünde bir takım ilkelere dikkat edilmesi gerektiği ve özellikle verimliliğin zamanında, sürekli ve doğru şekilde ölçülmesi gerektiği vurgulanmıştır.

- Bingöl (1993), “Meyve İşleme Sanayinde Girdi Sorunları ve Verimlilik” adlı kitabında verimliliğin tanımını ve ölçüm tekniklerinin neler olduğunu anlattıktan sonra meyve işleme sanayi sektöründe verimlilik durumunun ne olduğunu araştırmıştır.

- Tortop vd. (2006); “İnsan Kaynakları Yönetimi” adlı kitapta önce insan kaynakları kavramına ve önemine değinmiş, daha sonra insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörleri incelemiş ve insan kaynaklarının planlama, tedarik, yönlendirme, ve eğitimi ile ilgili konularda yapılması ve dikkat edilmesi gerekenler alt başlıklar halinde açıklanmıştır. Kitapta değişen ve gelişen çevre koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabete ayak uydurmaları gerektiği ve bunun da geleneksel yöntemlerle değil yeni ve modern yöntemlerle gerçekleştirilmesi gerektiği belirtilmektedir.

- Bingöl (1997), “Personel Yönetimi” adlı kitabında personel yönetim sistemleri, örgüte personel akışı, personel eğitimi, örgütsel davranış, sendikalar ve ücretlendirme konuları hakkında bilgi vermektedir.

- Prokopenko (2005), “Verimlilik Yönetimi El Kitabı” adlı kitapta verimlilik kavramının tanımı, verimlilik analizi ve verimliliği etkileyen faktörleri inceledikten sonra verimlilik artırma tekniklerinin neler olduğunu anlatmış ve verimlilik artışının sağlanması için sermaye kaynaklarının kullanımı, insan kaynaklarının yönetim şekli ve ulusal düzeyde verimlilik teşviki konularının verimlilikle ilişkisi incelenmiştir.

- Ramsay (2008); “İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslararası İşgücü Verimliliği El Kitabı” adlı kitapta verimlilik kavramı ve tarihsel gelişimini inceledikten sonra verimlilik ölçümü ve yöntemlerine değindikten sonra verimliliğin ölçümünde RAPMODS Sistemini incelemiştir.

- Suiçmez (2009); “Verimlilik-İstihdam İlişkisi” adlı kitabında Dünyada ve Türkiye’de verimlilik ve istihdam ilişkisini araştırmıştır. Kitabında ayrıca verimliliğin neden önemli olduğu sonucuna vardıldıktan sonra verimlilik ve istihdam arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesi için bir takım önerilerde bulunulmuştur.

- İncir (2008); “Ergonomi, Çalışma Ortamı ve Fiziksel Çevre” adlı kitapta işyeri çalışma ortamını etkileyen faktörler olan gürültü, titreşim, aydınlatma ve hava koşullarının neler olduğu ve bu faktörlerin insan üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesi için neler yapılması gerektiğini ayrıntılarıyla araştırmıştır. Araştırmada bu koşulların olumsuz etkilerinin giderilmediği takdirde insan üzerinde olumsuz sonuçlarının çalışma hayatını olumsuz etkileyeceği belirtilmiştir. Ayrıca çalışma hayatının yanında da insanın çalışma hayatının dışında kalan kısmını da olumsuz etkileyeceği vurgulanmıştır.

- Tümgan (2007); “Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin” adlı tezinde motivasyon kavramının ne anlama geldiğini, iş tatminini ve motivasyon kuramlarını, motivasyonu etkileyen faktörlerin neler olduğunu ve motivasyon ve iş tatmini ilişkisini incelemiştir. Tezde kamuda manevi ödüllendirmenin ön planda olduğunu ve diğer motive edici faktörlere sıklıkla başvurulmadığı, özel sektörde ise ücret adaletsizliğinin giderilmesi, takdir edilme, çalışan fikirlerinin alınması gibi motive edici faktörlerin kullanılmasının verimlilik artışının sağlanmasında olumlu sonuç verdiği belirtilmiştir.

- Tuan (2008); “İşletme Yönetiminin Kontrol Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Üzerindeki Etkileri” adlı tezinde işletmede yönetim fonksiyonları konusu anlatılmış ve bunun işletme iç denetim sistemleri ile ilişkisi incelenmiştir.

- Pekel (2001); “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması” adlı tezinde motivasyon kavramını tanımlamış; motivasyon teorilerini açıklamış; işletmelerin motivasyon uygulama gerekçeleri açıklamış; motivasyonun sağlanması için işletmelerin kullanabileceği motivasyon araçları ve motivasyona yardımcı olan öğeleri incelemiştir. Bu konuların dışında motivasyon ve verimlilik ilişkisi iş tatmininin sağlanması ve diğer yönlerden incelenmiş ve bu ilişki içinde motivasyonun önemi vurgulanmıştır. Araştırmada ayrıca farklı insanları motive eden farklı faktörler olduğu ve bu durum işletmelerde motivasyonun sağlanmasında motivasyon araçlarının çeşitliliğinin artmasını sağlamış ve buna dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

- Çekmecelioğlu (2006); “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” adlı tezinde araştırma sonuçlarının iş tatmininin verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahip olan en kuvvetli iş tutumu olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın verimlilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve duygusal bağlılığın verimlilik üzerindeki etkisinin daha anlamlı olduğunu bulgulamaktadır. Bu araştırma sonuçları, günümüzün rekabete dayalı dinamik pazarlarda yaşamını sürdürmek zorunda olan işletmelerin verimlilik artışı için çalışan tutumlarına önem vermesi gerektiğini göstermektedir. İşletme yöneticileri insan faktörünün farkına varmalı, çalışanların örgütte kalma isteğine sahip olmalarının ve verimlilik artışının iş tatmini ve örgüte bağlı olmalarına dayalı olduğunun bilincinde olmalı önerilerinde bulunmuştur.

II.BÖLÜM

2. VERİMLİLİK

Bu bölümde verimlilik kavramının ne ifade ettiği, önemi, ölçüm metotları ve göstergeleri açıklanmış ve işletmede verimliliğin sağlanması için dikkat edilmesi gereken hususlar olarak verimliliği etkileyen faktörler anlatılmıştır.

2.1. Verimlilik Tanımı

Verimlilik ne kadar iyi görünürse görünsün, gerçekten ne kadar iyi olursa olsun bugünkü durumu daha da iyileştirmek arzusudur. Ekonomik ve sosyal hayatın değişen şartlara sürekli olarak uydurulmasıdır. Yeni teknik ve yöntemlerin uygulanmasında gösterilen sürekli çabalar. Verimlilik bir ülkenin kalkınmışlık seviyesinin en önemli ölçütlerinden birisidir. Ülkede yapılan üretime karşılık tüketilen kaynakları belirlemeye yönelik bir kavram olarak kullanılmaktadır. Değişen sosyo-ekonomik koşullar ve doğal dengeler nedeniyle verimlilik kavramı ekonomik ve örgütsel yeteneklerin yanı sıra doğal yaşamı ve çevreyi korumak, çalışanlara iyi bir yaşam ve çalışma şartları sağlamak, koşulları ve kaynakları en akılcı bir biçimde kullanmak gibi bazı özelliklere tanımlanır hale getirmektedir (Özdamar, 1988: 2).

Verimlilik; her şeyden önce var olmayı sürdürmek ve kar elde etmek isteyen işletmelerin önemle üstünde durduğu bir konudur. Verimlilik üretimden elde edilenlerin, üretim sırasında harcanan üretim faktörlerine oranı olarak tanımlandığında verimliliğin artırılması için, ya üretime konan faktörlerin miktarını sabit tutarak üretimden elde edilen mal veya hizmetlerin miktarını arttırabilmek, ya da, üretimden elde edilen mal veya hizmetlerin miktarını sabit tutarak, üretime harcanan üretim faktörlerinin miktarını

azaltmak gerekmektedir (Pekiner, 1971: 23). Bu bağlamda verimlilikle ilgili yapılan diğer tanımlara bakacak olursak;

Drucker'e göre, verimlilik, işlerin doğru yapılmasıyla ilgilidir; etkinlik ise doğru işlerin yapılmasıdır (Ekinci ve Yılmaz, 2002: 37). OECD'ye göre verimlilik çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir. ILO'ya göre verimlilik üretimin toprak, sermaye, işgücü ve organizasyonun oranı verimlilik ölçüsüdür. EPA (European Productivity Agency)'ya göre verimlilik her bir üretim öğesinin etkili kullanım derecesidir (Pekel, 2001: 67). Farklı meslekler ve öğrenimin farklı dallarına göre de verimlilik kavramı aşağıdaki gibidir (Ramsay, 2008: 17):

- **İktisatçıların Görüşü:** Çıktı ve bunu üretmek için kullanılan girdiler arasındaki ilişkidir.
- **Mühendislerin Görüşü:** Makinenin etkin çalışmasıdır.
- **Muhasebecilerin Görüşü:** Finansal rasyolar ve finansal tabloların analizi yoluyla işletmelerin performansınıdır.
- **Psikologların Görüşü:** Kar, işe devamsızlık, motivasyon, moral, kontrol vb. konularıyla ilgilidir.
- **Yöneticilerin Görüşü:** Kalite, miktar, tatmin, hükümet politikaları vs. konuları ile ilgilidir.

Verimlilik ile ilgili yapılan tanımlardan sonra verimlilik aşağıdaki şekillerde formüle edilmektedir;

$$\text{VERİMLİLİK} = \text{ÇIKTI MİKTARI} / \text{GİRDİ MİKTARI}$$

VEYA

$$\text{VERİMLİLİK} = \text{SİSTEM ÇIKTISI} / \text{SİSTEM GİRDİ}$$

$$(\text{SERMAYE} + \text{İŞÇİLİK} + \text{HAMMADDE} + \text{DİĞER})$$

Burada sistem çıktıları; fiziksel olarak ton, metre vb. iken parasal olarak ise makro ve mikro düzeyde olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlar (Özsever vd., 2009: 2);

1. Makro Düzeyde: Gayri safi milli hâsıla, gayri safi yurt içi hâsıla, net ulusal refah, katma değer vb.

2. Mikro Düzeyde: Satışlar, toplam kazançlar, katma değer, üretim değeri vb. şeklinde sınıflandırılır.

Sistem girdileri ise (Özsever vd., 2009: 46);

1) İşçilik: Fiziksel olarak işçi sayısı ve çalışma saati gibi, parasal olarak da işgücü maliyeti biçiminde ifade edilebilir.

2) Sermaye: İşletme sermayesi ve sabit sermaye olmak üzere ikiye ayrılır. İşletme sermayesi dönen varlıklarından oluşur. Bunlar nakit alacaklar, stoklar, hisse senetleri ve tahvillerdir. Sabit sermaye ise makine sayısı ve makine saati olarak ifade edilebilir.

3) Hammadde ve Malzeme: Hammadde ve malzeme üç grupta ele alınabilir.

- **Hammadde;** İşletmenin üretim konusu olan ürünün yapısına giren ve onun esasını oluşturan girdi maddeleridir.

- **Yardımcı Madde ve Malzeme;** İşletmenin üretim konusu olan ürün yapısına girmekle birlikte ürünün ayrıntısını oluşturan maddelerdir.

- **İşletme Malzemesi;** İşletmenin üretim konusu olan ürünün yapısı içine girmemekle birlikte üretim sürecinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan maddelerdir.

4) Diğer Girdiler: Reklam girdileri, çeşitli vergiler, enerji ve yakıt vb. girdiler.

Verimliliğin farklı tanımlamaları karşısında birçok araştırmacı ortak bir tanımlamaya gitmiştir. Bu tanıma göre ise verimlilik, “mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır” (Kahya ve Karaböcek, 2009: 2). Daha geniş kapsamlı tanıma göre verimlilik, “doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir” (Kahya ve Karaböcek, 2009: 2). Verimlilik her şey değildir ama ekonomist Paul Krugman tarafından da belirtildiği gibi verimlilik uzun vadede neredeyse her şeydir (Brynjolfsson ve Hitt, 1998: 1). Bu doğrultuda Japon Verimlilik Merkezi tarafından dünyaya benimsetilmeye çalışılan verimlilik kavramına göre verimlilik aşağıdaki hususları ifade etmektedir (Kahya ve Karaböcek, 2009: 2);

- Verimlilik, gelişmeci bir düşünce ya da var olan her şeyde, özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir.

- “Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olmalıdır” fikrini savunan bir inançtır.

- Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır.

- Yeni teknik ve yöntemleri uygulama çabasıdır.
- İnsanın gelişmesini savunmaktır.

Aynı zamanda verimlilik aşağıdaki hususları içeren bir kavram da değildir (Kahya ve Karaböcek, 2009: 2);

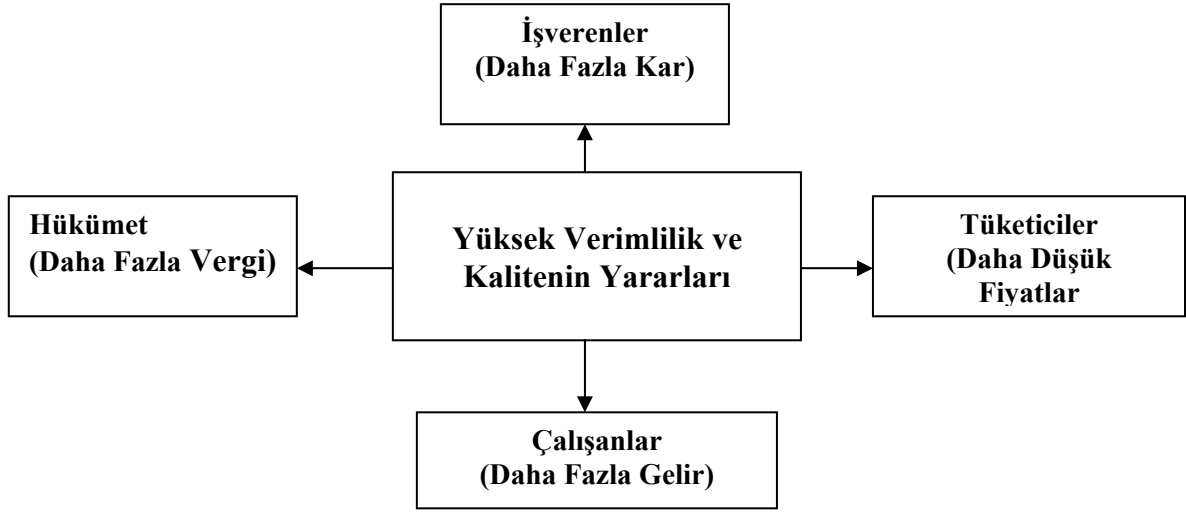
- Çalışanları canlarından bezdirerek onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.

- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir.
- Karlılığın bir göstergesi değildir.

Verimlilikle ilgili tanımlar irdelendiğinde verimliliğin nitelikleri aşağıdaki şekilde maddelenmiştir (Erdem, 1997: 8);

- a) Üretim faktörlerinin kullanılış şekli (mal ve hizmet üretme yeteneğinin ölçüsü),
- b) Oransal ilişkiler bütünü (çıktıların girdilere oranı),
- c) Bir ölçüt (potansiyel başarı ölçütü),
- d) Planlama ve denetim aracı (planlama ve bütçeleme çalışmaları sırasında uzun süreli üretim faktörlerinin saptanması) olmasıdır.

Dolayısıyla verimliliğe katkısı açısından zamanı ve maliyetleri minimize eden yaygın ve örgün olarak yapılmış makro ve mikro sistemlerin uyumlu bir entegrasyonu örgütlü firma faaliyetlerini istenilen kar hedeflerine ulaştırabilecektir (Turgay, 1995: 9).



Şekil 2.1. Yüksek Verimlilik ve İyileştirilmiş Kalitenin Yararları (Ramsay, 2008: 31)

Yani şekil 2.1’den de görüleceği üzere ister kar amacı güden veya gütmeyen ya da bir kamu işletmesi olsun, işletmeciliğin, üretim, finansman, personel, teknik, pazarlama gibi bütün fonksiyonları verimlilik düzeyi yükseltilerek çalışmak zorundadırlar. Verimlilik ve kalite aynı paranın iki yüzüdür. Ürün ve hizmetler ödenebilir fiyatlarla arzu edilen kalitede sunulmalıdır. Yarın bu günden daha iyi olmalıdır (Ramsay, 2008: 31).

2.2. Verimlilik ile İlgili Kavramlar

Verimliliğin daha iyi anlaşılabilmesi için verimlilik konusuyla ilgili kavramlar tek tek aşağıda açıklanmıştır;

- **Verim;** Bir işletmenin üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ve bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren boyutlardan biridir. “İşini doğru yapmak” şeklinde de ifade edilebilen kavram, işgücü, makine, hammadde gibi kaynaklardan yararlanma oranını gösterir. Üretim süreci sonunda elde edilen çıktının büyüklüğü, ton, metre vb gibi fiziksel birimlerin yanı sıra, parasal birimlerle de tanımlanır.

Dolayısıyla, işletmenin hedef ve amaçlarıyla ilgili olmayan verim, araçların doğru kullanılıp kullanılmadığını, en düşük kaynak tüketimi, maliyet ya da en az israfla bir üretimin yapılıp yapılmadığının ölçütlerini vermektedir (Seyidoğlu, 2002: 703).

- **Verimlilik;** emek, sermaye veya toprak gibi üretimde kullanılan bir birim girdi başına üretilen mal veya hizmet miktarını ifade eder (Seyidoğlu, 2002: 703).

- **Performans;** bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği yani neyi sağlayabildiğinin nitel ve nicel olarak ifadesidir (Bingöl, 1993: 21).

- **Fiziksel (Nicel) Verimlilik;** Teknolojinin ve işgücünün niteliğinin veri olduğu bir ortamda fiziksel girdilerle fiziksel çıktılar arasındaki miktar ilişkisi olarak tanımlayabiliriz. Genellikle tercih edilen analiz yöntemi girdilerle çıktı arasındaki oransal ilişkidir: örneğın 12 Kg çivi/15 Kg demir gibi. Ancak bu tür verimlilik analizinin beraberinde getirdiği birçok ölçüm zorlukları vardır. Bu zorluklar sonucu elde edilen bulgular yanıltıcı olabilirler (Gürak, 2005: 2).

- **Verimlilik Programı;** Bir işletmenin verimlilik politikasını oluşturabilmesi amacıyla, bir verimlilik programı yöneticisinin, işçi ve yöneticilerin sorunlarını belirlemede, çözüm bulmada ve bunları uygulamada kullanabilecekleri süreçleri önerebilmesi amacıyla yapılan düzenlemeler (MPM, “Verimlilik Terimleri Sözlüğü”, www.mpm.org.tr/sozluk).

- **Verimlilik Stratejisi;** İşletmede uzun dönemli verimlilik artırma amaçlarını gerçekleştirmek için hedefleri, prosedürleri ve temel politika ve planları belirleyen bir karar alma modelidir (MPM, “Verimlilik Terimleri Sözlüğü”, www.mpm.org.tr/sozluk).

- **Verimlilik Planları:** Bir örgütlenmede, yenilik ve yaratıcılığı teşvik eden, yeni fikirlerin oluşmasına yardımcı olacak bir ortam yaratan, bir öneri sistemi geliştiren ve belli sorunlarla ilgili önerilerin getirilmesini isteyen, sorunların çok yönlü incelenmesi gereken durumlarda, sürekli ya da geçici bir görev gücü ya da inceleme grubu oluşturan, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini belirleyen planlamalardır. Tüm firmayı kapsayan verimlilik artırma planları, örgütün uzun dönemli strateji ve planlarının içinde yer alır. Verimliliği artırmak için harcanan yoğun çaba işletme ya da çıktı değişkenlerinin çoğunda, zincirleme tepkilere yol açabilir (MPM, “Verimlilik Terimleri Sözlüğü”, www.mpm.org.tr/sozluk).

- **Verimlilik İyileştirme;** Verimlilik sorunlarının teşhis edilmesi, işletmenin verimlilik çabalarını benimseme eğiliminin analizi, beceri ve stratejilerin yürütülmesi ve çıktılar/sonuçların değerlendirilmesinin sonucunda verimlilik ölçme ve ölçüm sonuçlarına göre yeniden harekete geçerek iyileştirme sürecidir (MPM, “Verimlilik Terimleri Sözlüğü”, www.mpm.org.tr/sozluk).

- **Verimlilik Oranı;** Bir üretim diliminde tüketilmesi beklenen kaynaklarla, gerçekten tüketilen kaynaklar arasındaki ilişkiyi ve nedenlerini ortaya koyan orandır (MPM, “Verimlilik Terimleri Sözlüğü”, www.mpm.org.tr/sozluk).

- **Karlılık;** işletmenin belli bir dönemde sağladığı karın aynı dönem işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Karlılık ayrıca üretim maliyetinin sermayeye bölünmesi şeklinde formüle edilir (Karlılık, <http://muhasebeturk.org/ecopedia/394-k/3050-karlilik-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html>).

- **Etkinlik;** Drucker’e göre, verimlilik, işlerin doğru yapılmasıyla ilgilidir; etkinlik ise doğru işlerin yapılmasıdır. Yani, verimlilik girdiler ve çıktılarla ilgilenirken, etkinlik çıktılar, sonuçlar ve bunların etkileriyle ilgilenir. Gerçekten, verimlilik üretim

kaynaklarının ne kadar iyi kullanıldığını ölçerken, etkinlik amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirler. Buna paralel bir görüş olarak, verimlilik ölçütlerinin bir örgütün üretim faaliyetlerinin etkinliğinin nesnel ölçütleri olduğu belirtilmiştir (Ekinci ve Yılmaz, 2002: 2).

- **Etkenlik;** Çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etkin kullanıldığını ifade eder (Bingöl, 1993: 20).

- **İşgücü Kar Verimliliği;** Bu oran üretimde kullanılan işgücü ile bu üretim sonucunda elde edilen karı ilişkilendiren bir orandır (Doğan ve Aydın, 1991: 44).

- **Ulusal Verimlilik Kuruluşları;** Bu kuruluşlar ekonomik gelişmeye ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik ülke çapında bir verimlilik hareketine önyak olmaktadır. Aynı zamanda verimlilik artışını ve kültürünü teşvik etme, kendi kapasitelerini geliştirmek yoluyla verimlilik artışında işletmelere yardım etme ve bilgi edinme, işleme ve yayma görevleri (rolleri) bulunmaktadır (Prokopennko, 2004: 20-26).

2.3. Verimliliğin Ülke Ekonomisi ve İşletme Açısından Önemi

Verimlilik insanın ekonomik faaliyetlerinin işleyiş biçimini ifade ettiğinde dinamik bir olgudur ve günümüzde verimlilik halen örgütlerde iş başarımının birincil ölçüsü olarak görülmektedir. Esasen, işletmelerde verimliliği artırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere aittir ve verimliliğin, işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının bir göstergesi sayılması da bu sebeptendir. Gerçekten de işletmede tüm çalışanların, zamanın ve maddi kaynakların üretim amaçları yönünde kullanılmasında ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında yöneticilere büyük iş düşmektedir (Pekel, 2001: 70). Ama ister işçi ya da işveren olsun, ister yönetici, isterse

çiftçi, serbest meslek sahibi, öğretmen, öğrenci ya da ev kadını, toplumdaki yeri ne olursa olsun herkesin verimlilik konusu ile ilgilenmelidir. Bunun nedenlerini sıralayacak olursak (Suiçmez, 2009: 25-26);

- İşçiler daha iyi çalışma koşullarında, daha kısa çalışma süresinde daha çok ücret alır.
- İşveren, yeni yatırım imkânları yaratacak kaynak sağlar.
- Üretici, daha ucuz maliyetle daha yüksek kazanç elde eder.
- Tüketici, daha ucuz ve bol mal bulma imkânına kavuşur.
- Ülke, sağlıklı bir ekonomik büyüme ile hızla kalkınır.
- Ve sonunda toplum daha yüksek refah düzeyine ulaşır.

Dolayısıyla verimliliğin ulusal refahı artırmadaki önemi, bugün herkes tarafından kabul edilmelidir. Bu durum, gayri safi milli gelir ya da gayri safi milli hâsıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Başka bir deyişle, verimlilik artınca milli gelir ya da gayri safi milli hâsıla girdi faktörlerinden daha hızlı artar. Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar (Prokopenko, 1992: 7).

Verimlilik, gerek etkililik, etkinlik, kârlılık, rasyonellik, kalite ve optimallik gibi kavramlarla olan yakın ilişkisi, gerekse örgütsel ve yönetsel başarının bir göstergesi olarak algılanması nedeniyle, işletme yönetiminde her türlü kaynağın nasıl kullanılması gerektiği konusunda sayısız stratejik varyasyona ve işletme genelinde daha iyiye ulaşmayı arzulayan bireysel, teknolojik, örgütsel ve yönetsel arayışlara yol açmaktadır (Pekel, 2001: 72). İşletmedeki verimlilik artışları, işletme düzeyinde daha iyi kalitede, daha düşük

maliyetle daha çok üretim ve daha çok gelir ve kâr demektir. Verimli bir yöntemle ve çalışma ile sağlanacak verimlilik artışı yönetim ve çalışanlar tarafından paylaşılması doğaldır. Yöneticiler ve çalışanlar verimlilik artışlarından kaynaklanan maliyet azalmalarının karşılığını, kâr ve ücret artışları olarak dengeli bir biçimde paylaştıklarında ve paydan sabit ya da daha düşük fiyatlarla müşteriler de yararlandıklarında verimliliğin sonuçları tüm ülke düzeyinde hissedilmektedir. Sonuç, halkın yaşam düzeyinde gelişme, azalan enflasyon ve azalan işsizlik olarak gözlenmektedir (Kahya ve Karaböcek, 2009: 2).

Verimlilik her ne kadar sonuçları itibariyle toplumsal kalkınma, sanayide ve hizmetler sektöründe sahip olunan kaynakların optimal kullanımı gibi kavramlarla ilişkili olsa da, verimlilik artışı fiilen işletme ya da şirket bünyesinde gerçekleşmektedir. Bütün çeşitliliği ile mevcut kaynaklar mal ve hizmet üretmek üzere burada bir araya gelmekte ve bunların birleşik işleyişinin etkinliği verimliliğe yansımaktadır. Bu yüzden, verimliliği sadece ölçmek değil, aynı zamanda yönetmek çok önemlidir. Özellikle verimlilik işletme yönetimi tarafından bir hedef olarak belirlenmişse, bu kavram daha da önem kazanmaktadır (Pekel, 2001: 71).

2.4. Verimliliğin Sağlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

İşletmelerin verimliliği artırmak için yapacakları uygulamalarda dikkat etmesi gereken hususlar zaman, örgütlenme ve standartlardır.

Zaman, üretim öncesi, üretim aşaması ve üretim sonrası süreçte farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak bu süreçlerde aşırı hız, zamanın etkin kullanımı ile eş anlamlı değildir. Hız çok önemlidir, ancak doğru yolda olmanın ön koşulu olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu süreçlerde gerekli faaliyetlerin, zamanın etkin kullanımı ile yerine

getirilmesi, işletmelerde rekabet ortamında avantaj sağlayacaktır. Zaman tabanlı rekabet stratejileri yeni ürünler için kısa üretim süresi yanında pazarın taleplerine anında cevap vermeyi ve mevcut ürünler için güvenilir teslim sürelerini esas alır (Filiz, 2008: 53). Kısacası üretim sürecindeki kısaltmalar işletmeler açısından birçok avantajı beraberinde getirmektedir (Seyidoğlu, 2002: 465).

İşlerin ya da faaliyetlerin aksamadan yürütülmesini sağlamak için yapılan düzenlemeler, oluşturulan kurumsal yapı, örgüt veya hazırlanan ilkelerdir. Üretim süreci boyunca her işçinin yapılan işin yalnızca bir bölümü üzerinde uzmanlaşmasına dayalı üretim yönetimidir. Çağdaş sanayi ekonomilerinin en önemli özelliğidir (Seyidoğlu, 2002: 304).

Standart; üretilen malların nitelik, ölçü ve görünümünün konulmuş bulunan kural ve normlara göre tipleştirilmesi durumudur (Seyidoğlu, 2002: 576). İşletmelerin verimlilik artışı sağlamak için doğru işi doğru kişilerle doğru zamanda ve belirlenen standartlara göre yapmaları gerekir.

Her ekonomik örgüt ayakta kalmak ve büyümek için çalışır. Büyüme olmazsa adı konulmamış bir durgunluk ve darboğaz ortaya çıkacaktır. Gerçek büyüme ise algılanabilir verimlilik artışı ile gelir. Diğer türlü işletmenin sağlıklı bir durumunu göstermek için bilançodaki rakamlar üzerinde çalışmaktan başka bir şey değildir (Ramsay, 2008: 20).

2.5. Verimliliğin Ölçülme Nedenleri

Verimliliğin geliştirilebilmesi açısından doğru karar verilebilmesi için gerekli altyapının oluşturulması gereklidir (Atayeter ve Baki, 1997: 71). Alan Lawlor'a göre herhangi bir verimlilik artırma sürecinin 4 (dört) aşaması vardır. Bunlar (Prokopenko, 2005: 87);

1. **Kabul Etme:** Değişme ve gelişme ihtiyacı kabul edilmelidir.
2. **Karar Verme:** Daha sonra harekete geçme kararı alınmalıdır.
3. **Olanak Tanıma:** Kararların uygulanabilmesi için olanaklar mevcut olmalıdır.
4. **Harekete Geçme:** Son hedef olarak verimlilik artışı sağlayacak planlar uygulanmalıdır.

Japon Toyota firmasını eski yöneticilerinden Taichi Ohno verimlilik ile ilgili bir durum karşısında şöyle diyor: “Bir gün Alman işçilerin bireysel üretkenlikte Japonlardan 3 kat daha fazla üretken olduğunu, Amerikalı işçilerinde Almanlara göre 3 kat daha fazla üretim yaptığını duydum. Bunun anlamı Japon ve Amerikan iş gücü arasındaki farkın 1'e 9 olması demektir. Ama bir Amerikalının biz Japonlardan 9 kat daha fazla fiziksel güç harcaması mümkün müydü? Bu bana olacak şey gibi görünmüyordu. Açıkça ortadaydı ki biz Japonlar bir şeyleri boşa harcıyorduk. Bu israfları ortadan kaldırdığımız takdirde üretkenlik istenen ve hedeflenen düzeye çıkabilirdi”. Ohno'nun Japonlar için saptadığı bu gerçek çalışarak, israfı yok ederek verimliliği yükselterek aşmış ve Japonlar dünyada otomotiv sektöründe söz sahibi bir ülke haline gelmiştir (Filiz, 2008: 48). Bu doğrultuda verimliliğin ölçülme nedenlerini maddelenecek olursa;

- Kontrol,
- İyileştirme,
- Strateji belirleme ve uygulama,
- Yönetime bilgi sağlama olarak maddeleyebiliriz.

Bir verimlilik ölçümü, örgütün mevcut durumu hakkında bir fikir verir, verimliliğin geliştirilebileceği noktaları işaret eder. Verimliliğin ölçümüne sistem yaklaşımıyla bakıldığında verimliliğin yönetim sisteminin bir alt sistemi olduğu görülmektedir. Verimlilik ölçümü, çeşitli ekonomik sektörler arasındaki gelir ve yatırım dağılımına etki eden faktörlerin belirlenmesine ve karar almada kullanılacak önceliklerin saptanmasına yardımcı olur (MPM, “Verimlilik Terimleri Sözlüğü”, www.mpm.org.tr/sozluk).

Bu doğrultuda Kearney verimlilik ölçümünün önemli özelliklerini belirlemiştir. Bu özellikler ise şöyle maddelenmiştir (Ramsay, 2008: 33);

- **Geçerlilik:** Geçerli bir ölçü, gerçek verimlilikteki değişimleri doğru olarak yansıtabilendir.
- **Kapsam:** Ölçü bir girdi kaynağının tüm kullanımını ne kadar tam olarak açıklayabilirse, bu girdi o kadar doğru olarak izlenebilir.
- **Karşılaştırılabilirlik:** Ölçülerin zaman içinde karşılaştırabilir olmaları için ortak bir paydaya indirgenmeleri gerekir.
- **Yararlılık:** Ölçü etkili bir faaliyet için kullanılabilme anlamında yararlı olmalıdır.
- **Uyumluluk:** Olanaklı olduğunca ölçü için gereken veriler mevcut kaynaklardan ve yönetim bilgi sistemlerinden sağlanabilmelidir.

- **Maliyet Etkililiği:** ölçüden sağlanan yararlar ilgili verileri elde etme maliyetlerini aşmalıdır.

Verimlilik ölçümünü uygulanması da bir değişim faaliyeti olduğu için bir direnişle karşılaşacaktır. Bu örgütsel direnişten kaynaklanan sorunlar (Prokopenko, 2005: 76-77).

- Ölçümün yanlış anlaşılma ve yanlış kullanılması (abartı ve yanlış kullanım korkusu),
- Performans yetersizliğinin ortaya çıkması (ortaya çıkacak ölçüm sonuçlarının tehdit oluşturması),
- Ek zaman ve rapor verme talepleri (kırtasiyeciliğin artması),
- Personel azaltma (verimli çalışmayan personelin ayıklanmasından),
- Özerkliğin azalması (ölçüm sonuçlarına göre daha sıkı denetimin olması).

Yukarıda belirtilen ve ortaya çıkması muhtemel tehditlerin çoğu örgütte var olan ve anlaşılması çözülmesi gereken sorunların bir sonucudur. Verimlilik ölçüm sisteminin uygulanması, bir örgütsel değişimdir. Değişime var olan durumu sürdürmek isteyenlerin direnciyle karşılaşır. Bu nedenle verimlilik ölçüm sürecinin başlatılmasını yönetmek, değişim direncin yönetimini de içerir (Prokopenko, 2005: 77).

Verimlilik ölçümü ile işletmenin faaliyetlerini denetim altına almasına, işletmenin ve faaliyetlerinin düzene girmesine, işletmenin geleceği hakkında karar vermesine yardımcı olacak verileri verimlilik oranlarından (ölçümünden) elde etmekteyiz.

Verimlilik artışı ulaşılması zorunlu olan kritik bir amaç olmalıdır. Verimliliğin iyileştirilip iyileştirilmediğinden emin olmak için sağlam bir ölüm sistemine ihtiyaç vardır (Ramsay, 2008: 32).

2.6. Verimlilik Göstergeleri

Örgüt geliştirme süreci sonunda, performanstaki engel ve darboğazları göstererek tanı etkinlikleri için gerçekçi hedefler konulması ve kontrol noktaları kurulmasına yardımcı olan göstergelerdir. Verimlilik göstergeleri yetkililerce, sorunların ortaya konmasını programlarının etkisini ölçmede de kullanılır (MPM, ‘‘Verimlilik Terimleri Sözlüğü’’, <http://www.mpm.org.tr/sozluk>).

2.6.1. Statik Verimlilik Oranı (SVO)

Bu oranlar belli bir dönem için anlık görünüm veren kesit oranlarıdır (Kahya ve Karaböcek, 2009: 2).

$$\text{SVO} = \text{Belirli Bir Dönem ıktısı} / \text{Belirli Bir Dönem Girdisi}$$

$$\text{SVO} = \text{ıktı (Temmuz 2009)} / \text{Girdi (Temmuz 2009)}$$

2.6.2. Dinamik Verimlilik Oranı (İndeksler)

Bu oranlar verimliliği dönemsel olarak ilişkilendiren, bir baz döneme ya da birbirini izleyen dnemele göre verimlilikteki değişimleri gösteren oranlardır (Kahya ve Karaböcek, 2009: 2).

- o **DVO**= Belirli Bir Dönem İçin (Girdi/ıktı)/Baz (nceki) Dönem İçin (Girdi/ıktı)
- o **DVO**= SVO (Temmuz 2009) / SVO (Haziran 2009)

Bir üretim ya da hizmet sürecinde girdilerin ve ürünlerin çeşitliliğinin çok rastlanan bir durum olması, verimlilik ölçümlerinde, çıktı-girdi bileşimlerinin çeşitliliğine dayalı göstergelerin geliştirilmesini gerektirmiştir. Buna göre verimlilik göstergeleri üç grupta toplanmaktadır (Kahya ve Karaböcek, 2009: 3).

- **Toplam Verimlilik Oranı:** Toplam verimlilik, belirli bir dönemde elde edilen toplam üretimin (çıktının) bu üretim için kullanılan toplam girdiye oranıdır. Toplam verimlilik oranları örgütün etkinliğinin en iyi göstergelerinden biridir. Toplam Girdi, işgücü, malzeme, sermaye, enerji vb. girdilerin toplamıdır (Kahya ve Karaböcek, 2009: 3).

- **TVO**= Toplam Üretim / Toplam Girdi

- **Çok Faktörlü Verimlilik Oranı:** Toplam çıktı ya da çıktının bir bölümü ile girdilerin bir türü ya da birkaç çeşit girdi türü arasındaki ilişkileri ölçen orandır (Kahya ve Karaböcek, 2009: 3).

- **ÇFV**= Çıktı / (İşgücü+Malzeme+Enerji)

- **Kısmi Verimlilik Oranı:** Toplam çıktının ya da bir bölüm çıktının, ayrı ayrı her bir girdi türüne oranlanması ile elde edilir. Bu oranlar, bir girdi cinsinin birim miktarına düşen üretim miktarını gösterir (Kahya ve Karaböcek, 2009: 3).

- **İşgücü Verimlilik Oranı (İVO)**= Üretim Miktarı / (Adam-Saat)

- **Malzeme Verimlilik Oranı (MVO)**= Çıktı (ton) / Toplam Malzeme (ton)

- **Sermaye (Makine) Verimlilik Oranı:**

- **TVO** =Üretimin Fiziksel (Parasal) Değeri / Kullanılan Makine Saatleri

- **Enerji Verimlilik Oranı (EVO)**= Üretimin Fiziksel (Parasal) Değeri / Kilowatt Saat

Kısmi verimlilik oranlarından hareketle, toplam verimlilik oranı belirlenebilir. Bunun için, her bir kısmi verimlilik oranının toplam verimlilik içindeki ağırlığının tespit edilmesi gerekir (Kahya ve Karaböcek, 2009: 3).

Mevcut verimlilik ölçüleri, daha çok girdilerin ve çıktılarının somut standardize edilmiş miktarlarının olduğu endüstrilerdeki verimliliği ölçmek için tasarlanmıştır. Somut ürünler üreten bir firmanın verimliliği, girdi ve çıktının fiziksel birimleri ile ölçülmektedir. Ancak bu temel yaklaşım, girdi ve çıktının kalitesindeki değişimi yansıtmamaktadır (Özgener ve Küçük, 2009: 5).

2.7. Verimlilik Ölçüm Modelleri

Verimlilik ölçümleri makro düzeyde ulusal ekonominin işleyişi, mikro düzeyde ise ekonomiyi oluşturan birimler olan işletmelerin işleyişi ve yönetim kararları almaları açısından önemli sorunlarla ilgilidir ve bunların çözümüne ışık tutar (Büyükkılıç, 2008: 3). Literatürde en yaygın olarak kullanılan verimlilik model ve yaklaşımlarından 5 tanesine değinilmiştir ve bunlar kısaca anlatılmıştır.

2.7.1. David J. Sumanth Modeli

Her bir ürün türü (en azından temel ürünler) için toplam verimlilik indeksleri sağlayan ürün odaklı bir modeldir. Toplam indekse ilaveten bu indeksler, toplam ölçüm modellerine göre işletme yöneticisine daha yararlı sonuçlar üretecektir. Temel döneme göre düzeltilerek hesaplanan cari dönem girdi ve çıktı değerleri ile elde edilen bir ürünün toplam verimliliği, gerçek değerlerde TL çıktı / TL girdi olarak ifade edilmektedir. Toplam verimlilik, toplam maddi çıktının tüm maddi girdilere oranıdır. Çıktı unsurları, mamul, yarı mamul, girdiler ise işgücü, malzeme, sermaye, enerji ve diğer giderlerdir.

Modelin özelliği tüm firma için olduğu kadar bireysel ürünler için de toplam verimliliği ölçme yeteneğidir (Özsever vd., 2009: 48).

2.7.2. Veri Zarflama Analizi

Veri Zarflama Analizi (VZA) ilk kez 1957 yılında Farrell tarafından ortalama performans ölçütüne karşılık ortaya atılan sınır üretim fonksiyonu önerisi ile şekillenmiş, Charnes, Cooper, Banker ve Rhodes'in çalışmalarıyla bu günkü haline gelmiştir. Veri zarflama analizi, ürettikleri mal ya da hizmet açısından birbirine benzer ekonomik karar birimlerinin görelî etkinliklerinin ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş olan parametresiz bir etkinlik ölçme yöntemidir. Diğer etkinlik ölçüm yöntemlerinin, çok sayıda girdi ve çıktının karşılaştırılmasını zorlaştıran yetersizlikleri bu yöntem ile aşılmaya çalışılmıştır. Yöntemin önemli özelliklerinden biri, birden fazla girdi kullanılarak birden fazla çıktının elde edildiği üretim ortamlarında, parametrik yöntemlerde olduğu gibi önceden belirlenmiş herhangi bir analitik üretim fonksiyonunun varlığına gereksinim duymadan ölçüm yapılabilmesidir. VZA kullanılarak, yapılacak araştırma kapsamında belirlenen her karar birimindeki etkin olmamanın miktarı ve kaynakları tanımlanabilir. Bu şekilde, etkin olmayan birimlerin girdi miktarında ne kadarlık bir azalış ve/veya çıktı miktarında ne kadarlık bir artış yapmak gerektiğine ilişkin olarak yöneticilere yol gösterilebilir (Özsever vd., 2009: 48).

2.7.3. M. R. Ramsay Modeli

M. R. Ramsay, Tam Kapsamlı Verimlilik Ölçümü (Overall Productivity Measures) başlıklı bildirisinde modelini ortaya koymuştur. Ramsay, çıktıyı toplam maliyet, kar, hammadde ve malzemeyi maliyetinin toplamı olarak, girdiyi ise, toplam maliyetten

hammadde ve malzeme maliyetinin düşülmesiyle bulunan tutar olarak tanımlamıştır. Burada, bulunmak istenen şey hammadde ve malzemeyi mal ve hizmete başka bir deyişle ürüne dönüştürmede ne ölçüde etken olunduğudur (Özsever vd., 2009: 48).

2.7.4. Jackson ve Petterson Yaklaşımı

Zaman tabanlı verimlilik ölçümü, verimliliği değer katan işlerin toplam zamana oranı olarak ele almaktadır. İlgili yaklaşım, kullanımının kolay olması, herkes tarafından rahatlıkla anlaşılabilmesi, farklı iş tiplerinin ve farklı ülkelerin rahatlıkla karşılaştırma yapılabilmesi açısından tercih edilmektedir (Özsever vd., 2009: 49).

2.7.5. Kurosawa Modeli (Oranlarla İşgücü Verimliliği Modeli)

İşletmelerin amaçlarına, çıktı ve girdi tanımlamalarındaki farklılıklara ve verimlilik göstergelerine (kısmi, çok faktörlü ve toplam faktör) göre uyarlanmış pek çok verimlilik ölçüm modelleri vardır. İşgücü verimliliği ölçmede kullanılan literatürdeki en yaygın modeller Kazukiyo Kurosawa modelleridir. Oranlarla işgücü verimliliği modelinin genel amacı, her bir çalışan, ilk kademe yöneticisi (ustabaşı) ve (üst) yönetimin işgücü kaynağı kullanım sorumluluğunu ortaya koymaktır. Bu modelde verimlilik kontrolleri günlük olarak yapılır, değerlendirme ve önlemler ise haftalık toplantılarda yapılan incelemeler sonucunda alınır. Üst düzey yöneticilere gelişmeler hakkında bilgi vermek amacıyla da aylık analizler hazırlanır, toplantılar düzenlenir. Sistemin işleyip, değerlendirmelerin yapılmasındaki en önemli süreç, raporlar ve bu raporlardaki bilgilerin işletme standartlarıyla karşılaştırılmasıdır. Her çalışanın (yönetici, ustabaşı, işçi) sorumluluğu belirlenebilir ve buna bağlı olarak etkili önlemler alınabilir. Bu modelden yola çıkarak her bir çalışana sorumluluklar yüklenmiş ve bu sorumluluklara göre

verimliliğe ilişkin göstergeler oluşturulmuştur. Ayrıca işletmenin genel süreç verimliliği, standart verimlilik, etkili adam saatlerin toplam adam saatlere oranı ve parça verimliliği de ortaya çıkarılmıştır (Özsever vd., 2009: 49).

Verimlilik oranı işletme için tek bir değer ile ifade edilse bile, kısmi verimlilik oranları işletmenin çeşitli girdilerinin verimlilik üzerine etkisini daha açık bir şekilde ortaya koyduğu için daha tercih edilen kullanım şeklidir. Kısmi verimlilik oranları; işgücü verimlilik oranı, malzeme verimlilik oranı, makine verimlilik oranı, sermaye verimlilik oranı, enerji verimlilik oranı olarak ayrı ayrı hesaplanabilmektedir. Bunların içinden işletmelerin en çok müdahale edebildikleri, işgücünün değer oluşturan tek girdi olması, önemli bir maliyet unsuru olması, işgücün organizasyonun önemli bir unsuru olması, takip edilmediği ve iyileştirmelerin gerçekleştirilemediği zamanlarda en çok değişimlik göstermesi gibi sebeplerden dolayı “işgücü verimlilik oranı” önemli olanların başında gelmektedir (Özsever vd., 2009: 49).

2.8. Verimliliği Etkileyen Faktörler

Verimlilik bazen aynı çıktıyı daha az maliyetle üretmek ya da aynı girdi maliyetiyle daha fazla ürün üretmek şeklinde tanımlanır. Bu nedenle verimliliği artıran herhangi bir faktör sadece daha fazla ürün edilmesini sağladığı için değil aynı zamanda daha fazla ürün üretmek, ölçek ekonomilerinden yararlanma olanağı sağladığı için verimliliğin sağlanmasında önemlidir (Lenger, 1997: 27).

2.8.1. Ekonomik Faktörler

Yöneticiler işgörenlerinden bekledikleri davranışlar gerçekleştiğinde onları parasal ödüllerle teşvik etme yoluna gidebilirler. Eğer bu ödüller, işgörenlerin ihtiyaçları

doğrultusunda belirlenmişse motive edici etki yapacakları kesindir. Önemli bir yenilik, yaratıcı bir fikir, yetenek, yüksek performans, kalite, düşük devamsızlık ve kaza oranları gibi olumlu unsurlar ekonomik değer taşıyan ödüller için gayet iyi sebeplerdir (Pekel, 2001: 31).

Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini saptamak üzere Fransa'da 1969 yılında yapılan bir araştırmada bir grup işgörene yöneltilen soru şuydu: “Şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederdiniz?” Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde işgörenlerin üçte ikisine yakını ücret artışını seçmiştir. Örgütlerde bazı görevlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur (Yumuşak, 2008: 5).

Ücretlendirme firmanın karlılığı ve büyüklüğü ile yakından ilgilidir (Top, 2009: 5). İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı işle aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda adalet sağlanmalıdır. Aynı işi yapan kişilere aynı ücret ödenmelidir. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Bu doğrultuda aşağıda ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller ve sosyal güvenlik ve emeklilik planlarına kavramlarına değinilmiştir.

Ücret Artışı; İşgörenler üzerinde yapılan ve işgörenlerin işlerinden beklentilerini bulmaya yönelik araştırmalarda, her zaman ilk sırada olmasa da “daha iyi ücret” beklentisi önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ücretlerin yüksekliği başvuru sayısını arttırır ve kurumun eleman alımında daha da seçici olabilmesini sağlar. Performans artışıyla ücret artışı arasında ilişki olması, işgörenleri işe ve işletmeye bağlayıcı faktörlerin başında gelmektedir. Verimlilik maliyetleri düşürücü faktörlerdendir. Verimliliği yüksek olan kuruluşlar işgörenlerine daha iyi ücret, ücret zammı, aynı yardımlar ve ikramiyeler verebilirler. Bu da işgörene güven vermekte, bağlılık ve ait olma duygusunu artırmaktadır (Pekel, 2001: 27-29).

Primli Ücret; İşgörenlerin almış oldukları sabit ücretlerin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denir. Bu primler zaman esasına veya parça başına göre olmaktadır. Öte yandan primli ücret işgörenleri daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörenlerin daha çok yıpranmasına yol açar (Yumuşak, 2008: 3).

Kâra Katılma; Kâr paylaşımı, çalışanların ve yöneticilerin performanslarındaki gelişme ve artan verimlilikleri nedeniyle şirketin kârına katılmalarıdır. Kâr paylaşımı sisteminde işletmenin elde ettiği kârın bir kısmı her dönem sonunda işgörenlere bırakılmaktadır. İşgörenlere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yoldur. Performansa dönük primli ücret sisteminin tersine, kâr paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmasını teşvik eder. Kâr paylaşımı genelde hızlı büyüyen ve işgörenlerine önemli miktarda ödül imkânı sunabilen işletmeler için faydalı olmaktadır (Pekel, 2001: 30).

Ekonomik Ödül; İşgörenleri özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacı ile başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödül verilmesi gibi. Bu şekilde davranan işletme, işgörelarını daha verimli çalıştırmayı hedefler. Hem işletme adına hem de işgörelar adına kazanç sağlamış olur (Yumuşak, 2008: 3-4).

Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları; Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir. Aslında bunlar teşvik aracı olmaktan çok insanlar için birer haktır. Daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler giyecek, yakacak ve çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır. Bu tür güvenlik önlemleri büyük maddi külfet getirmesine rağmen, işgörelar verimliliğinin artışına doğrudan etki etmemektedirler. Ancak sürekli bir gelirin sağladığı kendine güven hissi olmadan, tedirgin bir şekilde çalışan işgöreların performanslarının da düşük olacağı bir gerçektir (Pekel, 2001: 32).

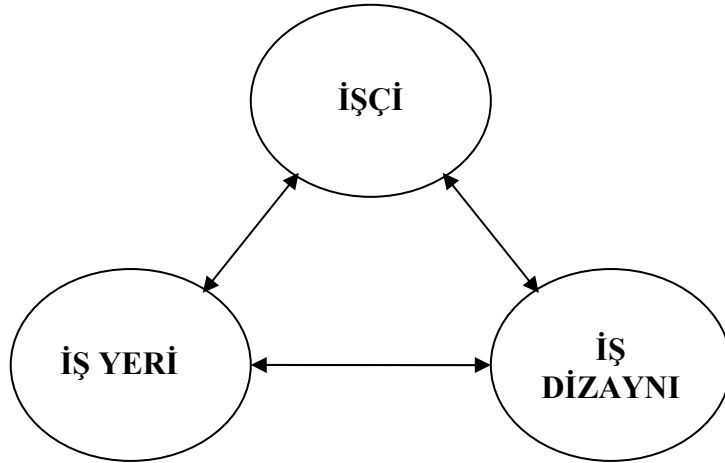
2.8.2. Fiziki Faktörler

Her çeşit endüstriyel etkinliklerin planlamasında temel amaç kurulacak çalışma ortamının işgöreların sağlığı üzerinde olumsuz bir etkisinin bulunmamasını gözetmektedir (Erkan, 1989: 73).

Günümüz endüstri çağında makine-insan arasındaki artan ilişkiler, insana uyumlu çevre, eşya, makine, ofis vs. gibi fiziksel çevre birimlerinin yaratılması çabalarını zorunlu kılıyor (Ergonomi Nedir?, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=9>).

Yani ergonomide amaç, çalışma ortamını, insana gelebilecek tehlikelerden ve kazalardan arındırmadan ziyade insanın hoşuna gidecek ve onu mutlu edecek güdüleyici bir ortama dönüştürmektir (Kaya, 2008: 2). Ergonomi; çalışma çevresi ve içerdiği tüm sistemleri insanın psiko-fizyolojik ve sosyo-kültürel tüm kapasite ve limitleriyle uzlaştırarak üretimde verimliliğe ulaşmayı amaçlayan uygulamalı bir bilimdir (Gönen ve Kalınkara, 1991: 121).

Ergonomik ilkelere uygun olarak oluşturulan çalışma ortamında, araç ve gereçler insan özelliklerine ve yeteneklerine göre tasarılır. Çalışma yöntemleri ve çevre koşulları insana uygun duruma getirilir, yapılan işin anlamlı, ilginç ve yararlı olarak algılanması sağlanır, çalışanlara yeteneklerini kullanma ve kendini kanıtama olanağı verilir, çalışanların kendilerini bir değer olarak görmeleri sağlanır. Böylece bir işyerinde iş güvenliğini sağlayıp, iş kazalarını önlemek, iş gücü kaybını azaltmak, dolayısıyla da verimliliği arttırmak için işyeri ile çalışanlar arasında Şekil 2.2'deki gibi eşgüdümün sağlanması gerekmektedir (Kaya, 2008: 2).



Şekil 2.2. Ergonominin Çalışma Alanı (Kaya, 2008: 2)

Fiziki faktörler çalışma ortamını ilgilendirir. Çalışanlara sağlık ve iş güvenliği açısından uygun ve rahat bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde iş gücünün verimini olumlu yönde etkileyecek, aksi durumda azalacaktır. İş yerinin gürültü, titreşim, aydınlatma ve hava koşulları çalışma ortamının ergonomik açıdan uygunluğu fiziki açıdan ele alınması gereken en önemli unsurlardır. Aşağıda çalışma ortamını etkileyen fiziki faktörler açıklanmıştır:

- **Gürültü:** Bir titreşim hareketinin ortam havasında yol açtığı basınç değişimi duyma organınca ses olarak algılanır. Hoşa gitmeyen ses ise gürültü olarak adlandırılır. Ses nesnel gürültü ise öznel bir kavramdır. Yani sesin gürültü olarak nitelenebilmesi kişiden kişiye değişir. Fakat ses insan için hoşa giden bir düzeyde olsa dahi (konserlerdeki gibi) yol açacağı sakınca hoşa gitmeyen ses ile aynı sevide ise ortaya çıkaracağı olumsuz sonuç aynı olacaktır. Söz konusu bozukluklarda çalışanların iş başarımının önemli ölçüde düşmesine ve kaza riskinin artmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle yoğun dikkat gerektiren işler, çabukluk ve ustalık isteyen işler, çok boyutlu algılama kapasitesi gerektiren işler, örneğin çok sayıda kontrol aygıtının gözlenmesinin söz

konusu olduğu işler ve düşünsel etkinliğin var olduğu işler gürültüden çokça etkilenir. Cazamian'ın çeşitli araştırmalarından belirtildiği üzere; gürültü düzeyini alınan önlemlerle düşürülmesi sonucunda üretim, bir tekstil atölyesinde %12, bir montaj atölyesinde %30 oranında artmış, bir mekanik atölyesinde ise hatalı parça sayısı %50 oranında düşürülmüştür. Bu yüzden belli düzeyi aşan ses hoşla bile gitse yol açacağı psikolojik ve fizyolojik olumsuzluklar nedeniyle denetim altına alınmalıdır (İncir, 2008: 10-30).

- **Titreşim:** Titreşim de çalışanları olumsuz etkileyen etmenlerdendir. Titreşimin çalışanları etkilemesi çoğunlukla oturma yerleri ya da elle kullanılan mekanik araçlar yoluyla olmaktadır. Titreşimli ortamda çalışanlarda kısa bir süre sonra bedensel ve ruhsal yorgunluk gözlenmekte ve ilerleyen süreçte bu yorgunluğu çeşitli sağlık sorunları izlemektedir. Özellikle titreşim iskelet, dolaşım ve sindirim sistemine olumsuz etkisi önemli boyutlara ulaşabilmektedir. Titreşim insan sağlığı yanında insan çalışmasına da olumsuz etkileri vardır. Özellikle görme işlevinin önemli olduğu yerlerde titreşim görme niteliğini bozarak, görmenin puslu olmasına neden olduğundan kalite düşmekte, hata sayısı çoğalmakta, toplam iş süresi artmaktadır. Ayrıca sürekli titreşim ortamında bulunmak tepki zamanının uzamasına yol açmakta, dikkatin dağılmasına sebep olmaktadır (İncir, 2008: 39)

- **Aydınlatma:** Görme, bakılan nesneden yansıyan ışığın göze gelmesiyle gerçekleştiğinden, niteliksel ve niceliksel açıdan yeterli aydınlatma, görme işlevini etkenleştirerek, iş kazalarının azaltılmasında, toplam iş süresinin kısaltılmasında; yorgunluğun en aza indirilmesinde; hatalı parça sayısının düşürülmesinde; toplam iş süresinin kısaltılmasında üretimin nitelik ve niceliğinin yükselmesinde ve ayrıca sıcak ve hoş bir çalışma ortamının oluşturulmasında azımsanmayacak katkılar sağlar. Mesela işyerinde aydınlatmada tek düzeliğin sağlanmadığı durumlarda göz değişik aydınlık düzeylerine uyumlanmak için çaba harcayacağından çabuk yorulur (İncir, 2008: 46-65).

- **Hava Koşulları:** hava koşulları yani sıcaklık insan organizmasının isteklerine uygun olduğunda rahatlık duyumsanır ve buna bağlı olarak da çalışma etkenliği artar. Buna karşılık ortam sıcaklığı organizmanın isteklerine uygun olmadığında rahatsızlık duyumsanır ve bu rahatsızlık duyumsamasıyla birlikte çoğunlukla organizmada birtakım psikolojik ve fizyolojik bozukluklara dayalı olarak da hata sayısı çoğalır, iş kazası sayısı artar; düşümsel çalışmada ve beceri gerektiren el ilerinde etkenlik düşüklüğü gözlenir. Çalışanlar kimi zaman fırın ve ocakların yakınında; kimi zaman ise sıcaklığın, kutuplardan tropik bölgeler kadar yaklaşık 120 derece değişim gösteren açık havada çalışmak zorunda kalabilirler. Organizma sıcakta ve soğukta birbirinden değişik tepkilerle ısıl dengeyi korumaya çalışır. Örneğın soğuk havada oksijen yakarak ısı yaparken sıcak havada terleyerek ısyı dışarı atar. Soğuk havada kan dolaşımını yavaşlarken sıcak havada hızlanmaktadır. Aşırı sapmalarda ise ısı dengesini ayarlamak için yeterli değildir. Çalışma ortamları bu etmenlere dikkat ederek dizayn edilmelidir.

2.8.3. Psiko-Sosyal Faktörler

İnsani ihtiyaçlar herkes için aynıdır; güvenlik, beslenme, özgüven v.b.'dir (Hanks, 1999: 115). 21. yüzyılın insanı, insan yerine konulmak, fikirlerine, inançlarına ve kişiliğine saygı duyulmak ve her şeyden önemlisi de yaptığı işi sevmek, ancak benimsediğı işi yapmak, ilerlemek, kendini gerçekleştirmek isteyen insandır. Bu değişim, her şeyden önce global bilgi dünyasının doğal ve arzu edilen bir sonucudur. Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu artık, bu yaratıcı ve kendini gerçekleştirmek isteyen insanların motive edilmesinden ve firmaya bağlanmasından geçer. Bu gerçeğı fark eden ve destekleyen firmalar, geleceğın başarılı firmaları olacak, diğerleri ise yok edici rekabetin bu öncelikli gereğini yerine getirememekten dolayı, zamanla yok olacaklardır. Warren Bennis'e göre,

önümüzdeki yıllarda, işletme yöneticilerinin önündeki en önemli sorun, kurumların sosyal mimarilerini, gerçekten entelektüel sermaye yaratacak şekilde geliştirmek yani beyin gücünü açığa çıkarmak olacaktır. İşletmeler, hızı giderek artan bir değişim yasayacaklar, entelektüel sermayeyi anlamak ve üretmek için yeni yöntemler ortaya koyacaklardır. Burada öncelikli hedef, işletme içinde yaratıcı işbirliğini geliştirmek olacaktır (Yumuşak, 2008: 4).

Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Güven duygusunun yaşanabilmesi hem bireysel özelliklere hem de şirketteki ilişkilerin kalitesine bağlıdır (Baltaş, 2000: 58). Bu nedenle işyerinde işgörenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi işgörenleri harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak, ikincisi çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bu güne kadar daha çok birinci sorunun çözümünde önemli gelişmeler kaydederken, yavaş yavaş ikincisinin de önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça yani işgörenlerin mutluluk içinde yasama ve çalışmalarını sağlayacak ortam yaratılmadıkça kesin başarıya ulaşılamaz. Bu anlamda işletmeler sosyo-teknik dizaynları işletmelerine uygulayarak işgören verimliliğini artırma yoluna gitmektedirler. Psiko-sosyal faktörlerin iş hayatına girmesi ile birlikte artık işletmede çalışan işgörenleri iş makinesi gibi gören bakış açısı kalkmış yerine işgörenleri daha saygın temellere oturtan görüş açısı gelmiştir. Bu şekilde olunca işgören daha verimli olmakta ve işletmeye daha çok bağlanmaktadır. Öyleyse insan bir amaç, işletmeler ise birer araçtır (Yumuşak, 2008: 4-5).

- **İletişim**

İletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Yumuşak, 2008: 5). Toplumsal yaşamın doğasında var olan iletişim düzeni bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 23). İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında işgörenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). Organizasyonel hedeflere varılmasında, verimliliğin artırılmasında işletmede etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada, yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümü rutin (gündelik) iletişim için harcadıkları belirlenmiştir (Yumuşak, 2008: 5).

- **İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, iş yerindeki görevlerinin planlı bir şekilde değiştirilmesidir. Bir işin yapılmasında tüm etaplarında görev alanlar, işin tamamı hakkında bilgi sahibi olacaklarından, kendi işinin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavrar. Böylece üretim içinde rolünün ne olduğunu görerek psikolojik tatmin sağlar ve aşırı uzmanlaşmanın

çalışanlar üzerindeki psikolojik tahribatı azalır. Diğer yandan iş rotasyonu, çalışanların yetişmesinde ve gelişmesinde önemlidir (Dinler, 2008: 6).

İş rotasyonunun etkili olabilmesi için, rotasyona tabi tutulan elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmelidir. Bir yandan elemanların mevcut becerilerinden yararlanılır iken, bir yandan da yeni bilgi ve beceriler edinmeleri teşvik edilmelidir (Palmer M. J., 1993: 83).

- **İşgören Eğitimi**

Eğitim, önceden belirlenmiş olan ve özellikle insan davranışlarında gelişmeler sağlamak amacıyla yapılan bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir ve bu sürecin planlı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Eğitim insana yapılan yatırım giderlerindedir ve insan kaynaklarını geliştirme olarak adlandırılmaktadır. Şirket sayılarının hızla arttığı, rekabetin her pazarda çok yoğun yaşandığı globalleşen dünyada ayakta durmak ve iyi konuma gelmek isteyen firmalar işgören eğitimine büyük önem vermeye başlamışlar, modern araç ve tekniklerle eğitimi desteklemişlerdir.

Eğitim, sadece yeni işgörenler için değil, aynı zamanda deneyimli işgörenler içinde uygulanır. Bir başka açıdan eğitim, işgörenlerin başarı düzeylerinin artmasına yardımcı olur. Kısaca işgörenlerin belirli bir zamanda, belirli koşullar altında yapmış oldukları iş miktarında artış ve niteliğinde iyileşme, eğitimle sağlanabilir. Çünkü onlar eğitim sayesinde işlerini daha etkili bir biçimde ifa eder duruma gelirler (Yumuşak, 2008: 5-6).

İster örgün eğitim ister iş başı eğitimi olsun eğitim yoluyla bilgi, beceri, tutum ve benzeri nitelikler kazandırmanın veya geliştirmenin olanaklı olduğu

bilinmektedir. Önemli olan insanın hangi niteliklerini üretimde kullandığının saptanmasıdır (Ünal, 2009: 7).

- **Motivasyon**

Örgütsel hedeflerin başarımı için işgörenleri çok çalışmaya cesaretlendirmek tüm yönetimler için en önemli zorluklardan biridir (Yumuşak, 2008: 6). Bireyin yapacağı işte başarılı olmasını destekleyen ve çalışanların performansını doğrudan etkileyen güç motivasyondur. Motivasyonu genel olarak “bireylerin, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlanabileceği gibi motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşmak için, istekli ve yüksek eforla çaba göstermek şeklinde de tanımlanabilir (Özdemir ve Muradova, 2008: 2).

İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetmelidirler. Kendisini ve karşısındaki işgöreni iyi tanıyan yönetici, farklı işgörenler açısından farklı durumlarda farklı motivasyon yöntemlerinden yararlanabilir. Örneğin kimi işgörenler açısından, verimi arttırmak için iyi ilişkiler yeterli olduğu halde, kimileri için belirli düzeyde disiplin uygulaması gerekli olabilir (Yumuşak, 2008: 6-7).

2.9. Verimlilikte Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık

Her yerde ve her toplumda belirli maddi gereksinimleri gidermek amacıyla oluşturulmuş kaba ve incelenmiş, işlenmiş bir tekniğin yanında insan ilişkilerini düzenleyen

kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceler vardır. Dolayısıyla örgütler çalışmalarını sürdürdükleri sosyal sistemin bir parçasıdır. Kültür özellikleri yalnız milletten değişmez, aynı ülkenin kent ve köylerinde, hatta aynı kentin değişik mahallelerinde oturan insanların kendilerine özgü kültürleri, gelenek ve görenekleri vardır. Yani kültür ve toplum yan yanadır. Ancak sahip oldukları farklı kültürler, yapılar ve sistemler nedeni ile toplumlar birbirlerinden farklıdır (Köse vd., 2001: 2).

Örgüt kültürünü bir topluluğu bir arada tutan paylaşılmış değer ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanıma göre işletme kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyeler tarafından öğrenilmesi gereken, örgütün düşünme ve işleri yapma biçimini yansıtan kişiliğidir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 2). Örgütler başarılı olmak için personel üzerinde birtakım motivasyon yöntemleri kullanmaktadırlar. Ancak birçok örgüt oluşturulacak bir örgüt kültürünün insanların verimliliğini artıracakını hesaba katmamaktadır (Fidan, 1996: 18). Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 2).

Kültür örgütte bir dizi işlevi yerine getirir. Bunlardan ilki sınırları belirleyici rolünün oluşudur; aynı bir örgüt ve diğerleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarır. İkincisi; örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır. Üçüncüsü; insanların bir ortak değere bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır. Dördüncüsü sosyal sistem dengesini güçlendirir. Yani personelin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olur. Son olarak kültür, personelin tutum ve

davranışlarının şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturuucu ve denetim mekanizması hizmeti görür (Fidan, 1996: 22).

Bir örgütün kültürünü içinde bulunduğu toplumdan çok yaptığı işin türü oluşturur. Her kuruluşun değer sistemini belirleyen şey, yaptığı faaliyetlerdir. Bir hastane, okul, şirket kendi yaptığı işin toplum için son derece gerekli bir katkı olduğuna inanmak zorundadır. Topluma yapılan bütün katkıların kendilerinin bu faaliyetlerine bağımlı olduğu inancı şarttır. Bu görevi yapabilmek için örgüt ve yönetim bu amaca yönelik davranmak durumundadır. J. V. Manen kültürün temelini oluşturan 7 özellikten bahsetmektedir (Fidan, 1996: 19-20). Bunlar;

- 1) Kişisel özerklik,
- 2) Yapı,
- 3) Destek,
- 4) Kimlik,
- 5) Performans-ödül,
- 6) Çalışma toleransı,
- 7) Risk tolerans

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belirli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmayıp, aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Zerenler ve Ögüt; 2007: 582). Bağlılık, örgütün değişime yönelik bir kültür oluşturmasında önemli bir role sahiptir. Özellikle, yöneticilerin ve çalışanların yeni vizyon doğrultusunda sahip oldukları rollerini başarmaları, örgüte olan bağlılıkları oranında gerçekleşmektedir. Bu nedenle, örgütsel

bağlılığın sağlanmasında çalışanlara yaklaşımın şekli önemlidir. Örgütsel bağlılık tutumu kişisel (yaş, kıdem, pozitif ve negatif duygusallık gibi karakter özellikleri, içsel veya dışsal kontrol yönelimi) ve örgütsel (iş tasarımı ve liderlik stili) değişkenlerden etkilenmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 165).

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 3-4). Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 16). Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür işgörenlerde her konuyla ilgili sık şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilir (Akıncı, 2002: 8). Bu doğrultuda çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir. Bunlarla birlikte güven oluşturulması için çalışanlara ve

yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar ise genel olarak aşağıdaki şekilde düşünülebilir (Asunakutlu, 2002: 1-6):

- 1) Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
- 2) Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.
- 3) Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
- 4) Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

İşletmeler üretime kullandıkları (sermaye, hammadde, işçilik vs.) girdilerden elde ettikleri çıktılarının hem müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak kalite düzeyinde hem de karlılıklarını artıracakları miktarda olmasını için çaba sarf ederler. Bu çaba işletmenin tüm birimlerinin katılımıyla gerçekleştirildiği zaman etkili ve başarılı olur. Bu katılım da çalışanların işletmenin bir parçası olduklarını düşünmeleriyle gerçekleşir. Ama işçi verimliliğini ve bağlılığını sağlamak için sadece işletmenin parçası olduklarını düşünmeleri yeterli değildir. Çalışanların etkili ve verimli çalışmalarını sağlamak için göz önünde bulundurulması gereken faktörlerin (ücret, başarıma ihtiyacı, çalışma koşulları vs.) çalışma ortamında sağlanması gerekir. Böylelikle çalışan kişinin üretime olan katkısı artar. Çalışanın verimlilik artışı işletme verimliliğinin artışını sağlar; işletmede gerçekleşen verimlilik artışıyla beraber diğer işletmelerin verimliliğindeki artışlarda ülke ekonomisinin verimliliğini artırır. Bunun anlamı küçük bile olsa en küçük bir gelişme anlamsız değildir. Bütün gelişmeler birbirine eklendiğinde sonuç daha büyük gelişmelerin ortaya çıkması olarak kendini gösterir.

III.BÖLÜM

3. İŞ TATMİNİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Bu bölümde işletmelerde üretim faktörlerinden olan insanın yani işgücünün işletmenin verimliliğindeki etkisi ve işgücüne bağlı olarak verimlilik artışının sağlanması için işletme yönetiminin rolü ve yapması gerekenler, verimlilik ölçüm modelleri ve iş tatmini konusu incelenmiştir.

İş tatmini konusu etkileyen faktörler, iş tatmini konusu ile bağlantılı olarak işe bağlılığın işletmedeki bazı kavramlar vasıtasıyla sağlanması, motivasyon ve tatmin kuramları incelenmiş ve iş tatmininin sağlanmasının bireysel ve örgütsel etkileri ile işletmelerde tatminsizlik durumunun bireysel ve örgütsel yansımaları anlatılmıştır.

3.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Akıncı, 2002: 2–3). Yani iş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur ve bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileridir (Tümgan, 2007: 34). İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şunlardır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).

- Hackman ve Oldham “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” şeklinde tanımlamıştır.

- Vroom ise “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır.
- Başka bir tanıma göre iş tatmini, “işgörenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder”.
- Akçamete ise iş tatmini, “işgörenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır” şeklinde bir tanımlamada bulunmuştur. Bu tanımlamalarda da görüldüğü gibi iş tatmini, en basit ifadeyle çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu gösterir.
- 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.
- İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir.

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir. Dolayısıyla iş tatmini düzeyinin “işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı” geliştiği kabul edilir. Çalışanların bu düzeyleri, ihtiyaçlarından en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından, ne kadarının tatmin edildiği ile değişmektedir. Davranış bilimciler, çalışanın işe karşı ilgisinin arttırılarak, iş tatminine ulaşması için yeni güdüleme yaklaşımlarının gerektiğine inanmışlar ve giderek duygusallaşan çalışanların ortaya çıkaracağı sorunların çözümlenmesi için iş tatminine daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Keser, 2005: 2). İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar % 38, disiplin

cezaları % 44 yükselmiş ve işgücü devri % 70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları tatminsizliğidir (Akıncı, 2002: 3-4).

3.2. İş Tatmininin Önemi

Rekabetin giderek yoğunluk kazandığı bir ortamda işletmelerin ayakta kalabilmeleri, işletme yönetimlerinin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmelerine bağlı bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların en önemlileri iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş stresi, örgütsel bağlılık ve performanstır (Gül vd., 2008: 7)

Birey günlük yaşamının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, çoğunlukla çalışma arkadaşlarıyla, ailelerinden daha fazla beraber olurken, sosyal hayatlarında bile iş arkadaşları ile birlikte zaman geçirmektedir. Bu nedenle iş hayatı özel hayatı da önemli derecede etkileyen unsurdur. İşyerinde iş tatminin sağlanması hem işyerinde hem de özel hayatında çalışanın mutlu olmasını sağlamaktadır. Bu yüzden iş, yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin yaşantısında önemli bir role sahiptir.

İnsanların birçoğu işlerini sadece para kazanmak için yapmamaktadır. İş ile ilgili olarak paradan daha önemli değerler, inançlar, amaçlar taşımaktadırlar. İnsanların çalışma şevkini arttırmak, onları kazanmaktan geçer. Başarılı işletmeler incelendiğinde çoğunluğu, işini iyi yapan, yaptığı işten hoşlanan, işinin önemiyle gurur duyan, yönetimin desteğini alan, işletmenin amaç ve hedeflerini sahiplenmiş, işletmenin amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirebilen çalışanlara sahip işletmelerdir. Kurumsal bir yapıya kavuşmanın ilk adımı çalışan tatmini sağlamak ve sürekli bir hale getirmekten geçer. Bir iş

yerini yükseltecek, kara geçirecek, pazarda önemli bir firma seviyesine çıkaracak olan şirketin çalışanlarıdır.

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İşgören tatminini etkileyen etmenler örgüt büyüklüğü, ücret, bireyin çalışma koşulları, iletişim, sosyal çevre ve imkânlar, eğitim olanakları, işin yapısı ve işin niteliğinin işgörenin çevresindeki algılaması şeklinde ayrıntılı olarak sıralanabilir. Aşağıda bu konular incelenmiştir. Bu etmenlerden “ücret” (araçsal fonksiyon) dışsal bir fonksiyon olarak ele alınırken, diğer faktörler içsel (işin niteliği faktörleri) faktörlerdir (Keser, 2005: 3).

3.3.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Örgüt büyüklüğünün örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisi genel olarak olumludan çok olumsuzdur. Örgütsel faaliyetlerin artması “Behemot Sendromu” olarak adlandırabileceğimiz bir dizi birbirleriyle ilişkili semptom ve sorunlar yaratır. Daha büyük örgütsel hacim işgören doyumunu azaltırken, doyumsuzluk işgörenlerin devamsızlığını artırma eğilimindedir. Daha büyük örgütsel hacim işgörenlerin birbirleriyle ve örgütle uyumlaştırma işini karmaşıklaştırır, işe karşı engellemeler artar ve verimlilik azalır. Bu bağlamda işletme yönetiminde yeni iş baskıları gelişirken, örgüt içerisinde bir takım sorunlar ortaya çıkar (Keçecioglu, 2008: 1).

3.3.2. Ücret

Ücret işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması ile örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bulunmaktadır. Bazı bireyler özellikle de

ekonomik sıkıntı yaşayanlar için ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında geçim ve hayat standardı etkili olmakla beraber, başkalarının ücretleri de önemli bir etkidir (Çakır, 2001: 145). Ücretin işe bağlılık üzerindeki etkisi ücretin ne kadar motive edici olduğuyla ilgilidir.

3.3.3. İşyeri Fiziki Koşulları

Bireylerin çalıştıkları ortamdaki fiziksel çalışma koşulları ve çalışma saatleri, iş çevresiyle ilgili olup, motivasyonda dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır. İş ortamı ve işin bireye uygun şekilde tasarlanarak, zorlanma düzeyini en aza indirmeye amacını güden ergonomi bilimi, birey iş uyumunu artırmaya yardımcı olacak ilkeler saptamaktadır (Çakır, 2001: 148).

İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabildiği ve tüm bu fiziksel koşulların işgörenin iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen etmenlerdir. Bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle işgören için ideal standartlarda dengeye getirilmesi örgütün elindedir ve yöneticilerin kesinlikle göz ardı etmemeleri gereken bir konudur. Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar işgörenlerin motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Pekel, 2001: 52-53) ve ayrıca performansı artırmanın yanı sıra bireyin

güvenli ve rahat bir ortamda çalışmaları, iş ve iş ortamından doyumlarını artırarak işe bağlılığın güçlenmesini sağlayabilir (Çakır, 2001: 148).

3.3.4. İletişim

Latince Communicare fiilinden gelen iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır. Organizasyonel hedeflere varılmasında, verimliliğin artırılmasında işletmede etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada, yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümü rutin (gündelik) iletişim için harcadıkları belirlenmiştir (Yumuşak, 2008: 5).

İşgörenlerin birbirleriyle ilişkilerinin, yöneticilerin işgörenlerle ilişkilerinin ve örgütteki birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sistemi, motivasyon tekniklerinin uygulanabileceği bir zemin oluşturmanın yanı sıra bu tekniklerle bağlantısı olan örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların da temelini oluşturmaktadır. İletişim aynı zamanda çalışanın işletme hakkında da bilgi edinmesini sağlar. Açık bir iletişim ve karşılıklı geri beslenmenin olmadığı durumlarda belirsizlik artmakta, örgütte güven kaybı yaşanmakta ve verimlilik düşmektedir (Pekel, 2001: 54).

3.3.5. Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkânlar

Çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma bireylerin iş yerinde hem sağlıklı hem de morallerini etkileyen faktörlerdir. Vardiyalı çalışma kimi zaman ekonomik kaygılardan, kimi zaman teknolojik zorluklardan, kimi zaman da toplumsal yarar düşüncesinden

kaynaklanmaktadır. Gece çalışmayı zorunlu kılan vardiyalı çalışmada bireylerin vücutlarının uykuya hazırlandığı sırada uyanık kalmaları, uyanmak için hazırlandığı zamanda uyumaya çalışmaları hem fizyolojik hem de sosyal sorunlara neden olur. Vardiyalı çalışmanın doğurduğu uyumsuzluk sorunu iş performansının düşmesine ve buna bağlı olarak hataların ve iş kazalarının artmasına, sağlığın bozulmasına, aile yaşamının ve toplumsal ilişkilerin zedelenmesine neden olur. Bu nedenle bireyin psiko-sosyal özellikleri ve işin nitelikleri ne denli mükemmel olursa olsun böyle bir ortamda işe olumlu tutum, dolayısıyla işe bağlılık geliştirmek zorlaşacaktır (Çakır, 2001: 148). Çalışma yaşamında yeni düzenlemeler; dinlenme araları, vardiya çalışmaları, esnek çalışma saatleri iş tatminini artırmaya yönelik uygulamaya konulabilir. Böylece yeni çalışma koşullarının getirdiği psiko-fiziksel iş yükleri azaltılmaya çalışılmıştır (Doğan ve Türk, 1997: 110).

3.3.6. İşgören Yeterlilik Düzeyi, Kişilik Yapısı- Eğitimi

Çalışanların işyerindeki performanslarını olumsuz etkileyen diğer bir unsurda yeterliliklerdir. Yetenek ve beceri boyutlarından oluşan yeterlilikte, yetenek bireyin herhangi bir durum veya düşünceyi anlayabilmesini ve bunun üstesinden gelebilmesini ifade etmektedir. Beceri ise bireyin o an içinde bulunduğu ortamdaki durum veya düşünceyi anlayabilme ve üstesinden gelebilmesini ifade eder. Çalışanlarda söz konusu işi gerekli şekilde yapacak yeterlilik yoksa performans istenilen düzeyde olmayacaktır. Çalışan bu durum karşısında strese girecek, bu psikolojik baskı onun işten ve işyerinden soğumasına yol açacaktır. Bu duruma dışardan özellikle üst düzey yönetimden yapılacak müdahaleler de olumsuz süreci hızlandıracaktır (Tortop vd., 2006: 33–34). Bu yüzden işletmelerde farklı düzeydeki personele yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme uygulamaları verimlilik açısından son derece öneme sahip sorunlardan biridir (Bek, 2006:

3). Etkin ve verimli bir eğitim uygulaması ve eğitim faaliyetlerinin koordineli şekilde yürütülebilmesi için öncelikle bu faaliyetleri de planlamak gereklidir (Kaynak vd., 1998: 175–176).

3.3.7. Yönetim Yapısı

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerinin artışı sağladığından yöneticiler, çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar. İş tatminlerinin sağlanması ya da artırılması için, emir verici ve cezalandırıcı bir yönetim tarzı yerine katılımcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı kanımızca daha etkili sonuçlar verecektir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır (Erdil vd., 2004: 3). Verimlilik örgütün bütününe yönelik ciddi bir değişim çabasını gerekli kılan ve herkesi ilgilendiren bir amaçtır. Bundan dolayı verimlilikler ilgili kararların başarıyla uygulanması

için çalışanların etkin katılımları gerekir (Odabaşı, 1997: 107). Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil vd., 2004: 3).

3.3.8. İşin Toplum İçindeki Genel Algılaması (Zorluk Derecesi-Yapısı)

İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilebilir (Zerenler ve Öğüt, 2007: 584).

3.4. İşe Bağlılığın Bazı Göstergeler (Kavramlar) Aracılığıyla İşletmede Belirlenmesi

Çalışanlar eğer bir işyerinden ve de yaptıkları işten memnunsalar bunu birtakım şekillerde belli ederler. Bunlar; yaptıkları işten tatmin olma, çalışma performansının yüksekliği ve verimi, işe gelmeme durumunun olmaması, işe geç kalmaların meydana gelmemesi ve bir işyerindeki giren çıkan işçi sayısıdır. Belirtilen davranışlar bir işyerindeki işe bağlılığın göstergeleridir. Aşağıda bu göstergeler açıklanmaktadır;

- **İş Tatmini**

İş tatmini çalışanların yaptığı işlerden, kurumlarından ve yönetim anlayışından duydukları memnuniyet derecesidir (Yılmaz, 2005: 421). Bu memnuniyet iş tatmininin artması ve çalışanın da işe bağlılığını artırır.

- **Performans**

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler şunlardır; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisidir (Örücü ve Kanbur, 2009: 4).

- **Verimlilik**

Verimlilik olgusu sadece birim girdi başına üretim miktarını artırma çabası değildir. Aynı zamanda üretilen ürün veya hizmet kalitesini artırmak, işgörenlere en iyi huzurlu ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, özel yaşantılarında mutlu ve standart düzeyde bir hayat ve insanca yaşama olanağı vermek gibi çok önemli faktörleri de içine almaktadır (Aydeniz ve Aydemir, 2004: 5).

- **Devamsızlık**

Hastalık, yalan veya işten kaytarma alışkanlığı, kötü düzenlenmiş veya iyi yönetilmeyen bir işte işgücünün sürekli kızgınlığı ve işten uzaklaşma eğiliminin ortaya çıkmasıdır (Aydeniz ve Aydemir, 2004: 5).

- **İşe Geç Kalma**

İşgücünün işe ilk başlama zamanında gelmemesi, çalışma saatleri içerisinde yapılması gereken işleri zamanında bitirememesi, üretim sürecinin zamanında hazırlanamaması, girdi fonksiyonlarının zamanında tedarik edilememesi gibi durumlar gecikmeyi doğurarak verimsizliği olumsuz yönde etkiler (Aydeniz ve Aydemir,2004: 5).

- **İş Gücü Devri**

İşletmelerde işgücünün sık sık değiştirilmesi, yeni işe alınan işgücünün yetiştirilerek verimli çalışabilecek düzeye getirilmesi için gerekli adaptasyon çabaları, yeni işgücünün eski işgücü ile anlaşabilme ve görev bilincinin yerleşmesi için geçecek zaman, verimliliği olumsuz etkilemektedir. Ancak işletmeye alınacak yeni işgücü önceki işinde başarılı ve deneyimli kişilerse, bunların bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanılarak olumsuz etkiler giderilebilir (Aydeniz ve Aydemir, 2004: 5).

3.5. İş Tatmini ve Motivasyon Kuramları

Moral, bireyin gereksinimlerini tatmin sağlayacak düzeyde karşıladığı anda duyduğu iyilik ya da hoşnutluk duygusu olarak tanımlanabilir. Önceleri daha geniş kapsamlı bir kavram olan moral, iş yönetimi alanında “iş doyumu”na dönüştürülmüştür. Bu yaklaşım sonunda, doyum ya da doyumsuzluğa yol açan gereksinimler ya da güdülere eğilerek çeşitli motivasyon kuramları geliştirilmiştir (Özer ve Bakır, 2003: 2). İş tatmini ile ilgili olarak bugüne kadar yapılan çalışma sayısı 6000’in üzerinde olmakla birlikte, pek çok araştırmacı daha fazla çalışma yapılmasının ve bilgi toplanmasının gerekliliğini savunmaktadır. İş tatmini ile işten ayrılma eğilimi ve iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle, birçok araştırmacı, iş tatmini ölçümleyerek, iş

ortamında daha olumlu bir iklim yaratılmasına yardımcı olacak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır (Toker, 2007: 3). İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur (Tümgan, 2007: 34). Önemleri kişiye ve kuruma göre değişmekle birlikte motivasyon araçları; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, esnek zaman ayarlama olarak belirtilmektedir (Ağırbaş vd., 2005: 6).

Bu kapsamda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile Adams'ın Eşitlik Kuramı birer güdülenme kuramı olmakla birlikte iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalardır. İş tatminini açıklayan bu kuramların yanında, Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli de iş tatminini açıklamaya çalışan önemli kuramlardandır (Toker, 2007: 4).

3.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu kurama göre insan ihtiyaçları öncelik sırasına göre bir merdivenin basamakları gibi sıralanır. İhtiyaç merdivenin ne kadar alt basamağında ise o kadar acil demektir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olur. Halen tatmin olunmuş ihtiyaçlar ile otomatikman tatmin olunacağı düşünülen ihtiyaçlar güdüleyici olmaz (Yüksel, 2003: 135).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın bu kadar yaygın şekilde tanınmasının nedeni basit ve mantıklı oluşudur. Fakat ihtiyaçlar beş basmakta değil daha az basamaklarda toplanmakta ve kişiden kişiye ihtiyaçların önem sırası değişmektedir

3.5.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory)

Herzberg tarafından ileri sürülen kuramda, doyumsuzluğa neden olan durum koruma etkenleri ve doyum sağlayan güdülenme etkenleri adı altında, işgörenin, işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır. Durum koruma etkenleri, işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Durum koruma etkenleri, iş doyumunu sağlamamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önlemektedirler. Güdülenme etkenleri, başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir. Kurama göre; doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir. Eğer bir işletme durum koruma etkenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor, ancak güdülenme etkenlerinin gerektirdiklerini sağlayamıyor ise, çalışan işinden doyum elde etmeden de işini sürdürebilir (Toker, 2007: 4).

3.5.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, öncelikle bir güdülenme kuramıdır, ancak iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, iş tatmini kişinin algıladığı girdi-çıkıtı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde

ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (Toker, 2007: 5). Yani kişiler kendilerinin örgütteki önemlerini anlamak için farklı çalışmalarda ödüllendirmenin de farklı olmasını beklerler. Bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışırlar. Bu kurama göre yüksek başarının yüksek tatmin sağlayabilmesi için işgörenlerin beklemeyle ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Yüksel, 2003: 151).

Eşitlik teorisi daha çok laboratuvar ortamında test edilmiştir. Daha sonra yapılan açık alan çalışmaları, bu teorinin özellikle yetersiz ödeme ve ödüllendirme durumlarında geçerli olduğunu göstermiş fakat fazla ödeme durumlarında bu teoriden farklı neticeler ortaya çıkmıştır (Pekel, 2001: 15).

3.5.4. David Mc Celland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişki kurma, başkalarını etki altına almak için güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir. Başarma ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı bir araştırmada büyük işletme yöneticilerinin %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. Mc Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır. Bunlar (Tümgan, 2007: 38);

1) Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.

2) İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.

3) Güce sahip olma ihtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteğidir.

Mc Celland insanların buldukları kariyer basamağına bağlı olarak bu ihtiyaçlardan bazılarının ön plana çıktığını belirtmektedir. Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi, temel görüş olarak, bireylerin önde yer alma, başarı kazanma ve birtakım hedeflere ulaşma gibi ihtiyaçlarının olabileceğini savunmaktadır. Yine bu teoriye göre, bu ihtiyaçlar da, Maslow'un modelindeki ihtiyaçlar gibi ya da Herzberg'in motivasyon faktörleri gibi sonradan kazanılan niteliklerdir (Tümgan, 2007: 38-39).

3.5.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, bu teori bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir.

$$M = \text{Motivasyon}, E = \text{Bekleyiş}, I = \text{Araçsallık}, V = \text{Valens}$$

Kavramların anlamları aşağıdaki gibidir (Tümgan, 2007: 39):

- **Bekleyiş;** bireyin seçtiği bir aksiyon ya da faaliyet biçiminin kendisini birinci kademeli bir sonuç ya da amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal veya sübjektif

bekleyiştir. Örneğin, üretimde çalışan bir işçinin daha çok çaba sarf etmesinin daha yüksek bir üretime yol açma olasılığı hakkındaki algısı gibi.

- **Motivasyon (Sonuç);** bireyin giriştiği faaliyeti başarıyla gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı bir amaçtır. Örneğin, üretim bölümünde çalışan işçinin yüksek üretim durumunda daha fazla gelir elde edebilmesi gibi.

- **Araçsallık;** bireyin birinci kademeli sonuca (amaca) varmasının kendisini arzulanan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal bekleyiştir. Örneğin, elde edilen daha çok gelir (birinci kademeli sonuç) kişide daha yüksek bir nefse saygı, yeni bir renkli televizyon satın alma olanağı vb. yaratacaktır. Görüldüğü gibi Vroom modelinde birinci kademeli sonuçlar, ikinci kademeli sonuçlara ulaşmada bir araç hizmeti görmektedir.

- **İstek Yada İhtiyaç Şiddeti (Valens);** bireyin belirli bir sonuç için duyduğu ihtiyaç ya da isteğin şiddetidir. Bu kavram hem birinci kademeli hem de ikinci kademeli sonuçlar (amaçlar) için söz konusudur. Vroom'un modelinde, her bir ilk kademeli sonucun bir fert için ifade ettiği ihtiyacın şiddeti, ikinci kademeli sonuçların tümünün toplamı ile bu ilk kademeli sonucun ikinci kademeli sonuçlar için araç olabilirliği hakkındaki algılarının devamlı olarak artan bir fonksiyonudur.

Beklenti teorisi, kişinin çabası, kişinin performansı ve yüksek performansla ilişkili olarak ortaya çıkacak getirilerin ne kadar istendiği ile olan ilişki temeline oturmaktadır. Vroom'nun modeline göre, motivasyon sonucu sarf edilen efor işgörenin yeteneği ve çevresel faktörlerle birleşerek performansı oluşturmakta ve bu performans sonucunda her birinin kendine özgü değeri olan getiriler ortaya çıkmaktadır (Pekel, 2001: 16) Başka bir deyişle, kişi gösterdiği performans sonucu bir ödül alabilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir. Bunu bir örnekle açıklarsak, kişi başarısı

sonucunda yüksek bir maaş alabilir. Bu maaş artışı ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amacın elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Bir yerde birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif ihtimalidir. Yani; bir işletmede yönetici olarak çalışmayı arzulayan lise mezunu bir kişi, işçi bir babanın çocuğu olduğu için işçi statüsünde çalışmayı kesinlikle istemeyen ancak yetersiz eğitim nedeniyle yönetici olamayacağını bilen bu kişide amaca yönelik hiçbir güdülenme olmayacaktır. Çünkü çok arzu etmesine rağmen yüksek performans gösterse bile işçi statüsünden yöneticiliğe geçemeyeceğine inanmaktadır. Dolayısıyla bir sonuca ulaşmayı arzulama derecesi güçlü olmakla birlikte düşük beklenti nedeniyle motivasyon ortaya çıkarmamaktadır. Beklenti teorisi bireylerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıkladığı için bu teoride bireylerin eğitilmesi, örgütle ilgili engellerin kaldırılması, gerekli güvenin ve ödüllerin sağlanması konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir. Böylece bireylerin motivasyonuna katkıda bulunacaktır (Tümgan, 2007: 40).

3.5.6. Adelfer'in VİG (ERG) Kuramı

Maslow'un modelini modern zamanlara uyarlayan Alderfer, ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır (Pekel, 2001: 14). Bunlar:

- **Varoluş İhtiyaçları:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları.
- **Aidiyet İhtiyaçları:** Başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı.
- **Gelişme İhtiyaçları:** Kişisel olarak kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyacı.

VİG (ERG) kuramına göre her bir basamağın tatmini artar bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bu kişisel gelişme ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırma durumundadırlar. Alderfer ile Maslow'un ihtiyaçları arasında bazı benzerlikler görülür. Varoluş ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. Ait olma ihtiyacı sosyal ve kendine güven ihtiyaçlarına benzer. Büyüme ihtiyaçları ise kendini denkleştirmeye denktir. ERG Kuramı, çeşitli farklı ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri sürmektedir. Alderfer (özellikle endüstri sonrası toplumumuzda çalışan) insanların hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarının aynı anda tatmin için güdülenebileceğini ifade etmektedir (Tümgan, 2007: 41).

3.5.7. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)

Hackman ve Oldham tarafından ortaya koyulan bu kuram; işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur (Toker, 2007: 8). Çekirdek iş boyutları da denilen bu özelliklere herhangi bir iş ne kadar sahip ise, işin motive edici potansiyeli de o kadar yüksek olacaktır (Pekel, 2001: 19). Söz konusu özellikler, bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu ise bireylerin iş tatmini ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Hackman ve Oldham tüm bu değişkenleri ölçmek amacıyla İş Teşhis Anketini de geliştirmişlerdir (Toker, 2007: 8).

3.5.8. Cornell Modeli

Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeline göre, iş doyumunu, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş doyumunun ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dahil ettikleri İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index) de geliştirmişlerdir (Toker, 2007: 8).

3.6. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Etkisi

3.6.1. İş Tatmininin Bireysel Etkileri

İş tatmini, en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir (Toker, 2007: 3). 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. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Akıncı, 2002: 6).

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır. Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde (veya kurumda) geçiren bir işgörenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, işgörenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı varsayılır (Akıncı, 2002: 7). İş tatmininin yüksek olduğu işletmelerde işe devamsızlıkları azalacak, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalmasına neden olacaktır dolayısıyla örgütsel bağlılık artacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörleri de dört başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar (Özdevecioğlu, 2003: 3):

1) Bireysel Faktörler: Demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir.

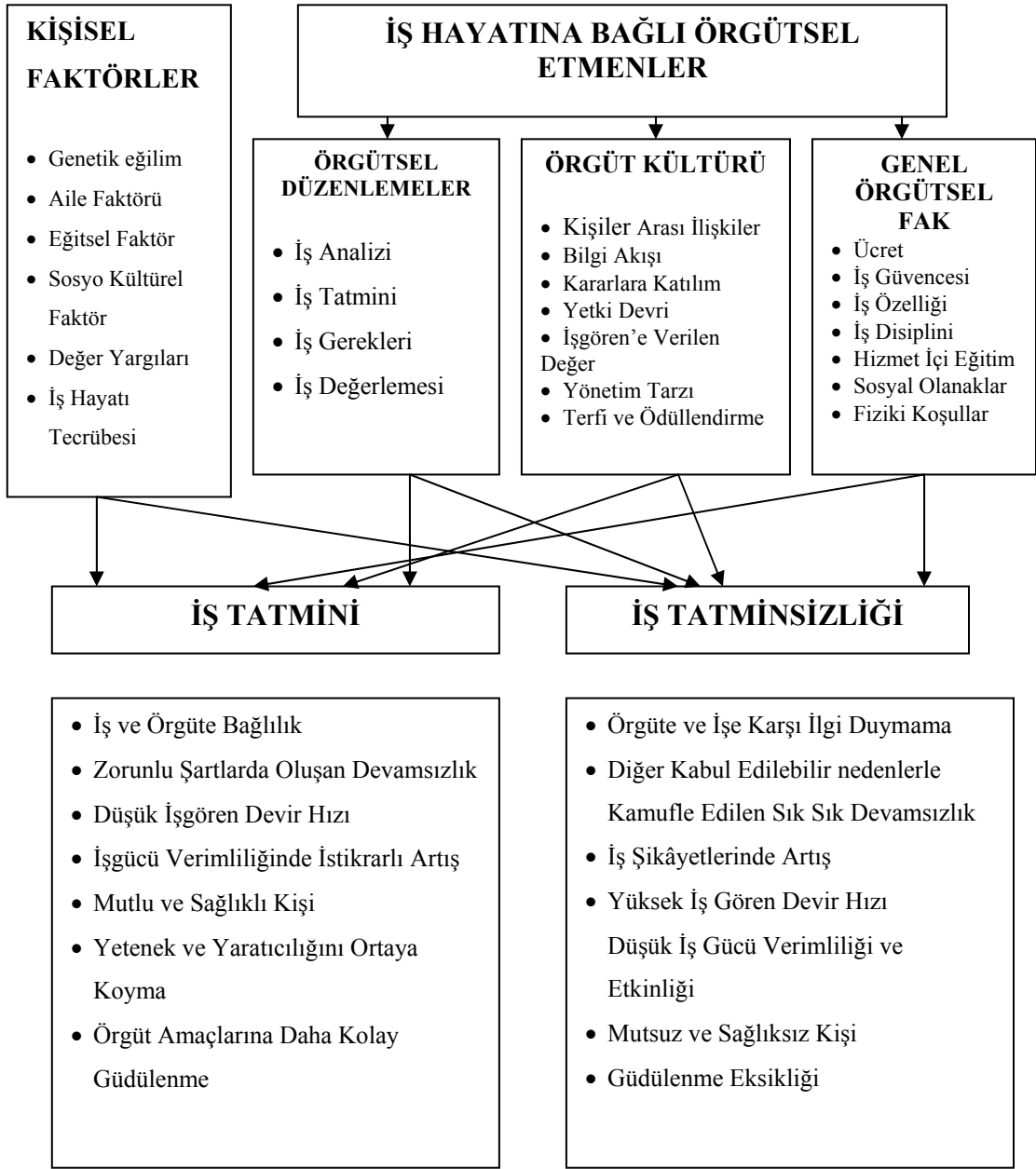
2) İş ve Role İlişkin Faktörler: İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilebilir.

3) İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler: Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Ayrıca,

personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindendir.

4) Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler: Örgüt büyüklüğü, formelleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir.

Şekil 3.1’de iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar. İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır (Akıncı, 2002: 6).



Şekil 3.1. İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi (Akıncı, 2002: 6)

Bir işgörene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır (Pekel, 2001: 34). İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit

ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilir (Akıncı, 2002: 7-8).

3.6.2. İş Tatminin Örgütsel Etkileri

Tatmin olmuş bir işgörenin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir (Pekel, 2001: 89). İşlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt ise iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Genellikle iş tatmini, güdülemeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır. Gösterilen performansa göre ödül veriliyorsa ve eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşir ve örgütsel başarımın oluşur (Akıncı, 2002: 7-8).

3.6.2.1. İş Tatminin Sağlanmasında İş Ortamına Sağladığı Faydalar

- **Yüksek Moral Sağlanması**

Bir insana veya insan gurubuna hakim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz. Moral, dinamik bir kavramdır. Yani devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bu nedenle, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur (ERPakademi, 2010: 1)

İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar. Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar (Sevimli ve İşcan, 2005: 4):

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- İşgörenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler.
- Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar. Yüksek moral, personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.

- **Çalışanların İşlerine Bağlanması**

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan örgütler daha etkindir. Çünkü örgütsel bağlılıkları güçlü olanların isten ayrılma, ise geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılığı güçlü olmayanlara göre daha düşüktür. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan çalışanlar, örgütün rekabet gücünü artırır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt hakkında çevredekilere olumlu görüşte bulunurlar. Bu durum da örgütün kaliteli elemanı kendisine çekmesini kolaylaştırır.

Örgütlerin üretimleri, işgörenlerin sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir. Mal ya da hizmet olarak gerçekleştirilen üretim sürecindeki nitelik, işgörenlerin öncelikle yeterliği ile ilgilidir. Ancak işgörenin yeterliğinin yanında örgütsel bağlılığının olması da gereklidir. Çünkü örgütlerde işgörenin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili bir donanımla donatılması, onun işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yeterli değildir. Önemli olan nokta, işgörenin işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim yapması için motive edilmesidir. Bunun gerçekleşmesi için işin gerektirdiği bilgi ve beceri kadar, işe ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. İşgörenlerin mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerler ve yargılarla birlikte çalışma yaşamına ilişkin bakış açıları, onların örgütte kalmalarına ve örgütsel gelişimin sağlanmasına etki edecektir (Uygur, 2007: 3-4).

Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumunu sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tattırabilmelidir. Bu durumun sonucu

çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 5).

- **İşyerinde Bütünleşme Sağlanması**

Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. İş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecektir. İşyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 5).

3.6.2.2. İş Tatmininin Sağlanamadığı Durumlarda Oluşabilecek Olumsuzluklar

Örgütte kendisini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan insan, örgüte ve topluma yabancılaşan bir insandır. Çalışana yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam, ancak çalışanın kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilecektir. Nasıl insanda açlık duygusu “mide sancısı” veya “halsizlik” biçiminde kendini gösterirse, bozuk moralde kendini düşük tatmin, iş yavaşlatma, geçimsizlik, hırçınlık gibi şekillerde kendini gösterir. Düşük doyum büyük bir olasılıkla, personel devir hızının yüksek olması sonucunu da doğurur bu da yetişmiş iş gücünün kaybı demektir. Buna bağlı olarak düşük iş tatmini işyerine verebileceği zararlar; iş yavaşlatmalar, iş durdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler çalışan devir hızındaki yükseklik, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde

olumsuzlaşmalar, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları şeklindedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 5). Aşağıda bu durumlar açıklanmıştır.

- **Düşük Performans ve Verimsizlik**

Çalışanların iş tatminleri ile performansları arasındaki ilişki ile ilgili ilk yaklaşımlar mutlu bir çalışma aynı zamanda verimli bir çalışan olacağı varsayımı üzerinde kurulmuştur. Buna göre çalışanlarda iş tatmininin artması her zaman verimlilik artışı ile sonuçlanmaktadır. Tam tersine verimsiz çalışanlarda da iş tatmini yüksek olabilmektedir. Dolayısıyla örgütler yüksek performansı ödüllendirerek tatmin ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki yaratabilirler. Çalışanların iş davranışları çeşitli dış faktörler tarafından kısıtlanmadığında veya kontrol edilmediğinde tatmin ve verimlilik ilişkisi daha güçlü olmaktadır. Buradan yola çıkarak, üst kademelerde çalışanlar açısından tatmin ve verimlilik ilişkisi daha belirgindir (Çarıkçı, 2000: 5).

- **Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyetinin Artması**

İş tatmini ile işe gelmeme ve geç gelme davranışları arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlarda iş tatminin olmayışı işe gelmeme davranışlarının artmasına neden olabilmektedir (Çarıkçı, 2000: 5). Dolayısıyla iş tatmini; işe devamsızlık gibi olumsuz davranışları azaltan bir etkiye sahiptir (Pekel, 2001: 89). İş tatmini aynı zamanda işten ayrılma ile de ilişkilidir. Bu ilişki işe gelmemeye göre daha güçlüdür (Çarıkçı, 2000: 5). İş tatmini yüksek işgörenlerin işten ayrılma, yeni bir iş arayışı içinde olma veya işi bırakma niyetini işyerinde dile getirme gibi davranışlarda bulunma olasılığı düşüktür. İnsanların işlerini sürdürememeleri ve örgütten ayrılmaları, değerli insan

kaynaklarının, bilgi ve tecrübe birikiminin israf edilmesine yol açmanın yanında, işletmelere gerçekten pahalıya mal olmaktadır (Pekel, 2001: 89-90).

- **Davranış Bozuklukları**

İş tatmininin tam karşısında yer alan iş tatminsizliği bir ölçüde çalışanların işleriyle ilgili şikayetleri ve bu şikayetlere karşı gösterdikleri tepkinin bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların tatminsizliklerini çeşitli şekillerde ifade edebilirler. Buna göre çalışanların iş tatminsizlikleri ile ilgili tepkileri iki boyutta ele alınmalıdır (Yapıcı–yıkıcı, aktif-pasif). Bu çerçevede 4 türlü çalışan tepkisinden bahsedilir. Örgütten ayrılma davranışlarıyla sonuçlanan tatminsizlik en aktif ve yıkıcı tepkidir. Buna karşın çalışanların çeşitli vasıtalarla şikayetçi olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba göstermeleri ses çıkarma olarak nitelendirilen aktif ve yapıcı bir tepkidir. Çalışanların iyimser bir şekilde fakat pasif olarak koşulların iyileşmesini beklemeleri sadakat gösterme tepkisi ve son olarak ise koşulların kötüleşmesine izin vermeleri ise yok sayma tepkisi olarak nitelendirilir. Yok sayma tepkisinde kronik işe gelmeme ve işe geç kalma, hata oranının artışı gibi olumsuzluklar görülür (Çarıkçı, 2000: 6).

3.7. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri

İşletmelerde iş tatmin sorunlarının ortaya koyulmasında tedaviye geçmeden teşhisin iyi koyulması ve bunun içinde işletmenin iş tatmin düzeylerinin en net şekilde ortaya koyulması gerekir. Bu tespitleri yapmak yöneticilerin sorumluluklarından olup, İş tatmini ölçme yöntemleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2006: 87-90).

3.7.1. Puanlama Ölçekleri ile İş Tatmini Ölçümü

En çok başvurulan yöntemdir. Bilgilerin homojen olarak toplanması ve sonuçların sayısal olarak ifade edilebilmesi en büyük iki avantajıdır. Bu yöntemin en tanınmış

ölçekleri arasında ‘Minnesota Tatmin Ölçeği’ gelir. Bu ölçek daha çok işgörenlerin özel tatmin faktörlerini veya tatminsizlik derecelerini belirlemede kullanılan puanlama yöntemlerindedir. Yine puanlama ölçekleri arasında bulunan ‘İş Tanımlama Endeksi’ ise, daha ziyade yönetici düzeyinde çalışan işverenlere uygulanan bir tekniktir.

- **Minnesota Tatmin Ölçeği**

Bu yöntem bir bakıma Likert Ölçeği Tekniği ile kişilerin işlerinde iş tatmini veya tatminsizliği olgularına karşı tutumunu ölçmeye dayanır. Bu ölçek ile çalışanların iş tatmini ölçülmek isteniyorsa önce işgörenlerin işlerinin genel yapısı ve algı doğuran özellikleri ile tatmin sağlayan yönleri analiz edilir. Tatmin veya tatminsizliği doğuran iş etkenleri birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere dayalı olarak bir ölçek geliştirilir. Cevaplayıcının bu ölçeğin yargılarını ayrı ayrı değerlemesi ve her yargı için kendisine uyan bir noktayı işaretlemesi istenir. Sonuçta tüm cevaplayanların verdiği bilgilere göre işin tatmin yaratan yönleri bulunacağı gibi, işgörenlerin de toplam olarak işlerinden duydukları tatminin düzeyi, tatmin ve tatminsizliği yaratan faktörlerin hangileri olduğu görülür.

- **Kritik Olaylar Yaklaşımı**

Bu ölçek ilk defa Herzberg tarafından geliştirilip uygulanmıştır. Kişilere kendilerini iş yerinde özellikle mutlu ve mutsuz hissettikleri zamanlar sorulmuş, bu durumlar daha sonra içerik olarak analiz edilmiş ve işin hangi yönlerinin tatmin açısından önemli olduğu bulunmuştur. Bu yaklaşımın yararlarından birisi cevaplayanların kendilerini daha rahat hissetmeleri düşündüklerini tam söyleyebilmeleridir. Minnesota Tekniği’nde olduğu gibi yönlendirme yoktur, cevaplayanlar anketin kategorileri veya yapısı ile sınırlı değildir. Bu yararına karşın kritik olaylar tekniği ile tutum ölçümü zaman alıcıdır. Ayrıca yorum ve tepkileri objektiflikten uzaklaşma ihtimali vardır. Cevap veren işgörenler araştırmacıya araştırmacının duymak istediği sonuçları vererek yanılığa yol açabilirler.

- **İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi**

İş tatmini; işe karşı bireyin genel tutumudur. Kişinin iş deneyiminin sonucunda ortaya çıkan olumlu bir ruh halinin sonucudur. İşgörenin işine karşı olumlu tutum göstermesini sağlayan önemli etkenler vardır. Bu yöntem kişinin işinin beş boyutuna karşın

tutumuna bağlı olarak iş tatminini analiz etmeye dönük bir tekniktir. Ölümde faktör olarak kullanılan iş boyutları ücret, terfi olanağı, nezaret ilişkisi, işin doğrudan kendisi ve iş arkadaşları ile olan ilişkisidir. Kişi bu iş boyutlarının bazılarında memnun olurken, bazılarında memnun olmadığını belirtebilir. Bu lğin seçeneklerine Likert yaklaşımlı puanlar verilerek işletmenin genel iş tatmin puanı ve her bir işgörenin tatmin değeri hesaplanabilir.

3.7.2. Anket ve Mülakat Yoluyla İş Tatmini lm

İş tatminini özel olarak geliştirilmiş bir lğe bağlamadan yapılan mülakatlarla veya belirli yaklaşımlarla hazırlanan anketlerle de ölçmek mümkündür. Mülakat yoluyla iş tatmininin ölümü olayın derinlemesine analizine olanak verir. Ankete cevap veren kişi, araştırmacının anlamadığı veya daha derinlemesine analiz etmek istediği bir Şey sylse, mülakatı yapanın ek sorular sorması ve konuyu çok boyutlu hale getirmesi mümkündür. Mülakat yönteminde araştırmacının dikkatli davranması ve cevap verenlerin tepkilerini yanlış yorumlamaması, değerlemede objektif olması gerekir. Ayrıca mlakatının araştırmacı yeteneğinin olması da sonuçları olumlu yönde etkileyecektir. Soruların soruluş biçimi veya aldığı cevapları doğru kaydetme de elde edilen bilgilerin tamlığını etkileyecektir. Őüphesiz anket yöntemiyle iş tatmininin ölümü ölçek tekniğine oranla daha pahalıdır. Eğer iş tatmini anket yoluyla ldğnde, yönetim araştırmayı desteklese, araştırma yönetim ve işgören ihtiyaçlarını hedef alarak yapılırsa, anket doğru uygulanır ve işletme elde edilen sonuçları uygulamaya hazırsa anket yöntemiyle araştırma yapmanın özel yararları ortaya çıkar. Anket yöntemiyle araştırma yapmak öncelikle yönetime, çalışanların iş tatmini hakkında genel bilgi verir. Araştırma sırasında alınan ilave bilgilerle, işletmedeki özel tatmin faktörleri veya tatminsizlik nedenleri saptanır, hangi grubun tatminsizliğinin daha fazla olduğu görülür. Bu yöntem işletmede haberleşme fırsatı yaratır. Anketin hazırlanması, uygulanması ve cevapların değerlenmesi sırasında yönetim ile yönetilenlerin tatmine dönük konularda haberleşme fırsatı elde etmesi söz konusu olacaktır.

3.8. Verimlilik ve İnsan Faktörü

Mevcut kaynaklarla üretimi, niteliksel ve niceliksel olarak maksimuma çıkarma olarak tanımlanan verimlilik örgütsel girdilerin ne kadarının ürüne dönüştüğünü, ne kadarının ise sistemde emildiğini gösteren verimlilik, bir örgütün elindeki kaynakları ne denli iyi kullandığının bir göstergesidir.

Örgütlerin verimliliği, fiziksel ve parasal üretim kaynakları kadar insan kaynağına önem vermek ve onun yeteneklerinden optimal biçimde yararlanmakla da sağlanır. Çünkü bir üretim sisteminin başarıya ulaşmasında en etkili öge insan kaynağıdır. Bir sistemin verimli olarak çalışabilmesi için aşağıdaki hususların uyumunun maksimum düzeyde sağlanması gerekmektedir (Kaya, 2008: 8-9):

- Çalışma yerinin düzeni,
- İş güvenliği ve meslek hastalıkları açısından sistemin tasarımı,
- İş sisteminin amacı gerçekleşme derecesi,
- Çevre koşulları,
- Çalışma araçlarının konumu,
- İş organizasyonu,
- Sistem amacına göre insanın yetiştirme derecesi.

Beden ve zihin gücüyle üretime katılan insan aynı zamanda bütün öteki kaynakları bir araya getiren, harekete geçiren, yöneten, yönlendirendir. İnsan olmasaydı ne üretime gerek olurdu ne de üretim yapmak mümkün olurdu. Dolayısıyla insan verimliliğinin hem aracı hem amacıdır (Odabaşı, 1997: 79). Bu doğrultuda aşağıda çalışan verimliliğini artırmada yönetimin rolü incelenmiştir.

3.8.1. Personel Verimliliğini Artırmada Yönetimin Rolü

3.8.1.1. Karar Verme

İşletmelerde yönetim işlevlerinin temelini karar verme süreci oluşturmaktadır. Özellikle üst yönetim tarafından verilen kararlar işletmelerin yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim karar verme işini planlamada, iletişimde, koordinasyonda, güdülemede, sorun çözmede, çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesinde v.b. gibi yönetim işlevlerini yerine getirirken sürekli karar verme durumuyla karşı karşıyadır. Bu karar verme sürecine katılma grup bütünleşmesini ve bağlılığı pekiştirerek verimliliği artırır. Çalışanların, alt ve üst kademeler arasında haberleşme ve bilgi akımını artırmakta, işçilerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede daha içten ve istekli olmalarını özendirmekte ve onları işletmeye karşı olumlu düşünmeye yöneltmektedir. Ancak bütün bu faaliyetlerin gerçekleşebilmesi ve koordinasyonun sağlanabilmesi demokratik örgütlerde karar verme sürecinde empatik iletişimin etkin bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Yılmaz, 2005: 77).

3.8.1.2. Ölçme

Verimliliğin ölçümü için üretim planı ve bu planlardan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Üretim için ihtiyaç duyulan girdileri ve bunlardan elde edilen ürünlerini ölçmeyen ya da ölçemeyen işletmelerde üretim verimliliği hesaplarından söz edilemez. Bunu en iyi anlatan söz ise “ Ölçmediğinizi iyileştiremezsiniz. Ölçmek bilmek, bilmek yönetmektir” şeklindedir (Filiz, 2008: 1).

3.8.1.3. Planlama

Yönetim fonksiyonlarından ilki olan planlama, bir amaca ulaşabilmek için nelerin, nasıl, ne zaman, neden, ne ile ve kim tarafından yapılması gerektiğinin önceden kararlaştırılarak bir hareket tarzının belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Planlama geleceğe dönük bir süreçtir. İşletmeyi veya herhangi bir birimini ilgilendiren geleceğe dönük seçenekli (alternatif) hareket biçimleri arasında bir seçim yapmaktır. Yapılan planlar işletmenin amaçlarını ve bu amaçların oluşturduğu çatı altında toplanan birimler için öngörülen hedefleri kapsar (Tuan, 2008: 22).

İşletmelerin üretimin verimliliğini artırma istekleri mevcut imkanların daha iyi planlama ve kontrol yardımı ile yerinde kullanılması maliyeti düşürebilir ve dolayısıyla karlılık artışı sağlanabilir (Tekin, 2010: 172). Bu doğrultuda iş ve personel planlamasının profesyonelce yapılması için en azından aşağıdaki belirtilen hususlara azami ölçüde önem verilmesi gerekli görülmektedir (Ağaoğlu, 1992: 88).

- İş Basitleştirme (Work Simplification): İş basitleştirme bir anlamda reorganizasyon çalışmasıdır ve işin analiz edilmesini gerekli kılar. İş basitleştirme 5 aşamada yapılır. Bunlar (1) İşletme yönetiminin Belirli bir iş örneği olarak seçilir; (2) örnek iş ayrıntılı elemanlara ayrılır; (3) Her ayrıntı derinlemesine düşünülür; (4) işin basitleştirilmesi için bir metot geliştirilir ve (5) geliştirilen metot uygulamaya koyulur.

- İş Kontrolü (Work Supervision): Kontrol işlevini işletmelerde kontrolör denen kişiler tarafından yapılır. İşin kontrolü kişiye yönelik olarak değil nesnel işe ve işin akışına göre yapılır. Amaç planlanan işlerde kalitatif ve kantitatif olarak sapma olup olmadığını denetlemektir. İşin kontrolü çalışanları kişisel davranışları çerçevesinde denetlemek değildir.

- İş Standardizasyonu (Work Standards): Verimliliğe giden yol standardizasyondan geçmektedir. Bir çalışanın verimliliği onun yapmakla yükümlü olduğu işin hep aynı çerçevede cereyan etmesi halinde farklı, bu işin hep değişik şekillerde halinde farklı çıkar. Birinci durumdaki verimlilik daha yüksek seviyededir. Bu nedenle her işin standardının belirlenmesi gerekir.

- Kadrolama (Work Staffing): Personel planlamasında iş gücü 3 (üç) kategoride ele alınır; İdari personel, endirekt personel ve direkt personel.

- Çalışma Planı (Work Scheduling): Herhangi bir proje veya çalışmada belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılacak çalışmaları detaylı bir biçimde planlamaya yarayan listedir.

3.8.1.4. İletişim

İşletmelerde çalışan bireylerin ortak bir amacı ve bu amacı gerçekleştirmek üzere işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda gerekli işlemleri gerçekleştirmek üzere örgüt içinde çeşitli bölümler, kademeler ve mevkiler oluşturulmuştur. İşte bu değişik kademe ve mevkiler arasındaki emir-komuta zinciri, farklı faaliyetlerin eşgüdümleşmesi için de etkili, güvenilir bir iletişim sürecine (ağına) ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreç içinde bulunan ögeler, birbirleri ile sürekli ilişki içinde olup, her bir ögenin diğer ögelerin tümünü devamlı olarak etkiler ve sürekli olarak diğer ögelerden etkilenir. Örgütler açısından bakıldığında iletişim bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Yılmaz, 2005: 78).

Örgütlerde ideal bir motivasyon sisteminin oluşturulabilmesi ve aksaksız işletilebilmesi için etkin bir iletişim sisteminin varlığı bir ön şart niteliğindedir. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkilerinin, yöneticilerin işgörenlerle ilişkilerinin ve örgütteki birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sistemi, motivasyon tekniklerinin uygulanabileceği bir zemin oluşturmanın yanı sıra bu tekniklerle bağlantısı olan örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların da temelini oluşturmaktadır (Pekel, 2001: 54).

3.8.1.5. Motivasyon

Motivasyon, bireye bağlı ya da bireyin dışındaki çok sayıda faktörden etkilenen karmaşık bir süreçtir. Bir insanın çalışma davranışının üç belirleyicisi vardır. Bunlar motivasyon, yeterlilikler ve sunulan imkanlardır. Bir çalışanın sadece iş hayatında değil hayatının bütün cephelerinde başarılı olması bu üç özelliğin etkileşimine bağlıdır (Baltaş, 2009: 57). Dolayısıyla motivasyon sürecini tam kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların bilinmesi gerekir (Koçel, 2007: 483). Motivasyon konusunda bilimsel çerçeveyi dört temel kavram oluşturur. Bunlar (Baltaş, 2009: 57);

- Dikkat,
- Uygunluk,
- Yeterlilik ve kontrol,
- Tatmindir.

Verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma

değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişimleri gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır. Verimliliğe ilişkin yapılan bir araştırmada, işletme beklentilerine ulaştığında işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa işgören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir. Diğer bir araştırmada ise; çalışanların verimliliğinin artırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesiyle birlikte ergonominin çalışanların mutluluğunu gerçekleştirerek etkin bir motivasyon sağladığı vurgulanmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 4).

3.8.1.6. Koordinasyon

Koordinasyon, belirli bir amaca yönelik olarak çeşitli faaliyetler arasında uyum, düzen ve bağlantı sağlamaktır (Seyidoğlu, 2002: 367). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki insan ve maddi kaynaklarının katkılarını bütünleştirmektir. Bir örgütte işbirliği ve belli amaçların olması yeterli değildir. Koordinasyon için işlerin aynı zamana denk getirilmesi gerekir. Koordinasyonu gerçekleştirmek için, görevlerin açıkça tanımlanması, objektif denetimin uygulanması, grup toplantılarının yapılması, iyi bir iletişim sistemi geliştirilmesi, işe ilişkin açıklamalarda bulunulması ve hizmet içi eğitim, gibi yollar önerilebilir. Bir örgütte, yönetme yetkisine sahip her yönetici kendi bölümünün koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Yani insan kaynakları ile departman yöneticileri bir araya gelir, işgörenlerin farklı alanlarda sahip oldukları fikirlerini alarak ve değerlendirerek daha çok başarı sağlanır, arkadaşlık ilişkileri de geliştirerek verimlilik artışı sağlanır (Yılmazer, 2005: 78-79).

3.8.1.7. Kontrol (Denetim)

Denetim, iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir (Dalak, 2000: 2). Örgütün yönetim faaliyetlerini değerlendirilmesi kontrol aşamasında gerçekleşir. Kontrol ve değerlendirme, yönetimin ayrılmaz parçaları olup örgüt yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir. Bu iki sürecin bazı ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi, amacının örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olması, geliştirme aracı olarak kullanılması, konunun özel yaşam değil örgütteki davranışları olması gerekir. Diğer bir nokta ise, örgütlerde uzaktan ve genel kontrolün daha verimli olduğudur. Yakın ve sıkı denetimden yana olan yöneticiler, denetleme sorumluluğunu işbirliği içerisinde yerine getiren ve bu şekilde davranan yöneticilerden daha az başarı ve verim elde etmektedir. Yöneticilerin günlük çalışmalardan haberdar olması, kimin ne yaptığını bilmesi önemlidir. Örgütte iş ve personel durumunu bilmeyen, iletişimi ve sağlayamayan yöneticinin verimli çalışma sağlaması beklenemez. Denetleme ve değerlendirmenin verimi etkilediği bir gerçektir. Yani, yönetim fonksiyonlarının her aşamasında olduğu gibi denetim aşamasında da empatik iletişim faktörünü dikkate alarak davranış kalıbının şekillendiği yani yapıldığı iş yerlerinde verim yükselmekte, yapılmadığı iş yerlerinde ise verim düşmektedir. Çünkü davranış, yöneticilerin dışında personel tarafından (otokontrol sistemi) benimsendiği oranda başarılı ve verimli olmaktadır (Yılmazer, 2005: 79).

IV.BÖLÜM

4. ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER; KARAMAN GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Karaman ilinde faaliyet gösteren BİFA BİSKÜVİ ve GIDA SAN. A.Ş.'de görevli personel üzerinde yapılan bu çalışmada iş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada toplam 121 çalışandan 115 kişiye dağıtılmış olup, bunların 94 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı % 81,7'dir.

4.2. Bisküvi Sektörüne Ait Değerlendirmeler

4.2.1. Türkiye Bisküvi Sektörünün Genel Değerlendirmesi

Bisküvi; un, yağ, şeker, süt, yumurta vd. maddelerin yapılacak çeşide göre değişik oranlarda karıştırılarak tekniğine uygun şekilde hamur yapıldıktan sonra şekillendirilip pişirilmesi ile elde edilen bir gıda maddesidir.

Bisküvinin bayatlamadan uzun süre saklanabilmesi tüketiciye hoş ve değişik lezzetlerde sunulabilmesi nedeni ile öğün dışı beslenmede önemli yer tutmaktadır.

Ülkemizde sanayi temelinde ilk kez bisküvi üretimine 1924 yılında başlanmıştır. 1956 yılında sektörde ilk otomatik şekil verici ve tavaya dizici makine kullanılmıştır. 1980'lerde Konya, Kayseri ve Eskişehir civarlarında birçok küçük tesis kurulmuş, ülke ihracat yapmaya başlamıştır. Bugün, sektörde, çoğunluğu modern

teknolojiye sahip 40'ı aşkın fabrika yıllık toplam 850 bin ton düzeyindeki üretim kapasitesi ile faaliyet göstermektedir. Sektörde kapasite kullanım oranı % 70'in üzerine çıkmamaktadır. Ülkemizdeki bisküvi üretimi 2005 yılı tahmini verilerine göre 580 bin ton, talebi ise 420 bin olup, üretim ağırlıklı olarak Güney Doğu Anadolu, Marmara ve Orta Anadolu bölgelerinde yapılmaktadır. Tahıla dayalı ürünler içerisinde en fazla katma değer yarattığı kabul edilen bisküvi sektörü, özellikle ihracata yönelik yatırımların odağı haline gelmiştir (Şekerli Mamül Sanayicileri Derneği, <http://semad.org/uretim.html>).

Tablo 4.1. Yıllara Göre Türkiye'nin Bisküvi Üretimi (Bin Ton)

Yıl	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Üretim	473	505	463	425	420	456	475	530	550	580
Talep	310	320	345	350	359	364	368	380	402	420

Kaynak: Ekonomik ve Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler, DPT 2005 (Şekerli Mamül Sanayicileri Derneği, <http://semad.org/uretim.html>).

Bisküvi üretiminde Karaman ilinin özel bir konumu bulunmaktadır. Yöre insanının unlu mamullerdeki geleneksel tecrübesi sayesinde önceleri imalathane bazında üretimin başlatıldığı il, bugün dünyanın çok sayıda ülkesine ihracat gerçekleştiren büyük bir sanayiye ev sahipliği yapmaktadır. Karaman'da bisküvi, gofret ve çikolatalı ürünlerde yaklaşık 180 bin ton/ yıl üretim gerçekleştirilmektedir. Yıllık 1 milyon 100 bin ton bisküvi üretim kapasitesine sahip olan Karaman, Türkiye'deki bisküvi üretiminin yaklaşık 1/3'ini gerçekleştirmektedir. 80 ülkeye ihracat gerçekleştiren ilin 2005 yılı tahmini üretim rakamı 300 milyon dolardır. Yüksek kalitenin temini yönündeki titiz çalışmaları sonucunda ildeki çok sayıda üretim tesisi, uluslararası kalite standartlarını yakalamış ve ISO 9002 kalite belgesini alarak ürünlerinin kalitesini tescil ettirmişlerdir (Bilgin, 2006: 4-5) .

Bisküvi, önceleri lüks bir tüketim maddesi olarak kabul edilirken, bugün artık herkesin tüketebileceği bir gıda haline gelmiştir. Ancak, ülkemizde 3-5 kg olan kişi başına bisküvi tüketiminin, Avrupa'da 13-15 kg olduğu dikkate alındığında, iç piyasada tüketicinin taleplerine ulaşmanın ya da bisküviye bir ihtiyaç yaratmanın da önemi ortaya çıkmaktadır.

4.2.2. Dünya Bisküvi Sektörünün Genel Değerlendirmesi

Uluslararası Şekerli Mamuller Derneği (International Confectionary Association) verilerine göre, 2004 yılı itibariyle kişi başına bisküvi tüketiminde İngiltere (15,7 kg), Hollanda (14,5 kg), İrlanda (12 kg) başta gelmektedir. Diğer ülkeler ise İtalya ve Fransa (9 kg), İsviçre ve Belçika (8 kg), Finlandiya ve Portekiz (7,9 kg), Almanya ve Danimarka (7,8 kg), Avusturya (7,7 kg), İspanya (6,6 kg), Yunanistan (5,8 kg), İsveç (3,5 kg) ve Japonya (1,9 kg). Öte yandan yaklaşık 15 milyon ton civarındaki dünya bisküvi pazarı yılda ortalama % 3-4 oranında bir büyüme göstermektedir. Bu veriler ışığında bisküvi sektörünün büyük, iyi organize olmuş ve giderek artan bir büyüme hızına sahip pazar özelliği taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Dünya bisküvi üretiminde ve ihracatında AB ülkeleri (özellikle İngiltere, Almanya, Belçika, İtalya, Fransa ve Hollanda) ve Kanada ön sırada yer almaktadır. Bisküvi ithalatçısı başlıca ülkeler ise ABD, Fransa, Almanya, İngiltere, Belçika, Kanada, İtalya, İspanya, Hollanda ve İrlanda'dır (Bilgin, 2006: 2-3).

4.3. Uygulama Alanı: BİFA

Karaman'da kurulan BİFA, üretim hayatına kara tavalarda iki ürün çeşidiyle, günlük 3 ton kapasitesi ve 15 kişi ile 1962 yılında üretime başladı. Yöneticilerinin istikrarlı adımlarıyla 55.000 m² kapalı, 75.000 m² açık alan üzerinde

kurulu, günlük 240 ton kapasiteye sahip, bisküvi, çikolata, kraker, gofret ve kek gruplarında 100'ün üzerinde çeşitte üretim yapan, modern bir gıda firması haline gelmiştir. Bugün 300 kişisi beyaz yaka, 2 bin 834 kişisi mavi yaka olmak üzere toplamda 3 bin 134 kişiye varan çalışanı istihdam etmektedir.

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan çalışan personelin anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

- H_1 = Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyeti ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.
- H_2 = Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.
- H_3 = Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.
- H_4 = Araştırma kapsamındaki çalışanların görevleri ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.
- H_5 = Araştırma kapsamındaki çalışanların mesleki kıdem ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.
- H_6 = Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

4.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, sırasıyla Kişisel Bilgi Formu ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği uygulanarak toplanmıştır.

4.6.1. Kişisel Bilgi Formu

Demografik özellikler ile ilgili bilgi toplamak üzere, bu araştırma için geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda araştırmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, mesleki kıdem, hedefler ve ekonomik durumu ilgili sorular yer almaktadır.

4.6.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MİDÖ)

Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ), Weiss ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirilmiş olup, otuz yılın üzerinde bir süredir araştırmacıların ilgili ölçeği sık kullanmaları, geçerliliğini sürdürdüğünü düşündürmektedir. Bu ölçeği İngilizce formundan Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora Türkçeye çevirmiş ve bu çeviri başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması kabul görmüştür (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 79).

Minnesota İş Doyum Ölçeği, Türkçeye çevrilen 20 sorudan oluşan ölçektir. Her bir soru içinde, kişinin işinden duyduğu hoşnutluk derecesini tanımlayan beş şık vardır. Bu şıklar; hiç hoşnut değilim, hoşnut değilim, kararsızım, hoşnudum ve çok hoşnudum şeklindedir. Bu şıkların değerlendirilmesinde, sırasıyla 1, 2, 3, 4 ve 5 puanları verilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20 olup, orta noktaya

düşen 60 ise nötr doyumunu ifade etmektedir. Puanların 20'ye yaklaşması doyum düzeyinin düştüğünü, 100'e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir.

4.7. Verilerin Analizi

İş doyumunu anketi ile toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak ve "SPSS 16.0" programı kullanılarak analiz edilmiştir. Geri dönen ve veri girişi yapılan %82 oranında (94 adet) anketin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Doyum düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü ve çift yönlü varyans analizi yapılmıştır.

İstatistiksel karşılaştırmalarda 0,05 ten küçük p (anlamlılık) değerleri ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir

İş tatminini doğrudan etkileyen faktörler için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0,830 çıkmış ve bu değer yeterli büyüklükte olması nedeniyle bu maddelerin hepsi çalışmada kullanılmıştır.

4.8. Demografik Değişkenler ile İş Doyumu İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar

Bireysel faktörlerin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bireylerin doğdukları zaman, mekân ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler bireysel faktörler arasındadır. Bu araştırmada yer alan demografik özelliklerin bir kısmı ile ilgili olarak yazılı kaynaklarda yer alan bulgular aşağıda verilmektedir.

4.8.1. Yaş

Türker Baş'ın (2002) “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi” adlı çalışmasında öğretim üyelerinin iş tatmin düzeylerinin; “yaş” ile doğrusal olarak arttığı, “akademik kariyer” ve “yönetmel pozisyon” ile “U” tipi bir ilişkiye sahip olduğu ve “cinsiyet” ile herhangi bir ilişki göstermediğine işaret etmektedir (Baş, 2002: 33).

Boran Toker'in (2007) “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmasında yaşlı çalışanların, genç çalışanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuş, özellikle 33-42 yaş grubunda yer alan çalışanlarla 18-25 yaş grubunda yer alan çalışanlar arasında iş tatmini bakımından anlamlı bir farklılık olduğu saptamıştır (Toker, 2007: 101).

Yılmaz ve Işık (2004) “Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği” adlı çalışmasında iş doyumunu ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişki hakkında başka bir değişken etkisi tespit edilemediğinden, kuşku duymamış ve yaş ilerledikçe, doyum düzeyinin de düzenli arttığı şeklinde görüşünü belirtmiştir (Yılmaz ve Işık, 2004: 103).

Sevimli ve İşcan (2005) “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu” adlı çalışmasında iş doyumunu ile yaş ve hizmet süresi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Bu ise, yaş ve hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığını ortaya koymaktadır. Bu durum işle ilişkili düşünce, algı ve tutumların zamanla daha sağlıklı hale geldiği şeklinde yorumlamıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 63).

Aysen Oksay'ın (2005) “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında sağlık personelinin genel iş tatmin düzeyinde yaşa göre belirgin bir fark olduğu sonucuna ulaşmış ve en yüksek iş tatmini yaşayan grubun 36-45 yaş arası katılımcılar olduğunu, en az iş tatmini yaşayanların ise 26-35 yaş arası katılımcılar olduğunu belirtmiştir (Oksay, 2005: 127).

Oswald ve Warr (1996), çalışmaları sonucunda yaş ile iş doyum arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerinin de bulunduğu birçok değişkenden bağımsız olarak, “u biçimli” olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, “u biçimli” ilişkinin her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ve iş doyum düzeyinin en düşük olduğu yaşların erkek ve kadınlarda birbirine yakın olduğunu da söylemişlerdir (Oswald ve Waar , 1996: 60).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyum ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir (Bilgiç, 1998: 551).

Wagner ve Rush (2000), yaptıkları araştırmanın sonucunda, yaşın durumsal ve eğilimsel değişkenlerle ilgili olarak örgütteslik davranışının oluşumunda düzenleyici rol oynadığını bulmuşlardır. Wagner ve Rush, iş doyum, örgüte bağlılık, yönetime güven gibi bağlamsal değişkenlerin araştırma konusu davranışın oluşumu açısından örneklemelerindeki genç katılımcılar için önemli olduğunu, ahlaki yargı olarak tanımladıkları tek bir eğilimsel değişkenin ise katılımcıların görece yaşlı olanlarının örgütteslik davranışının belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir (Wagner ve Rush, 2000: 383).

4.8.2. Kıdem

Duffy, Ganster ve Shaw (1998), çalışanların olumsuz davranışlarını açıklamak için olumlu duygulanım, kıdem ve iş doyumunun üçlü etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, olumsuz sonuçlar/davranışlar arasında yeni bir iş arama davranışı, fiziksel sağlık sorunları ve işe karşı geliştirilen tepkileri ele alarak, iş doyumunu, olumsuz sonuç ve davranışlar arasındaki ilişkinin olumlu duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için daha kuvvetli olduğunu belirtmişler; özellikle de bu ilişkinin, duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için anlamlı derecede negatif olduğunu vurgulamışlardır (Duffy, Ganster ve Shaw, 1998: 950-959).

Bilgiç (1998), kıdemin dışsal iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Bilgiç, aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir nedeni olabileceğini söyler (Bilgiç, 1998: 553).

4.8.3. Mesleki Kıdem

Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt'un (2008) "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması" adlı çalışmasında çalışanların meslek kıdemini incelediğinde 6-10 yıl arası çalışan kişilerin memnuniyet düzeyi, 11 yıl ve üssü çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlardan farklıdır. 11 yıl ve üssü çalışanlarla 1-5 yıl arası çalışanların memnuniyet düzeyleri benzerlik göstermektedir. Yani 1-5 arası ile 11 yıl ve üstü çalışanlar 6-10 yıl arası çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahiptir. Bu analiz sonucunu da, literatür incelediğinde elde edilen bulgularının uyum gösterdiğini ortaya koymuş ve literatürlerde

işe yeni başlayan bireylerin becerilerini yeni yeni kullanmalarından dolayı diğer çalışanlara göre daha fazla tatminlik duymakta oldukları buna karşılık ilerleyen zamanlarda çabaların karşılığının alınmadığı düşüncesi ile iş tatmin düzeyinin düşük seyrettiği ve yine yaşın ve iş deneyiminin artışı sonucu uyumun artması ile meslekte daha eski olanların iş tatmin düzeyinin yine yüksek seyrettiği bilgilerini vermiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 13).

4.8.4. Unvan

H.Mustafa Paksoy'un (2007) "Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği" adlı çalışmasında, genel olarak katılımcılardan unvanlara göre en çok memnuniyet duyan unvan grubunun profesörler olduğu ve en az memnun olan unvan grubunun okutmanlar-uzmanlar olduğunu söylemiştir. Profesörlerin en yüksek memnuniyet grubunu oluşturması, üniversitelerin yasal yapısı ile, okutman-uzmanların memnuniyetsizliği ise, kendilerini geliştirmede yeterli imkanlara sahip olmayışları ile açıklamıştır (Paksoy, 2007: 151).

Yılmaz ve Işık (2004) "Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği" adlı çalışmasında, işgörenlerin çalışma ortamındaki ünvanlar (statü) ile iş doyumunu arasında oldukça anlamlı bir ilişki gözlemlemiştir. İş doyumunu, yöneticilerde %79,41 olarak en yüksek düzeyde; Kapsam dışı (sözleşmeye tabi olmayan, daha çok büro içinde çalışan beyaz yakalı) personelde % 73,74; Diğer (ünvan ayırımı belirgin olmayan) personelde % 73,06; Kapsam içi (daha çok bedensel emeği ile hizmet sunan mavi yakalı) personelde ise %70,78 olarak en düşük düzeyde tespit etmiştir (Yılmaz ve Işık, 2004: 103).

Sevimli ve İşçan (2005) “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu” adlı çalışmasında mesleki faktörlerle iş doyumunu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise sırasıyla kariyer, meslek seçiminde doğru tercih, düzenli yayınları izleme ve konu ile ilgili etkinliklere katılım olguları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koymuştur. Bir başka ifade ile kariyerin üst noktalarına doğru çıkıldıkça, hekim doğru işi seçtiğini düşündüğünde ve çalışma alanı ile ilgili konulara çalışanın ilgisi arttıkça iş doyumunda arttığını söylemektedir (Sevimli ve İşçan, 2005: 63).

Oshagbemi (1997), unvanın örgüt çalışanlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, unvanın iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtir. Oshagbemi’ye göre genel iş doyum düzeyi alınan unvanlarla birlikte artmaktadır. Söz konusu araştırmanın sonucuna göre, kadın akademisyenlerin iş doyum düzeyleri kendileriyle eşdeğer unvanlara sahip erkek akademisyenlerin doyum düzeylerine oranla daha yüksek olup, cinsiyet doyum üzerinde tek başına etkili değildir; hem genel iş doyumunu hem de ücret, terfi olanakları ve çalışma koşullarından sağlanan doyum üzerinde unvan ve cinsiyet etkileşimli olarak rol oynamaktadır (Oshagbemi, 1997: 511-520).

Robie ve diğerlerinin (1998) gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda unvanın iş doyumunun önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmaktadır; yani unvan arttıkça iş doyum düzeyinde de bir artış görülmektedir. Bununla birlikte, aynı çalışmada unvan iş doyumunu ilişkisinin iki ara değişken tarafından düzenleniyor olabileceği de savunulmaktadır. Bunlardan biri kültürdür. Robie ve diğerleri, kültürü “iktidar mesafesi” kavramıyla somutlaştırmışlardır. Araştırmacılara göre, iktidar mesafesi düzeyi yüksek olan; yani bireyleri arasında sosyal konum, prestij, zenginlik ve haklar açısından büyük

eşitsizlikler olan kültürlerde unvanın iş doyumuna etkisi üzerindeki etkisi daha fazla olacaktır. Örgütün amacı iş doyumunu yükseltmek olduğunda, bu ara değişkenin etkisi dikkate alınır, kültürdeki yüksek iktidar mesafesi düzeylerini azaltmak gerekeceği söylenilebilir. Unvan ve iş doyumunu ilişkisini düzenleyen ikinci ara değişken ise unvana yüklenen işlevdir. Unvan İşin Özellikleri Kuramında açıklanan işin karmaşıklığı (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri besleme) üzerinden tanımlandığında iş doyumuna ile arasındaki ilişki daha kuvvetli olacak ve iş doyumunu artırmada manipule edilebilecek bir şey olacaktır; ancak, ücret ve statü gibi kolayca değiştirilemeyecek unsurlar üzerinden tanımlandığında iş doyumunu artırmada kullanılması pek mümkün olmayacaktır (Robie vd., 1998: 470-495).

Bilgiç (1998), Türk çalışanlarla yaptığı araştırmasında maaş ve iş doyumunun pozitif ilişkili olduğunu bulmuş, ancak maaşın doğrudan bir belirleyici olmadığını söylemiştir. Bilgiç'e göre yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır. Başka bir deyişle, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar (Bilgiç, 1998: 555).

4.8.5. Cinsiyet ve Medeni Durum

Yılmaz ve Işık (2004) "Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği" adlı çalışmada cinsiyet ile iş doyumunu arasında bulunan ilişkiyi anlamlı bulmuş, ancak bu sonuçtan kuşku duyarak, kadınların doyum düzeylerinin düşük olmasının tek nedeninin cinsiyet olmadığını, kadınların görece, personel devir hızı yüksek, ücret düzeyi düşük işletmelerde yoğunlukla çalıştığından,

istatistiksel olarak doyum düzeyleri düşük çıktığını tespit etmiştir (Yılmaz ve Işık, 2004: 102).

Boran Toker'in (2007) "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama" adlı çalışmasında kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulmamış ve evli çalışanlarla bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmadığını belirtmiştir (Toker, 2007: 101).

Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt'un (2008) "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması" adlı çalışmasında çalışanların cinsiyet ve işten tatmin olma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulmamıştır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 13).

Aysen Oksay'ın (2005) "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasında her iki cinsin de aynı düzeyde tatmin yaşadığı sonucuna ulaşmış, iş tatmin düzeyi üzerine cinsiyetin çok önemli rolünün olmadığını belirtmiştir (Oksay, 2005; 139).

Oshagbemi (1997), unvanın iş doyumu üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı araştırmasında cinsiyetin iş doyumu üzerinde tek başına etkili olmadığını belirtmiştir (Oshagbemi, 1997: 518).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumu ilişkisini incelediği, Türkiye'de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumu düzeyinde farklılığa yol

açmadığını belirtir. Bilgiç, ayrıca medeni durumun da genel iş doyumunu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir (Bilgiç, 1998: 557).

4.8.6. Öğrenim Durumu

Yılmaz ve Işık (2004) “Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği” adlı çalışmasında eğitim ile doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Yılmaz ve Işık, 2004: 103).

Boran Toker’in (2007) “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmasında çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiğini saptamış ve özellikle lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemiştir. Lise mezunu olan çalışanların iş tatmin düzeyleri üniversite mezunu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu da ortaya koymuştur (Toker, 2007: 101).

Fatih AKSOY’un (2006) “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmasında yüksek öğrenim görmüş, düşünce ve kültürel birikimleri farklı bireylerin, çalışma değerlerinin farklı ve beklentilerinin yüksek olduğunu, Eğitim düzeyi arttıkça çalışanlar örgütte yönetim uygulamalarını daha sorgulayıcı ve bilinçli bir şekilde değerlendirdiklerini ve bu yüzden iş doyumların daha az eğitilmiş çalışanlardan düşük olduğunu belirtmiştir (Aksoy, 2006: 141).

Bilgiç (1998)’in araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, öğrenim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha

az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikayetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler (Bilgiç, 1998: 558).

4.9. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

4.9.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Aşğıdaki, araştırmaya katılanların demografik özellikleri tablosunda (Tablo 4.2) görüldüğü üzere; araştırmaya katılan çalışanların 85'ini (% 90,4) erkekler, 9'unu ise (% 9,6) kadınlar oluşturmaktadır. Buna göre örneklem grubunun büyük çoğunluğu, erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 19'u (% 20,2) 20-30 yaş grubunda, 49'u (% 52,1) 31-40 yaş grubunda, 20'si (% 21,3) 41-50 yaş grubunda, 6'sı (% 6,4) 51 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda yaş değişkenine göre en büyük grubu 31-40 yaş grubundakiler, en küçük grubu ise 51 ve üzeri yaş grubundakiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 82'si (% 87,2) evli, 12'si (% 12,8) bekâr çalışanlardan oluşmaktadır. Dul çalışan bulunmamaktadır. Buna göre örneklem grubunun büyük çoğunluğu evlilerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 73'ününün (% 77,7) çocuğu var, 21'inin (% 22,3) ise çocuğu bulunmamaktadır. Ayrıca evli olup da çocuğu olmayan ise 9 kişidir. Buna göre örneklem grubunun büyük çoğunluğu çocuğu olanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 1'i (% 1,1) ortaokul grubunda, 28'i (% 29,8) lise grubunda, 12'si (% 12,8) yüksekokul grubunda, 51'i (% 54,3) üniversite grubunda ve 2'si (% 2,1) yüksek lisans grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda eğitim değişkenine göre en büyük grubu üniversite grubundakiler, en küçük grubu ise, ortaokul grubundakiler oluşturmaktadır (Personel olarak ilkokul mezunu çalışan bulunmamaktadır).

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 70'i (% 74,5) Karamanlı, 24'ü (% 25,5) diğer iller oluşturmaktadır. Buna göre örneklem grubunun büyük çoğunluğunu Karaman doğumlular oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 60'ı (% 63,8) daha önce başka bir kurumda çalışmış iken, 34'ü (% 36,2) daha önce başka bir yerde çalışmamış olup, bu işyeri iş hayatlarındaki ilk tecrübeleridir. Buna göre örneklem grubunda başka bir kurumda çalışma durumu değişkenine göre en büyük grubu başka bir kurumda çalışmış olanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 16'sı (% 17,0) üretim grubunda, 15'i (% 16,0) teknik grubunda, 14'ü (% 14,9) pazarlama ve satış grubunda, 16'sı (% 17,0) mali işler grubunda, 6'sı (% 6,4) insan kaynakları grubunda, 4'ü (% 4,3) kalite güvence grubunda, 6'sı (% 6,4) satın alma grubunda, 13'ü (% 13,8) ihracat grubunda ve 4'ü (% 4,3) AR-GE grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda çalıştığı birim değişkenine göre en büyük grubu üretim ve mali işler grubundakiler, en küçük grubu ise, kalite güvence ve AR-GE grubundakiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 51'i (% 54,3) personel grubunda, 14'ü (% 14,9) müdür yardımcısı grubunda, 18'i (% 19,1) müdür grubunda, 8'i (% 8,5) koordinatör grubunda ve 3'ü (% 3,2) genel müdür yardımcısı grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda görev değişkenine göre en büyük grubu personel grubundakiler, en küçük grubu ise genel müdür yardımcısı grubundakiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 25'i (% 26,6) 1-5 meslek kıdemi grubunda, 19'u (% 20,2) 6-10 meslek kıdemi grubunda, 19'u (% 20,2) 11-15 meslek kıdemi grubunda, 17'si (% 18,1) 16-20 meslek kıdemi grubunda, 7'si (% 7,4) 21-25 meslek kıdemi grubunda ve 7'si (% 7,4) 26 ve üzeri meslek kıdemi grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda meslek kıdemi değişkenine göre en büyük grubu 6-10 ve 11-15 meslek kıdemi grubundakiler, en küçük grubu ise 21-25 ve 26 ve üzeri meslek kıdemi grubundakiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 39'u (% 41,5) 1-5 kurumdaki hizmet süresi grubunda, 18'i (% 19,1) 6-10 kurumdaki hizmet süresi grubunda, 15'i (% 16,0) 11-15 kurumdaki hizmet süresi grubunda, 9'u (% 9,6) 16-20 kurumdaki hizmet süresi grubunda, 7'si (% 7,4) 21-25 kurumdaki hizmet süresi grubunda ve 6'sı (% 6,4) 26 ve üzeri kurumdaki hizmet süresi grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre en büyük grubu 6-10 ve 11-15 kurumdaki hizmet süresi grubundakiler, en küçük grubu ise 21-25 ile 26 ve üzeri Kurumdaki Hizmet Süresi grubundakiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 55'i (% 58,5) 1-5 görevdeki hizmet süresi grubunda, 20'si (% 21,3) 6-10 görevdeki hizmet süresi grubunda, 9'u (% 9,6) 11-15 görevdeki hizmet süresi grubunda, 2'si (% 2,1) 16-20 görevdeki hizmet süresi grubunda,

6'sı (% 6,4) 21-25 görevdeki hizmet süresi grubunda ve 2'si (% 2,1) 26 ve üzeri görevdeki hizmet süresi grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda görevdeki hizmet süresi değişkenine göre en büyük grubu 1-5 görevdeki hizmet süresi grubundakiler, en küçük grubu ise 16-20 ve 26 ve üzeri görevdeki hizmet süresi grubundakiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 94 çalışanın 15'i (% 16,0) emeklilik grubunda, 39'u (% 41,5) kariyer grubunda, 2'si (% 2,1) kurum değiştirme grubunda, 35'i (% 37,2) göreve devam grubunda ve 3'ü (% 3,2) meslek değişimi grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda mesleki plan değişkenine göre en büyük grubu kariyer grubundakiler, en küçük grubu ise, kurum değiştirme grubundakiler oluşturmaktadır (İstifa etmeyi düşünen grup bulunmamaktadır).

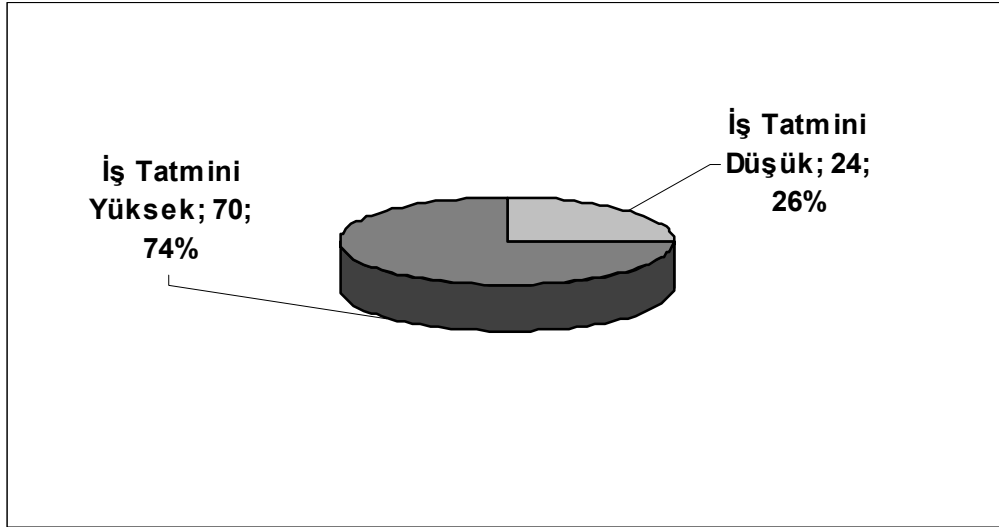
Araştırmaya katılan 94 çalışanın 36'sı (% 38,3) ekonomik ve zorunlu grubunda, 38'i (% 40,4) sevdiğim için grubunda ve 20'si (% 21,3) diğer grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda çalışma nedeni değişkenine göre en büyük grubu sevdiğim için grubundakiler, en küçük grubu ise, diğer grubundakiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

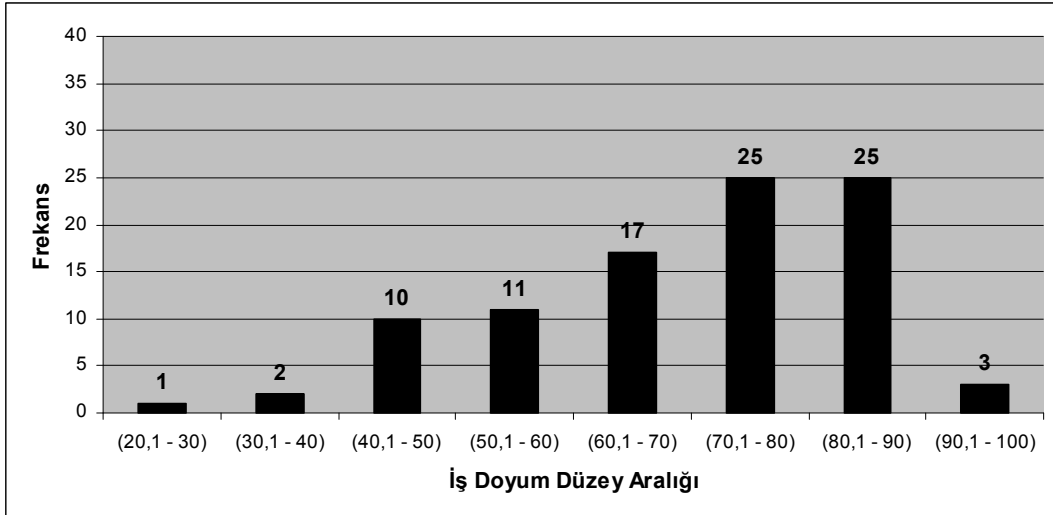
Sıra No	Değişkenler	Düzyey	Sayı (N)	Yüzde %
1	Cinsiyetiniz?	Erkek	85	90,4
		Kadın	9	9,6
2	Yaşınız?	20-30	19	20,2
		31-40	49	52,1
		41-50	20	21,3
		51 ve üzeri	6	6,4
3	Medeni Durumunuz?	Evli	82	87,2
		Bekar	12	12,8
		Dul	0	0,0
4	Çocuğunuz Var mı?	Evet	73	77,7
		Hayır	21	22,3
5	Eğitim Durumunuz?	İlkokul	0	0,0
		Ortaokul	1	1,1
		Lise	28	29,8
		Yüksekokul	12	12,8
		Üniversite	51	54,3
6	Doğum Yeriniz?	Yüksek lisans	2	2,1
		Karaman	70	74,5
7	Daha Önce Başka Bir Kurumda çalıştınız mı?	Diğer	24	25,5
		Evet	60	63,8
8	Bu Kurumda Çalıştığınız Birim?	Hayır	34	36,2
		Üretim	16	17,0
		Teknik	15	16,0
		Pazarlama ve Satış	14	14,9
		Mali İşler	16	17,0
		İnsan Kaynakları	6	6,4
		Kalite Güvence	4	4,3
		Satın Alma	6	6,4
		İhracat	13	13,8
9	Kurumunuzdaki Göreviniz?	AR-GE	4	4,3
		Personel	51	54,3
		Müdür Yardımcısı	14	14,9
		Müdür	18	19,1
10	Mesleki Kıdeminiz?	Koordinatör	8	8,5
		GMY	3	3,2
		1-5	25	26,6
		6-10	19	20,2
		11-15	19	20,2
		16-20	17	18,1
		21-25	7	7,4
11	Bu Kurumdaki Hizmet Yılıınız?	26 ve Üzeri	7	7,4
		1-5	39	41,5
		6-10	18	19,1
		11-15	15	16,0
		16-20	9	9,6
12	Halen Bulduğunuz Görevinizdeki Hizmet Yılıınız?	21-25	7	7,4
		26 ve Üzeri	6	6,4
		1-5	55	58,5
		6-10	20	21,3
		11-15	9	9,6
		16-20	2	2,1
13	Uzun vadede mesleki planınız?	21-25	6	6,4
		26 ve Üzeri	2	2,1
		Emeklilik	15	16,0
		Kariyer	39	41,5
		Kurum Değişirme	2	2,1
14	Bulduğunuz kurumda niçin çalışmaktasınız?	İstifa	0	0,0
		Göreve Devam	35	37,2
		Meslek Değişimi	3	3,2
		Ekonomik ve Zorunlu nedenlerle	36	38,3
14	Bulduğunuz kurumda niçin çalışmaktasınız?	Sevdiğim İçin	38	40,4
		Diğer	20	21,3
MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ		PUAN	94	100,0

4.9.2. İş Doyum Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Analizlenmesi

Fabrikadaki çalışanların iş doyumu incelendiğinde aritmetik ortalamamın $X=69,9$ olduğu tespit edilmiş ve sonuçta ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20 olup, orta noktaya düşen 60 ise nötr doyumu ifade etmekte olduğundan, bu ortalamamın 100'e yaklaşması ise iş doyumunun yükseldiğini göstermektedir. Ayrıca çalışan personelin genel iş doyumu düzeyini ölçmek için yapılan frekans analizlerinde, çalışanların % 26'sının düşük düzeyde iş doyumuna sahip iken, % 74'ünün yüksek düzeyde tatmine sahip olduklarını ortaya çıkmış (Grafik 4.1), 70 ile 90 arasında da en fazla iş doyumunun(% 53'ü) olduğu (Grafik 4.2) görülmüştür. Elde edilen iş tatmini düzeyleri incelendiğinde genel çalışan iş doyum düzeyinin yüksek olduğu dikkati çekmektedir.



Grafik 4.1. Genel Çalışan İş Doyum Düzeyi Dağılımı-1



Grafik 4.2. Genel Çalışan İş Doyum Düzeyi Dağılımı-2

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

CİNSİYET	N	X	SS
ERKEK	85	70,74	14,475
KADIN	9	62,33	14,361
TOPLAM	94	69,94	14,601

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi, erkeklerin iş doyumu ($X=70,74$), kadınların iş doyumundan ($X=62,33$) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	575,311	1	575,311	2,749	0,101
Grup içi	19250,306	92	209,242		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların cinsiyetleri ile iş doyumları [$F(1-92)=2,749$, $p<0,05$] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Böylece “Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyeti ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi (H_1) red edilmiştir.

Ayrıca cinsiyetin çalıştığı birimlerde durumunu görmek için ve anlamlı bir farklılık olup olmadığını çift yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.5’de sunulmuştur.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyetlerine ve Çalıştığı Birime Göre Çift Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

CİNSİYET	ÇALIŞTIĞI BİRİM	X	SS	N
ERKEK	ÜRETİM	71,64	8,372	14
	TEKNİK	65,27	19,315	15
	PAZARLAMA	68,43	17,333	14
	MALİ İŞLER	77,12	12,606	16
	İNSAN KAYNAKLARI	73	7,874	6
	SATINALMA	71,83	8,495	6
	İHRACAT	66,83	15,776	12
	AR-GE	84	2,828	2
	Toplam	70,74	14,475	85
KADIN	ÜRETİM	73,5	4,95	2
	KALİTE GÜVENÇE	58,75	7,805	4
	İHRACAT	87	0	1
	AR-GE	46	0	2
	Toplam	62,33	14,361	9

Analiz sonuçlarına göre, erkek çalışanların iş doyumlarının en az olduğu birim teknik grup, en fazla olduğu grup ise Ar-Ge olduğu, bayan çalışanların ise en düşük olduğu Ar-Ge ve kalite güvence, en yüksek olduğu birim ise ihracat olduğu görülmüştür. Teknik gruptaki erkeklerin düşük olmasının sebebi incelendiğinde iş tecrübelerinin yüksek olmasından dolayı yaptıkları işten artık doyum almadıkları ve mutsuz oldukları dikkat çekmiştir.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyumu Düzeylerinin Yaşlarına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ	N	X	SS
20-30	19	74,21	13,645
31-40	49	65,86	13,698
41-50	20	73	16,098
51-+	6	79,5	8,712
TOPLAM	94	69,94	14,601

Bu bulgular ışığında 31-40 yaş grubunda olan çalışanların iş doyumunda en düşük ortalamaya ($X=65,86$) sahip oldukları, bu çalışanları 41-50 yaş grubunda olan çalışanların takip ettiği, 51 ve üzeri yaş grubunun ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

Sonucun böyle çıkmasında özel sektörde 31-40 yaş grubunda tecrübelerin arttığı ve beklentilerin en yüksek seviyeye çıktığı yaşlar olmasını, 51 ve üzeri yaş grubunun ise maddi ve manevi (İnsanların yaşları ilerledikçe daha iyi görevlere gelmeleri) beklentilerin cevaplandığı yaş aralığında bulunmalarından dolayı iş doyum seviyelerinin yüksek çıktığını ileri sürmek mümkündür.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1898,959	3	632,986	3,178	0,028
Grup içi	17926,658	90	199,185		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların yaşları ile iş doyumları [$F(3-90)=3,178$, $p<0,05$] arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Böylece “Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi (H_2) doğrulanmıştır.

Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MEDENİ DURUM	N	X	SS
EVLİ	82	69,51	14,978
BEKÂR	12	72,83	11,831
TOPLAM	94	69,94	14,601

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, bekârların iş doyumunu ($X=72,83$), evlilerin iş doyumundan ($X=69,51$) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	115,463	1	115,463	0,539	0,465
Grup içi	19710,154	92	214,241		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların medeni durumları ile iş doyumları [$F(1-92)=0,539$, $p<0,05$] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çocuk Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÇOCUK DURUMU	N	X	SS
ÇOCUK VAR	73	69,78	15,42
ÇOCUK YOK	21	70,48	11,613
TOPLAM	94	69,94	14,601

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, çocuğu olmayanların iş doyumunun ($X=70,48$), çocuğu olanların iş doyumundan ($X=69,78$) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çocuk Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	7,886	1	7,886	0,037	0,849
Grup içi	19817,731	92	215,41		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların çocuk durumları ile iş doyumları [$F(1-92)=0,037$, $p<0,05$] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak çocuğu olmayanların evli ve bekârlarda durumunu görmek ve anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için çift yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Medeni Durum ve Çocuk Durumuna Göre Çift Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

MEDENİ DURUM VE ÇOCUK	N	X	SS
EVLİ ÇOCUK VAR	73	69,78	15,42
EVLİ ÇOCUK YOK	9	67,33	11,192
BEKÂR ÇOCUK YOK	12	72,83	11,831
TOPLAM	94	69,94	14,601

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi, bekar olup da çocuğu olmayanların iş doyumunun ($X=72,83$), evli olup da çocuğu olmayanların iş doyumundan ($X=67,33$) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir.

Tablo 4.13. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

EĞİTİM DURUMU	N	X	SS
ORTAOKUL	1	57	0
LİSE	28	68,5	14,886
YÜKSEK OKUL	12	72,75	14,02
ÜNİVERSİTE	51	70,53	14,655
LİSANSÜSTÜ	2	64,5	23,335
TOPLAM	94	69,94	14,601

Bu bulgular ışığında ortaokul grubunda olan çalışanların iş doyumunda en düşük ortalamaya ($X=57,00$) sahip oldukları, bu çalışanları lisansüstü grubunda olan çalışanların takip ettiği, yüksek okul grubunun ($X=72,75$) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir. Ancak en düşük iş doyumlarında yer alan çalışanların sayılarının az olmasından dolayı anlamlı bir sonuca ulaşamadığı, en yüksek düzeyde iş doyumunu olan yüksek okul grubunun ise iş doyumlarının yüksek olmasının sebebinin ise lisans sahibi çalışanlar ile aynı imkana sahip olmalarından dolayı yüksek çıktığı sonucu çıkarılmaktadır.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.14’de sunulmuştur.

Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	397,161	4	99,29	0,455	0,769
Grup içi	19428,456	89	218,297		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların eğitim durumu ile iş doyumları [$F(4-89)=0,455$, $p<0,05$] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Böylece “Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi (H_3) red edilmiştir.

Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Doğum Yerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

DOĞUM YERİ	N	X	SS
KARAMAN	70	69,57	15,705
DİĞER	24	71	10,974
TOPLAM	94	69,94	14,601

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi, doğum yeri Karaman olmayanların iş doyumununun ($X=71,00$), Karaman doğumluların iş doyumundan ($X=69,57$) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ayrıca doğum yeri Karaman olanlarla Karaman dışı olanların standart sapmaları arasında önemli bir fark bulunduğu, bunun da Karaman doğumluların iş doyum düzeylerinde önemli farklılıklardan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Karaman dışında olanlarda ise farklı iş doyum düzeylerin daha az olduğu görülmüştür. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.16. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Doğum Yerine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	36,474	1	36,474	0,17	0,681
Grup içi	19789,143	92	215,099		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların doğum yeri ile iş doyumları [F(1-92)=0,170, p<0,05] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

Tablo 4.17. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Daha Önce Çalışmasına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

DAHA ÖNCE ÇALIŞMA	N	X	SS
EVET	60	70,45	14,811
HAYIR	34	69,03	14,396
TOPLAM	94	69,94	14,601

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, daha önce çalışmış olanların iş doyumunun (X=70,45), çalışmamış olanların iş doyumundan (X=69,03) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ancak çok önemli fark görülmemiştir. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.18’de sunulmuştur.

Tablo 4.18. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Daha Önce Çalışmasına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	43,796	1	43,796	0,204	0,653
Grup içi	19781,821	92	215,02		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların daha önce çalışma durumları ile iş doyumları $[F(1-92)=0,204, p<0,05]$ arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

Tablo 4.19. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalıştığı Birime Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÇALIŞTIĞI BİRİM	N	X	SS
ÜRETİM	16	71,88	7,924
TEKNİK	15	65,27	19,315
PAZARLAMA VE SATIŞ	14	68,43	17,333
MALİ İŞLER	16	77,12	12,606
İNSAN KAYNAKLARI	6	73	7,874
KALİTE GÜVENCE	4	58,75	7,805
SATIN ALMA	6	71,83	8,495
İHRACAT	13	68,38	16,107
AR-GE	4	65	22
TOPLAM	94	69,94	14,601

Bu bulgular ışığında, kalite güvence grubunda yer almakta olan çalışanların iş doyum düzeylerinin en düşük ortalamaya ($X=58,75$) sahip oldukları, bu çalışanları Ar-Ge grubunda ($X=65,00$) olan çalışanların ve teknik grubunda ($X=65,27$) yer alan çalışanların takip ettiği, mali işler grubunun ($X=77,12$) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir. Mali işler grubunun görev dağılımı ile incelemesinde (Tablo 4.21) her görevdeki çalışanın diğer birimlerin eş değer görevlerindeki çalışanlara göre iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin de diğer birimler gibi göz önünde olmayan ve iş stresi az olan bir birim olmaları söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyum düzeyinin farklılık göstermesi Ar-Ge ve teknik birimde olduğu, iş doyumlarının ise bir birine en yakın grubun kalite güvence, insan kaynakları ve üretim olduğu görülmüştür. Aritmetik ortalamalar

arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.20’de sunulmuştur.

Tablo 4.20. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalıştığı Birime Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1953,095	8	244,137	1,161	0,332
Grup içi	17872,522	85	210,265		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştığı birim ile iş doyumları [F(8-85)=1,161, p<0,05] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Ancak çalıştığı birim ve görev durumunu görmek için ve anlamlı bir farklılık olup olmadığı çift yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.21’de sunulmuştur.

Tablo 4.21. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalıştığı Birim ve Görevine Göre Çift Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

ÇALIŞTIĞI BİRİM	GÖREVI	X	SS	N
ÜRETİM	PERSONEL	68,38	6,802	8
	MÜDÜR YARDIMCISI	75,33	12,503	3
	MÜDÜR	71,67	1,528	3
	KOORDİNATÖR	81	0	2
	Toplam	71,87	7,924	16
TEKNİK	PERSONEL	78,67	9,713	3
	MÜDÜR YARDIMCISI	63,33	13,868	3
	MÜDÜR	61	22,506	5
	KOORDİNATÖR	55	26	3
	GMY	83	0	1
	Toplam	65,27	19,315	15
PAZARLAMA	PERSONEL	69,89	14,374	9
	MÜDÜR YARDIMCISI	52,67	21,221	3
	MÜDÜR	85,5	2,121	2
	Toplam	68,43	17,333	14
MALİ İŞLER	PERSONEL	73,82	13,408	11
	MÜDÜR YARDIMCISI	80,5	0,707	2
	MÜDÜR	82	0	1
	KOORDİNATÖR	82	0	1
	GMY	97	0	1
	Toplam	77,12	12,606	16
İNSAN KAYNAKLARI	PERSONEL	67,67	8,083	3
	MÜDÜR	76	0	1
	KOORDİNATÖR	79	0	1
	GMY	80	0	1
	Toplam	73	7,874	6
KALİTE GÜVENÇE	PERSONEL	61,5	12,021	2
	MÜDÜR	56	2,828	2
	Toplam	58,75	7,805	4
SATINALMA	PERSONEL	72	10,954	4
	MÜDÜR YARDIMCISI	71,5	0,707	2
	Toplam	71,83	8,495	6
İHRACAT	PERSONEL	64,44	15,868	9
	MÜDÜR YARDIMCISI	87	0	1
	MÜDÜR	74	16,093	3
	Toplam	68,38	16,107	13
AR-GE	PERSONEL	64	25,456	2
	MÜDÜR	46	0	1
	KOORDİNATÖR	86	0	1
	Toplam	65	22	4

Sonuçlar incelendiğinde personel olarak, en düşük iş doyumu kalite güvence biriminde, en yüksek iş doyumu teknik biriminde, müdür yardımcısı olarak, en düşük iş doyumu pazarlama ve satış biriminde, en yüksek iş doyumu ihracat biriminde, müdür olarak en düşük iş doyumu Ar-Ge biriminde, en yüksek iş doyumu pazarlama ve satış biriminde, koordinatör olarak en düşük iş doyumu teknik biriminde, en yüksek iş doyumu Ar-Ge biriminde, genel müdür yardımcısı olarak en düşük iş doyumu insan kaynakları biriminde, en yüksek iş doyumu ise mali işler biriminde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.22. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doym Düzeylerinin Görevine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

GÖREV	N	X	SS
PERSONEL	51	69,53	12,793
MÜDÜR YARIMDİMCİSİ	14	68,93	15,731
MÜDÜR	18	68,28	16,445
KOORDİNATÖR	8	71,75	19,732
GENEL MÜDÜR YARD.	3	86,67	9,074
TOPLAM	94	69,94	14,601

Bu bulgular ışığında, müdür pozisyonunda çalışanların, iş doyumunda en düşük ortalamalara ($X=68,28$) sahip oldukları, bu çalışanları müdür yardımcısı pozisyonunda ($X=68,93$) olan çalışanların ve personel grubunda ($X=69,53$) çalışanların takip ettiği, genel müdür yardımcısı pozisyonunun ($X=86,67$) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

Grup içi inceleme yapıldığında, en fazla iş doyumunu düzeyinin farklılık göstermesi koordinatörlerde olduğu, iş doyum düzeylerinin bir birine en yakın grubun ise genel müdür yardımcısı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ile unvan arttıkça iş doyumun paralel olarak arttığı söylenebilir. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.23'de sunulmuştur.

Tablo 4.23. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Görevine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	938,205	4	234,551	1,105	0,359
Grup içi	18887,412	89	212,218		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların görevleri ile iş doyumları [F(4-89)=1,105 - p<0,05] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Böylece “Araştırma kapsamındaki çalışanların görevleri ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi (H₄) red edilmiştir.

Ancak görev durumunun, eğitim durumu arasındaki ilişkiyi görmek için ve anlamlı bir farklılık olup olmadığı çift yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.24’de sunulmuştur.

Tablo 4.24. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalıştığı Birim ve Görevine Göre Çift Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

GÖREVI	EGİTİM DURUMU	X	SS	N
PERSONEL	ORTAOKUL	57	.	1
	LİSE	66,85	12,041	20
	YUKSEKOKUL	69,25	15,89	8
	FAKULTE	72,64	12,242	22
	Toplam	69,53	12,793	51
MÜDÜR YARDIMCISI	LİSE	52	20,075	3
	YUKSEKOKUL	77,67	4,933	3
	FAKULTE	75,43	9,484	7
	LİSANSUSTU	48	.	1
	Toplam	68,93	15,731	14
MÜDÜR	LİSE	84	.	1
	YUKSEKOKUL	86	.	1
	FAKULTE	66,19	16,261	16
	Toplam	68,28	16,445	18
KOORDİNATÖR	LİSE	81	.	1
	FAKULTE	68,67	22,349	6
	LİSANSUSTU	81	.	1
	Toplam	71,75	19,732	8
GMY	LİSE	86,67	9,074	3
	Toplam	86,67	9,074	3

Sonuçlar incelendiğinde yüksek okul grubunun müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışmasında iş doyumun fazla olduğu, müdür ve koordinatörlerde fakülte mezunu olanların iş doyumun düşük, lise mezunu olanların iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.25. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MESLEKİ KIDEM	N	X	SS
1-5	25	73,92	13,019
6-10	19	63,68	13,334
11-15	19	67,37	14,143
16-20	17	69,06	17,108
21-25	7	68,71	14,997
26 ve üzeri	7	83	8,583
TOPLAM	94	69,94	14,601

Bu bulgular ışığında, 6-10 meslek kıdemi grubunda yer alan işgörenlerin iş doyumunda en düşük ortalamalara ($X=63,68$) sahip oldukları, bu çalışanları 11-15 grubunda ($X=67,37$) olan çalışanların takip ettiği, 26 ve üzeri meslek kıdemi grubunun ($X=83,00$) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunu düzeyinin farklılık göstermesi 16-20 meslek kıdeminde olduğu, iş doyumlarının ise bir birine en yakın grubun 26 ve üzeri meslek kıdemi olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar ile meslek kıdemlerinde ilk yıllarda iş doyumun yüksek olduğu, ancak ilerleyen yıllarda iş doyumun düştüğü, ancak meslek kıdeminin sonlarına doğru en yüksek seviyesine çıktığı ve meslek kıdeminde en son noktanın iş doyumunda da en yüksek nokta olduğu görülmüştür.

Çalışma sonucu göstermiştir ki meslekte yeni olanların iş tatmini düzeyi meslekte daha eski olanlara göre daha yüksektir. Bunun anlamı da, yıllar geçtikçe meslekte beklentilerine cevap bulamayan personelin iş tatmini düzeyi düşmektedir. Ancak meslekte ilerledikçe tecrübenin ve uyumun artması ile iş tatmini yeniden yükselebilmektedir

Bu analiz sonucu da, yukarıda literatürde bahsi geçen çalışmaların bulgularıyla bu çalışmanın bulgularının uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.26’da sunulmuştur.

Tablo 4.26. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2482,881	5	496,576	2,52	0,035
Grup içi	17342,736	88	197,077		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların mesleki kıdem durumu ile iş doyumları [$F(5-88)=2,520 - p<0,05$] arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Böylece “Araştırma kapsamındaki çalışanların mesleki kıdem ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi (H_5) doğrulanmıştır.

Ayrıca mesleki kıdem ile hizmet yılı arasındaki ilişkiyi görmek için ve anlamlı bir farklılık olup olmadığını çift yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.27’de sunulmuştur.

Tablo 4.27. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdem ve Hizmet Yılına Göre Çift Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

MESLEKİ KIDEMİ	KURUMDAKİ HİZMET YILINIZ	X	SS	N
1-5	1-5	73,92	13,019	25
	Toplam	73,92	13,019	25
6-10	1-5	65,2	7,694	5
	6-10	63,14	15,058	14
	Toplam	63,68	13,334	19
11-15	1-5	72,33	13,823	6
	6-10	57,33	14,012	3
	11-15	67,4	14,152	10
	Toplam	67,37	14,143	19
16-20	1-5	75,67	7,572	3
	6-10	36	0	1
	11-15	74,5	15,155	4
	16-20	68,11	17,78	9
	Toplam	69,06	17,108	17
21-25	21-25	68,71	14,997	7
	Toplam	68,71	14,997	7
26+	11-15	83	0	1
	26 ve üzeri	83	9,402	6
	Toplam	83	8,583	7

Sonuçlar incelendiğinde mesleki kıdem artıka ve kurumdaki hizmet yılı artıka iş doyumunu 26 ve üzeri grup haricinde azaldığı, bunun sebebinin ise mesleki kıdem sahibi iken yeni işe başlayan personelin sonraki yıllarda beklentilerine cevap alamadıkça azaldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.28. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

KURUMDAKİ HİZMET YILI	N	X	SS
1-5	39	72,69	12,269
6-10	18	60,67	15,469
11-15	15	70,33	14,161
16-20	9	68,11	17,78
21-25	7	68,71	14,997
26+	6	83	9,402
TOPLAM	94	69,94	14,601

Bu bulgular ışığında, 6-10 meslek kıdemi grubunda iş doyumunda en düşük ortalamalara ($X=63,68$) sahip oldukları, bu çalışanları 11-15 grubunda ($X=67,37$) olan çalışanların takip ettiği, 26 ve üzeri meslek kıdemi grubunun ($X=83,00$) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunu düzeyinin farklılık göstermesi 16-20 kurumdaki hizmet yılında olduğu, iş doyumlarının ise bir birine en yakın grubun 26 ve üzeri kurumdaki hizmet yılı olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar ile mesleki kıdem süresindeki gibi, meslek hizmet süresinin ilk yıllarında iş doyumun yüksek olduğu, ancak ilerleyen yıllarda iş doyumun düştüğü, ancak meslek hizmet süresinin sonlarına doğru en yüksek seviyesine çıktığı ve meslek hizmet süresinin en son noktasının iş doyumunda da en yüksek nokta olduğu görülmüştür.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.29’de sunulmuştur.

Tablo 4.29. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2909,659	5	581,932	3,027	0,014
Grup içi	16915,958	88	192,227		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile iş doyumları [$F(5-88)=3,027 - p<0,05$] arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Böylece “Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi (H_6) doğrulanmıştır.

Tablo 4.30. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Bulunduğu Görevdeki Hizmet Yılına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

GÖREVDEKİ HİZMET YILI	N	X	SS
1-5	55	70,27	14,848
6-10	20	65,35	15,274
11-15	9	79,33	9,233
16-20	2	69,5	14,849
21-25	6	65,67	13,852
26-+	2	77,5	13,435
TOPLAM	94	69,94	14,601

Bu bulgular ışığında, 6-10 hizmet yılı grubunda iş doyumunda en düşük ortalamalara ($X=65,35$) sahip oldukları, bu çalışanları 21-25 grubunda ($X=65,67$) olan çalışanların takip ettiği, 11-15 hizmet yılı grubunun ($X=79,33$) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunu düzeyinin farklılık göstermesi 6-10 hizmet yılında olduğu, iş doyumlarının ise bir birine en yakın grubun 11-15 hizmet yılı grubu olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ile bulunduğu görevde hizmet süresinin 5 yılın üzerine çıktığında iş doyumlarında azalma olduğu ortaya çıkmıştır.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.31’de sunulmuştur.

Tablo 4.31. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Bulunduğu Görevdeki Hizmet Yılına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1445,825	5	289,165	1,384	0,238
Grup içi	18379,792	88	208,861		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların görevdeki hizmet yılı ile iş doyumları [$F(5-88)=1,384 - p<0,05$] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

Tablo 4.32. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Planına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MESLEKİ PLAN	N	X	SS
EMEKLİLİK	15	65,8	17,571
KARİYER	39	74,69	10,707
KURUM DEĞİŞTİRME	2	44,5	12,021
GÖREVE DEVAM	35	69,86	14,289
MESLEK DEĞİŞİMİ	3	46,67	1,155
TOPLAM	94	69,94	14,601

Bu bulgular ışığında, kurum değiştirme grubunda iş doyumunda en düşük ortalamalara ($X=44,50$) sahip oldukları, bu çalışanları meslek değişimi grubunda ($X=46,67$) olan çalışanların takip ettiği, kariyer hedefi grubunun ($X=74,69$) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunu düzeyinin farklılık göstermesi emeklilik grubunda olduğu, iş doyumlarının ise bir birine en yakın grubun meslek değişimi grubu olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar ile çalışanların hedeflerinin iş doyumunu ile paralel olduğu, kariyer ve göreve devam etmek hedefinde bulunanların iş doyumlarının yüksek, kurum değiştirme veya meslek değiştirmeyi düşünenlerin ise iş doyumlarının düşük olduğu gözükmemektedir.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.33'de sunulmuştur.

Tablo 4.33. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Planına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4057,457	4	1014,364	5,725	0
Grup içi	15768,16	89	177,17		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların mesleki planları ile iş doyumları [F(4-89)=5,725 - p<0,05] arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 4.34. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalışma Nedenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÇALIŞMA NEDENİ	N	X	SS
EKONOMİK VE ZORUNLU	36	63,61	15,431
SEVDİĞİ	38	77,74	9,429
DİĞER	20	66,5	14,891
TOPLAM	94	69,94	14,601

Bu bulgular ışığında, ekonomik ve zorunlu nedenlerle grubunda yer alanların iş doyumunda en düşük ortalamalara (X=63,61) sahip oldukları, işini sevdiği için çalışanların (X=77,74) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunu düzeyinin farklılık göstermesi “ekonomik ve zorunlu” grubunu seçenlerde, iş doyum düzeyinin ise birbirine en yakın olması “sevdiği” grubunu seçenler olmuştur.

Bu sonuçlar ile çalışanların iş doyumlarının yüksek olması işyerlerini sevmesine ve sevdiği için çalışmasına neden olduğu, iş doyumunu düşük olanların ise ekonomik ve zorunlu nedenler ile kendilerini çalışmaya mecbur hissettikleri gözükmektedir.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.35’de sunulmuştur.

Tablo 4.35. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalışma Nedenine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3988,693	2	1994,347	11,46	0
Grup içi	15836,924	91	174,032		
Toplam	19825,617	93			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalışma nedenleri ile iş doyumları [$F(4-89)=11,460 - p<0,05$] arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur.

Aşağıdaki Tablo 4.36’da yukarıdaki tek yönlü varyans analizleri ile ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

Tablo 4.36. Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER		KABUL VEYA RED DURUMU
H ₁	Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyeti ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H ₂	Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H ₃	Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H ₄	Araştırma kapsamındaki çalışanların görevleri ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H ₅	Araştırma kapsamındaki çalışanların mesleki kıdem ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H ₆	Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL

V.BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular tartışılmıştır. Literatür incelendiğinde yurt içinde ve yurt dışında çalışan personel iş doyumunu durumları ile ilgili araştırmalar bulunmuş, ancak fabrikalarda çalışan personele yönelik yok denecek kadar az araştırma yapıldığı görülmüştür. Bu nedenle araştırma sonuçları yorumlanırken bu sınırlılık dikkate alınmıştır.

Genç yaşta çalışmaya başlayan çalışanların ilk yıllarında ülkemizin işsizlik durumu göz önüne alındığında beklentilerin fazla olmaması nedeniyle iş doyumlarının yüksek olarak işe başladıkları, ancak medeni durumlarında değişiklik, çocuk durumu gibi sorumlulukları arttığında beklentileri artmakta ve iş doyumunda gerileme olmaktadır. Ayrıca mesleki kıdemleri artıkça kendine güven gelişmekte ve beklentiler arttığı için iş doyumunda düşüklük ortaya çıkmaktadır. Özellikle yaş grupları ile hizmet yılı karşılaştırıldığında 30 yaşından sonra ve 6-10 yıl mesleki kıdem ve hizmet yılında olanların iş doyumlarında önemli düşüşlerin ortaya çıktığı ve bu grupların bu seviyelerde mesleki plan için arayışa girdiği ve işsizlik sorunları nedeniyle çalışmaya devam ettikleri görülmüştür.

Öğrenim durumlarının yaptıkları görev ile iş doyumuna etki ettiği, eğitim seviyesi düşük olanların yüksek görevlere geldikleri için iş doyumlarının arttığı, özellikle fakülte mezunlarının görevlerinden memnun olmayıp, iş doyumunda azalma olduğu görülmüştür.

Ayrıca buradan çıkan sonuca göre Karaman doğumluların ağırlıkta olduğu ancak yerel bir işletme kabuğundan çıkarak profesyonelleşmeye giderek “adama göre iş yerine, işe göre adam” seçilmeye başladığı gözükmektedir.

5.2. Sonuç

Üretim faktörlerinden bir tanesi de emektir. İşletme faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi çalışanlara bağlıdır. Günümüzde birçok işletme rekabet üstünlüğü elde edebilmek için sürekli olarak gelişmeyi ve sonuçta da verimliliği artırmayı hedeflemektedir. Yani küresel rekabet ortamında işletmelerin karlı ve avantajlı olmaları emek faktörünün etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Nedeni ise üretim maliyetlerinin ağırlıklı bölümünü işçilik maliyetlerinin oluşturmasıdır. Yüksek maliyet ise karlılığı olumsuz etkilemektedir. İşçilik maliyetlerinin düşürülmesi ise iş gücünün verimliliğinin sağlanması ve etkin hale getirilmesi ile gerçekleştirilebilir.

Verimlilik artırıcı faktörler incelenirken veya değerlendirilirken dikkat edilmesi gereken en önemli unsur insandır. İnsan doğası gereği yalnız yaşayamaz ve çevresi ile etkileşim halindedir. Sosyal bir varlıktır. Sosyal bir varlık olması belirli ihtiyaçları ve gereksinimleri ortaya çıkarır. Bu ihtiyaç ve gereksinimleri karşılamak içinde çalışmasını gerekli kılar.

Araştırma sonunda demografik özellikler açısından istatistiksel olarak değerlendirme yapıldığında, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin “Cinsiyet”, “Medeni Durum”, “Çocuk Durumu”, “Doğum Yeri”, “Görev”, “Eğitim”, “Daha Önce Çalışma”, “Çalıştığı Birim” ve “Görevdeki Hizmet Yılı” ile anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. “Yaş”, “Mesleki Kıdem”, “Kurumdaki Hizmet Yılı”, “Mesleki Planı” ve “Çalışma Nedeni” özelliklerinin anlamlı

farklılığa sahip oldukları saptanmıştır. İş tatmin düzeyinin “Yaş”, “Mesleki Kıdem” ve “Kurumdaki Hizmet Yılı” ile “U” tipi bir ilişkiye sahip olduğu, “Mesleki Plan” ve “Çalışma Nedeni” ile paralel artış veya azalış gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu çalışma, yalnızca bisküvi sektöründe iş tatminini etkileyen demografik faktörleri ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Bu konuda ülkemizde bu sektöre yönelik yapılmış sınırlı çalışma olduğundan literatüre katkı sağlayacak niteliktedir. Bundan sonra diğer özel sektördeki gıda firmalarının da incelenmesi literatürü zenginleştirecektir.

5.3. Öneriler

Araştırma bulguları sonucunda faydalı olabileceği düşünülen öneriler şunlardır;

1. Yaş olarak 30 yaşın üzerinde olan grupların üzerinde durulmalı ve eğer firma beklentilerine cevap alabiliyorsa, çalışanın beklentilerine cevap verecek maddi ve manevi çözümler üretmelidir.

2. Firmada bayan çalışan sayısında önemli eksiklik olduğu ve bu çalışanların iş doyumlarının düşük olduğu görülmüştür. Özellikle Ar-Ge ve kalite güvence gibi ağırlıklı bayan çalışan yerlerde iş doyumlarının çok düşük olduğu görülmüştür. Bu birimlerde sorunlar incelenmeli ve iş doyumunun düşük olma nedenleri bulunmalıdır.

3. Görevlendirme ve terfi yapılır iken eğitim durumlarının da dikkate alınması ve belirli görevdeki çalışanların belli eğitim seviyelerinde olmalarına dikkat edilmelidir.

4. Mesleki kıdemi artan personelin kurumdaki hizmet yılı paralel artıkça terfi ve maddi olarak desteklenmelidir.

5. Örgüte işgören alımında, insan kaynakları departmanında çalışan yöneticiler, profesyonel davranmalı, iş analizleri, iş gerekleri ve iş değerlendirmesine göre işgören tercihi yapmalıdırlar. İşe yönelik örgütsel düzenlemeler iş tatminini sağlayan bir unsurdur.

6. 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 ile ilgili konularda görüşü alınmalı ve bu konuda alınacak kararlara katılımı teşvik edilmelidir.

7. Terfi ve ödüllendirme için belirlenen kriterler herkes için eşit uygulanmalıdır. Örgüt içinde terfi yolu açık tutulmalıdır.

8. Yöneticiler ve işgörenler arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi uygulanmalıdır. İşgörelere sorumluluğa göre yetki verilmelidir. Örgüt kültürünün güçlü olması işgören iş tatminini artıran önemli bir unsurdur.

9. Örgüt, işgörenin kendisini işi konusunda geliştirmesi ve iyileştirmesi için gerekli eğitim olanaklarını sağlamalıdır. Hizmet içi eğitim, aynı zamanda örgüt içinde arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine, rekabetin değil tedarik etmenin ön plana çıkmasına ve ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunur. Hizmet içi eğitim, işgörenin kendini gerçekleştirmesine ve böylece iş tatmininin sağlanmasına katkıda bulunur.

10. İş güvencesi, işgören için hayati bir önem taşır. İşgörelene olağanüstü durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği güvencesi verildiği takdirde, işgören daha huzurlu çalışacaktır. İş huzuru, iş tatminini arttıran önemli bir unsurdur.

11. Her ne kadar işgören sosyal bir varlık olmakla birlikte aynı zamanda işgörenin ekonomik bir yönü de vardır. Yaşamını sürdürebilmesi ve sorumluluklarını

yerine getirebilmesi için para kazanmak zorundadır. Sağlıklı bir iş değerlemesi ve performans değerlemesi uygulamaları yapılmalıdır. Ücret kişiye göre değil, yapılan işe göre adil bir şekilde verilmelidir.

12. İşletme yöneticileri rutin bir şekilde, belirli zamanlarda işgörenlerin isteklerini, işletmede aksayan yönleri saptamak ve genel örgüt atmosferini öğrenmek için işgörenlerine anketler uygulamalı, gözlem ve görüşme yapmalıdır.

KAYNAKLAR

AĞAOĞLU, O.K., (1992), “*İş Gücünü Verimli Kullanma Tekniklerin Turizm Sektörüne Uygulanması*”, MPV Yayınları:457, Ankara.

ATAYETER, C. ve BAKI, B., (1997), “*İşletmelerde Bir Verimlilik Ölçme Aracı Olarak Kullanılan Sumanth Modeli Uygulamasının Avantaj ve Dezavantajları*”, 3. Verimlilik Kongresi Bildiriler, MPM Yayınları, Ankara .

BALTAŞ, A., (2000), “*Ekip Çalışması ve Liderlik*”, 1. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BALTAŞ, A., (2009), “*İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*”, Remzi Kitabevi, 1. Basım, İstanbul.

BAŞ, T., (2002), “*Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi*”, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:17 Sayı:2.

BİLGİÇ, R., (1998), “*The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers*”, Journal of Psychology, 132/5.

BİNGÖL, D., (1997), “*Personel Yönetimi*”, 3.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

BİNGÖL, Ş., (1993), “*Meyve İşleme Sanayinde Girdi Sorunları ve Verimlilik*”, MPM Yayınları, Ankara.

BÜYÜKKILIÇ, D., (2008), “*Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği Ölçüm Yöntemleri El Kitabı*”, MPM Yayınları: 699, s.1-81, Ankara.

ÇAKIR, Ö., (2001), “*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*”, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.

ÇEKMECELİOĞLU, H., (2006), “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2.

DOĞAN, A. ve AYDIN, A., (1991), “İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Maliyet ve Verimlilik Karşılaştırmaları”, MPM Yayınları: 453, Ankara.

DOĞAN, S. ve TÜRK, M., (1997), “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, MPM Yayınları, Ankara.

DUFFY, M.K., GANSTER D.C. and SHAW J.D., (1998), “Positive Affectivity and Negative Outcomes: The Role of Tenure and Job Satisfaction”, Journal of Applied Psychology, 83-6.

ERDEM, A.R., (1997), “Stratejik İnsan Gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, Verimlilik Dergisi, Sayı:3, MPM Yayınları, Ankara.

ERKAN, N., (1989), “İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliği İçin: İş Sağlığı, İş Güvenliği, Kazalardan Korunma, Acil Yardım ve İlgili Mevzuat”, MPM Yayınları: 384, Ankara.

FİDAN, Y., (1996), “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:2, Ankara.

FİLİZ, A., (2008), “Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları”, 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

GÖNEN, E. ve KALINKARA, V., (1991), “Bedensel Özürlü Kadınlar İçin Mutfak Tasarımına Ergonomik Yaklaşım”, Verimlilik Dergisi, Sayı:1991/3, MPM Yayınları, Ankara.

İNCİR, G., (2008), “Ergonomi, Çalışma Ortamı ve Fiziksel Çevre”, MPM Yayınları: 701, Ankara.

HANKS, K., (1999), “İnsanları Motive Etme Sanatı”, 1. Basım, Alfa Kitabevi, İstanbul.

KAYNAK, T., ADAL, Z., ve diğerleri, (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.

KOÇEL, T., (2007), “İşletme Yöneticiliği”, 11. Basım. Arıkan Yayınları, İstanbul.

KÖSE, S., TETİK, S. ve ERCAN, C., (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:7, Sayı:1.

LENGER, A., (1997), “Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış Veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi”, Verimlilik Dergisi, Sayı:1997/4, MPM Yayınları, Ankara.

ODABAŞI, M., (1997), “Verimlilik Diye Diye Söyleşiler”, MPM Yayınları, Ankara.

OSHAGBEMI, T., (1997), “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members”, Journal of Managerial Psychology, 12-7/8.

OSWALD, A. and WAAR P., (1996), “*Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69-1.

ÖZDAMAR, S., (1988), “*Endüstriyel İlişkiler ve Verimliliğin Önemi*”, Türkiye’de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri Notları”, MPM Yayınları:376, Ankara.

ÖZDEMİR, S ve MURADOVA, T., (2008), “*Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi*”, Journal of Qafqaz University No:24.

PAKSOY, H.M., (2007), “*Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği*”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Sayı:12.

PALMER, M.J., (1993), “*How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals-Performans Değerlendirmeleri*”, 1. Baskı, Rota Yayın Yapım, İstanbul.

PEKİNER, K., (1971), “*İşletmelerde Produktivite Denetimi*”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

PROKOPENKO, J., (1992), “*Verimlilik Yönetimi*”, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları:476, Ankara.

PROKOPENKO, J., (2004), “*Verimliliği Teşvik Kuruluşları: Evrim ve Deneyim*”, MPM Yayınları:675, Ankara.

PROKOPENKO, J., (2005), “*Verimlilik Yönetimi (Uygulamalı El Kitabı)*”, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları: 476, Ankara.

RAMSAY, M.R., (2008), “*İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslararası İşgücü Verimliliği El Kitabı*”, Çev: Yavuz, İ., MPM Yayınları: 705, Ankara.

ROBIE, C., RYAN, A. M., SCHMIEDER, R. A., PARRA, L. F., and SMITH, P., (1998), “*The Relation Between Job Level and Job Satisfaction*”, Group and Organization Management.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (1995), “*Örgütsel Psikoloji*”, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö.F., (2005), “*Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*”, Ege Akademik Bakış dergisi Cilt:5 Sayı:1.

SEYİDOĞLU, H., (2002) “*Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük Geliştirilmiş 3.Baskı*”, Güzem Can Yayınları, İstanbul.

SUIÇMEZ, H., (2009), “*Verimlilik İstihdam İlişkisi*”, MPM Yayınları: 707, Ankara.

TOKER, B., (2007), “*Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 8 (1).

TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H., ÖZER, A., (2006), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TURGAY, T., (1995), “*Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri*”, Verimlilik Dergisi, Sayı:1995/3, Ankara.

WAGNER, S.L. and RUSH M.C., (2000), “*Altruistic Organizational Citizenship Behaviour: Context, Disposition, and Age*”, Journal of Social Psychology, 140-3.

YILMAZ, İ. ve IŞIK, M., (2004), “*Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği*”, Sosyal Bilimler Cilt:2 Sayı:2.

YILMAZER, A., (2005), “*İşletme Yönetiminde Empatik İletişim ve İşgücü Verimliliğine Etkisi: Federal Mogul Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.Ş. Örneği*”, 2. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

YÜKSEL, Ö., (2003), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, 5. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara .

ZERENLER, M. ve ÖĞÜT, A., (2007), “*Kriz Algılaması ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*”, 4. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

AĞIRBAŞ, İ., ÇELİK, Y., BÜYÜKKAYIKÇI H., (2005), “*Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 8, Sayı 3, www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/83/8032.pdf, Erişim Tarihi: 22.08.2009.

AKINCI, Z., (2002), “*Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Akdeniz İİBF. Dergisi, Sayı:4, <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi04/05Akinci.pdf>, Erişim Tarihi: 28.02.2010.

AKSOY, F., (2006), “*Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*”, <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/tez/903/>, s.141, Erişim Tarihi: 28.12.2010.

ASUNAKUTLU, T., (2002), “*Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*”, Muğla Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:9, http://www.mu.edu.tr/sbe/sbedergi/dosya/9_2.pdf, Erişim Tarihi:22.07.2009.

AYDENİZ, N., AYDEMİR, C., (2004), “*Endüstri İşletmelerinde İşgücü Verimliliği İle İlgili Bir Araştırma*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:3, S:8, <http://www.e-sosder.com/dergi/803aydeniz-aydemir.doc>, Erişim Tarihi: 22.08.2009.

BEK, H., (2006), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği Örnek Bir Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi:17 http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Hafizullah%20BEK/BEK,%20HAF%20C4%B0ZULLAH.pdf, Erişim Tarihi:22.05.2010.

BİLGİN, M., (2006), “*Bisküvi Sektör Profili*”, www.ito.org.tr/Dokuman/Sektor/1-13.pdf, s.4-5), Erişim Tarihi: 28.12.2010.

BOZKURT, Ö.ve BOZKURT, İ., (2008) , “*İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı:9, <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2008/cilt9/sayi1/M00186.pdf>, Erişim Tarihi:22.07.2009.

BRYNJOLFSSON, E. and HİTT, L.M., (1998), “*Beyond The Productivity Paradox: Computers Are The Catalyst For Bigger Changes*”, <http://opim.wharton.upenn.edu/~lhitt/files/bpp.pdf>, Erişim Tarihi: 20.01.2010.

ÇARIKÇI, İ. H., (2000), “*Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBD, Cilt:5, Sayı:2, <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2000-2-12.pdf>, Erişim Tarihi: 10.05.2010.

ÇIRPAN, H., KOYUNCU, M., (1998), “*İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*”, Öneri Dergisi, Cilt:2, S.9, http://www.eflatun.com.tr/makaleler/Isletme_Kulturunun_Alt_Kademe_Yoneticileri_Uzerindeki_Etki_.pdf, Erişim Tarihi: 20.03.2010.

DALAK, G., (2000), “*Denetim ve Kalite Denetimi*”, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:1 Sayı:1, www.mu.edu.tr/sbe/sbedergi/dosya/1_5.pdf, Erişim Tarihi: 22.05.2010.

DİNLER, M., (2008), “*Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri*”, Paradoks Dergisi: Sayı:2, http://www.paradoks.org/makale/yil4_sayi2/meltem42.pdf, Erişim Tarihi:22.07.2009.

DOĞAN, S. ve KILIÇ, S., (2007), “*Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*”, Erciyes Ün. İİBF, Sayı:29, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>, Erişim Tarihi:22.07.2009.

EKİNCİ, H. ve YILMAZ, A., (2002), “*Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma*”, Erciyes Ün. İİBF. Dergisi; Sayı:19, 37. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/03_Ekinci_Yilmaz.pdf, Erişim Tarihi:17.07.2009.

ERDİL, O. ve diğerleri, (2004), “*Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı:5/1, http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_5_sayi_1/M00102.PDF, Erişim Tarihi: 22.01.2010.

ERGONOMİ NEDİR?, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=9>, Erişim Tarihi:05.06.2010.

ERPAKADEMİ, (2010), “*Moral ve İş Tatminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri*”, <http://www.erpakademi.com/2010/01/10/moral-ve-is-tatmininin-motivasyon-uzerindeki-etkileri>, Erişim Tarihi:07.05.2010.

GÜL, H., OKTAY, E., GÖKÇE, H., (2008), “*İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*”, Akademik Bakış, Sayı:15, s.7, www.akademikbakis.org/15/performans.pdf, Erişim Tarihi:28.12.2010.

GÜRAK, H., (2005), “*Büyüme İle İlgili Kavramlar*”, www.hasmendi.net/makale_gurak/Buyume_ile_ilgili_kavramlar.pdf, Erişim tarihi:28.12.2010.

KAHYA, E. ve KARABÖCEK, K., (2009), “*Bir Atölyede Oranlarla İşgücü Verimlilik (WPMR) Modelinin Tasarımı ve Uygulaması*”, www.pau.edu.tr/pau20/asp_download.aspx?id=4932, Erişim Tarihi: 22.12.2009.

KARLILIK, <http://muhasibeturk.org/ecopedia/394-k/3050-karlilik-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html>, Erişim Tarihi:07.07.2010.

KAYA, S., (2008), “*Ergonomi ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri*”, http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/10443/ergonomi_sait.pdf, Erişim Tarihi: 22.07.2009.

KEÇECİOĞLU, T., (2008), “*Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar*”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:10/2, http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/2/9.pdf, Erişim Tarihi:22.03.2010.

KESER, A., (2005), “*İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*”, Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı:7, 2005/4, www.calismatoplum.org/sayi7/makale4.pdf, Erişim Tarihi:20.03.2010.

MPM, “*Verimlilik Terimleri Sözlüğü*”, www.mpm.org.tr/sozluk, Erişim Tarihi:07.06.2010.

MPM, “*Verimlilik neden herkesi ilgilendirir?*”, <http://www.mpm.org.tr/verimlilik/v1/d/>, Erişim Tarihi:07.06.2010.

OKSAY, A., (2005), “*Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*”, <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00372.pdf>, s.127-139, Erişim Tarihi: 28.12.2010.

ÖRÜCÜ, E., KANBUR, A., (2008), “*Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri işletmesi Örneği*”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF.Dergisi,

Cilt:15 Sayı:1 http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S12008/85_97.pdf,
Erişim Tarihi: 22.07.2009.

ÖZDEMİR, F., (2006), “*Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/tez/903/>, Erişim Tarihi:25.12.2010.

ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003), “*Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, Cilt: 18, Sayı: 2, http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1139575736_1.pdf , Erişim Tarihi:22.07.2009.

ÖZER, M. ve BAKIR, B., (2003), “*Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi*”, Gülhane Tıp Dergisi, 45 (2), http://gulhanetip.dergisi.org/pdf/pdf_GMJ_50.pdf, Erişim Tarihi: 22.07.2009.

ÖZGENER, Ş. ve KÜÇÜK, F., (2009) “*Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Gevher Nesibe Hastanesinde Bir Uygulama*”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/20/SOZGENER-FKUCUK.PDF, Erişim Tarihi: 22.07.2009.

ÖZSEVER, vd., (2009), “*İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi*”, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Dergisi, Sayı: 18 http://fbe.dumlupinar.edu.tr/dergi_son/sayilar/fbe_sayi18/sayi6.pdf, Erişim Tarihi:22.07.2009.

PEKEL, H. N., (2001), “*İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00219.pdf>, Erişim Tarihi: 22.05.2010.

SEVİMLİ, F., İŞCAN, Ö. F., (2005), “*Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*”, Ege Akademik Bakış, Cilt:5, Sayı:1, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf> , Erişim Tarihi: 10.05.2010.

ŞEKERLİ MAMÜL SANAYİCİLERİ DERNEĞİ, <http://semad.org/uretim.html>, Erişim Tarihi: 28.12.2010.

TEKİN, M., (2010), “*Sanayi İşletmelerinde Verimlilik ve Önemi*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi1-8/1/tekin.pdf>, Erişim Tarihi: 22.05.2010.

TOP, M., (2009), “*Örgütsel Düzeyde Rasyonel Davranış Teorileri*”, http://bahadirakin.tripod.com/m_top_orgut_tercume.pdf, Erişim Tarihi: 22.08.2009.

TUAN, K., (2008), , “*İşletme Yönetiminin Kontrol Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Üzerindeki Etkileri*”, Çukurova Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, Adana, <http://library.cu.edu.tr/tezler/6925.pdf>, Erişim Tarihi: 20.04.2010.

TÜMGAN, C., (2007), “*Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00749/cengiz_tumgan_tez.pdf, Erişim Tarihi: 22.08.2009.

UYGUR, A., (2007), “*Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, Sayı:1, <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2007/Sayı1/71-85.pdf>, Erişim Tarihi:10.05.2010.

ÜNAL, I., (2009), “*Verimliliğin Önemi ve Eğitim İle İlişkisi*”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/511/6339.pdf>, Erişim Tarihi:22.09.2009.

YAZICIOĞLU, İ., SÖKMEN A., (2007), “*Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama*”, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:18, www.mu.edu.tr/sbe/sbedergi/dosya/i-yazicioglu.pdf, Erişim Tarihi: 28.12.2010.

YUMUŞAK, S., (2008), “*İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi Sayı:3 Cilt:13, <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008-3-12.pdf>, Erişim Tarihi:22.07.2009.

EKLER

İyi Günler.

Bu anket KMU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında yaptığım yüksek lisans tez çalışmalarını kapsamında “**Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler**” araştırmasında kullanılmaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu yolla elde edilecek veriler, iş tatminini etkileyen etkenlerin çıkarılmasında ve değerlendirilmesinde temel teşkil edecektir. Bu sebeple soruların tarafsız cevaplanması, sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için çok büyük önem taşıyacaktır. Araştırma bilimsel bir amaç doğrultusunda yapılmakta; bundan dolayı anketler kişi veya kişilere verilmeyecektir. Vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır.

Araştırmanın amacına ulaşması, açıklamalarının ve anket sorularının dikkatlice okunmasına, cevapların özenle seçilmesine ve soruların cevapsız bırakılmamasına bağlıdır. Verileri toplayabilmek için sizlere 14 sorudan oluşan “Bilgi Formu” ve 20 sorudan oluşan “İş Doyum Ölçeği” sunuyorum. İçten vereceğiniz yanıtlarla, araştırmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Sefa TOR

BİLGİ FORMU

Bu bölümdeki sorular çoktan seçmeli olarak sunulmuştur. Size uygun gelen seçeneğin yanındaki ayraçın içerisine (X) işareti koyarak belirtiniz.

1- Cinsiyetiniz?

() Kadın () Erkek

2- Yaşınız?

() 20–30 () 31–40
() 41–50 () 51 ve Üzeri

3- Medeni Durumunuz?

() Bekâr () Evli () Dul

4- Çocuğunuz Var mı?

() Evet () Hayır

5- Eğitim Durumunuz?

() İlkokul () Orta Okul () Lise
() Yüksekokul () Üniversite () Yüksek Lisans

6- Doğum Yeriniz?

() KARAMAN
() Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

7- Daha Önce Başka Bir Kurumda çalıştınız mı?

() Evet () Hayır

8- Bu Kurumda Çalıştığınız Birim?

() Üretim () Mali İşler () Satın Alma
() Teknik () İnsan Kaynakları () İhracat
() Pazarlama&Satış () Kalite Güvence () Ar-Ge

9- Kurumunuzdaki Göreviniz?

() Personel () Müdür Yardımcısı/Sorumlu
() Müdür () Koordinatör () Genel Müdür Yardımcısı

10- Mesleki Kıdeminiz?

() 1–5 () 6–10 () 11–15
() 16–20 () 21–25 () 26 ve üzeri

11- Bu Kurumdaki Hizmet Yılıınız?

() 1–5 () 6–10 () 11–15
() 16–20 () 21–25 () 26 ve üzeri

12- Halen Bulduğunuz Görevinizdeki Hizmet Yılıınız?

() 1–5 () 6–10 () 11–15
() 16–20 () 21–25 () 26 ve üzeri

13- Uzun vadede mesleki planınız?

() Emeklilik () Kariyer () Kurum Değişirme
() İstifa () Göreve Devam () Meslek Değişimi

14- Bulduğunuz kurumda niçin çalışmaktasınız?

- () Ekonomik ve Zorunlu nedenlerle
 () Sevdiğim İçin
 () Diğer

MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatle okuyarak işinizin “o cümlede belirtilen” yönünden ne derecede hoşnut olduğunuzu (x) işaretlerle belirtiniz. Her cümleyi yanıtlarken “bu yönden işimden ne kadar hoşnudum?” sorusunu kendinize sorunuz.

		1	2	3	4	5
	HHD : Bu Yönden İşimden Hiç Hoşnut Değilim HD : Bu Yönden İşimden Hoşnut Değilim K : Bu Yönden İşimden Kararsızım H : Bu Yönden İşimden Hoşnudum ÇH :Bu Yönden İşimden Çok Hoşnudum	HHD	HD	K	H	ÇH
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmeme bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içerisinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı : Serhat Sefa TOR
 Doğum Yeri ve Yılı : Afşin, 1969
 Adres : BİFA BİSKÜVİ ve GIDA SAN. A.Ş. Ereğli Yolu KARAMAN
 Telefon : 0 338 213 24 90
 E-mail: sefator@gmail.com

Öğrenim Durumu:

2008-2011 : Yüksek Lisans; Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı
 1987- 1991 : Lisans; Anadolu Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü
 1984- 1987 : Lise; Afşin Lisesi, Fen Bölümü

Çalışma Hayatı:

2007- Devam : BİFA BİSKÜVİ ve GIDA SAN. A.Ş., KARAMAN, Üretim Koordinatörü
 2006- 2007 : SAGRA GIDA A.Ş. , ORDU, Üretim Müdürü
 2004- 2006 : CİCİ GIDA A.Ş. , ESKİŞEHİR, Üretim Müdürü
 2002- 2004 : KTÜ ORDU MESLEK YÜKSEKOKULU, ORDU, Öğretim Görevlisi(İşletme Yönetimi)
 1995- 2004 : SAGRA GIDA A.Ş. , ORDU, Üretim Şefi
 1994- 1995 : HEMA ELEKTRONİK A.Ş. , ANKARA, Üretim Planlama Sorumlusu
 1993- 1994 : İKİLER ALÜMİNYUM LTD.ŞTİ., ANKARA, Satış Müdürü
 1991- 1992 : ÇİLİNGİR ELEKTRONİK LTD.ŞTİ., ANKARA, Pazarlama Müdürü