



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARININ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURÇE GÜREL

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ÖZKAN ÜNVER

ANKARA

2020

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARININ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURÇE GÜREL

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ÖZKAN ÜNVER

ANKARA

2020

KABUL VE ONAY

Burçe GÜREL tarafından hazırlanan “ Kamu Sektöründe alışanların İş Doyumlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 31/01/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Güner KOÇ AYTEKİN-Başkan

Prof. Dr. Özkan ÜNVER – Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Cavit ELGEZDİ- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

† Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

GÜREL BURÇE



TEŞEKKÜR

Teknolojinin gelişimi ve değişmesine bağlı olarak güncellenen bilgi birikimi ve küreselleşen günümüz dünyasında kamu kurumları ve örgütlerde katma değer yaratan en önemli faktörün “insan” faktörü olduğu, bununla birlikte insanın katma değer yaratmasının en temel sebebinin ise işinden sağladığı iş doyumunun olması sebebi ile kamu sektöründe çalışanların iş doyumlarının insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi adına bu çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde, zamanını, bilgi birikimini ve sabır ve hoşgörüsünü esirgemeyen saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Özkan ÜNVER’e saygı ve minnetimi sunarım.

Ülkemizin gelişmesi ve ilerlemesine katkıda bulunma misyonunda olan ve bu misyon yolunda politikalar geliştirerek devletimize hizmet veren bir kamu kurumuna mensup bir çalışan olarak görev üzerinden yüksek lisans sürecini tamamlayabilmek hayli zorlu. Bu süreci tamamlama yolunda manevi desteğini esirgemeyen değerli çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak ben bu çalışmamı sevgili ebeveynim Aysen ve Mehmet Uğur GÜREL ile kardeşim Ahmet İlkay GÜREL’e armağan ediyorum. Sizler olmasaydınız bu çalışma asla olmazdı.

ÖZET

GÜREL, Burçe, Kamu Sektöründe Çalışanların İş Doyumlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020

İnsan kaynakları yönetiminin öneminin ve etkisinin arttığı, rekabet, küreselleşme ve teknolojinin günbegün değiştiği ve geliştiği dünyamızda “insan” kavramı vazgeçilmez bir faktör haline gelmiştir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde “insan” kavramının tanımı “toplum halinde bir kültür çevresinde yaşayan düşünme ve konuşma yeteneği olan, evreni bütün olarak kavrayabilen, bulguları sonucunda değiştirebilen ve biçimlendirebilen canlı” şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak insanın düşünme ve ifade yeteneği ile bulguları sonucunda değiştirebilme ve biçimlendirebilme yeteneğinin olması psikolojik ve duygusal yönüne atıf yaptığı düşünülebilmektedir. İş yaşamında insanın psikolojik ve duygusal yönü ele alındığında, tepkisel bir yansıma olarak iş doyumunu kavramı ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu kavramı, bir örgütte bulunan çalışan veya işgörenin ifa etmiş olduğu iş sonucunda elde ettiği duygusal ve manevi tutum bütünü şeklinde ifade edilebilmektedir.

Bu araştırma, Ankara ve İstanbul’da bulunan muhtelif kamu kurumunda çalışan personellerde iş doyumunu düzeyinin belirlenmesi amacı ile yapılmıştır.

Saha çalışması sonuçlarında yer alan bulgu ve yorumlar anketi uygulayan 235 kişi ile sınırlı kalmıştır. Saha çalışması sonuçlarına göre, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının iş doyumunu ile ilişkileri (ücret, iş ortamı, işin kendisi, ödüllendirme ve terfi) incelenerek insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile iş doyumunu arasında çoğunlukla anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, İş doyumunu

ABSTRACT

GÜREL, Burçe, Assessment of Job Satisfaction Public Officers From The Human Resources Management Perspective, Unpublished Master's Thesis, Ankara, 2020

The concept of "human" has become an indispensable factor in our world where the importance and influence of human resources management is increasing, and competition, globalization and technology are changing and developing day by day. In the Turkish Language Association dictionary, the definition of the concept of "human" is expressed as "a living creature with the ability to think and speak around a culture in a society, to understand the universe as a whole, change and shape it in terms of the outcomes of the findings." Based on this definition, it is considered that the ability of a person to think and express and the ability to change and format their findings refers to the psychological and emotional aspect. Considering the psychological and emotional aspects of human in business life, the concept of job satisfaction emerges as a reactionary reflection. The concept of job satisfaction can be expressed as whole of sensory and spiritual attitudes obtained by the employee or business person in an organization.

This research was carried out in order to determine the level of job satisfaction among the personnel working in various public institutions in Ankara and İstanbul.

The findings and comments in the field study results were limited to 235 people who conducted the survey. According to the results of the field study, by assessing the relationship of human resources management functions with job satisfaction (wages, work environment, rewarding and promotion of the job itself) it was observed that there is a meaningful relationship between human resource management functions and job satisfaction.

Keywords: Human resources management, Human resources management functions, Job satisfaction

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER	xiii
BÖLÜM 1	1
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	1
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Tanımı	1
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	2
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde İlkeler	2
1.3.1. Kariyer İlkesi	2
1.3.2. Eşitlik İlkesi	3
1.3.3. Tarafsızlık İlkesi	3
1.3.4. Sınıflandırma İlkesi.....	3
1.3.5. Kendinden Sonraki Yöneticiyi Yetiştirme İlkesi.....	4
1.3.6. Yeterlilik (Liyakat) İlkesi	4
1.3.7. Güvence İlkesi	4
1.3.8. Kendini Geliştirme İlkesi	4
1.4. İnsan Kaynakları Planlaması	5
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması Tanımı Ve Önemi	5
1.4.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaç Ve Kapsamı	6
1.4.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri.....	6
1.4.3.1. Organizasyon Şeması ve İş Tanımları	7
1.4.3.2. İşgücü Genel Envanteri.....	7
1.4.3.3. İşgücü Beceri Envanteri	7
1.4.3.4. Personel Değişim Oranı	8
1.4.3.5. Devamsızlık Oranı	9
1.4.3.6. Yeniden Yerleştirme Şemaları	9
1.5. İnsan Kaynakları Sağlama Ve Seçme	9
1.5.1. İnsan Kaynakları Sağlama Süreci	10

1.5.1.1. Örgüt İçi Kaynaklar Yolu ile Personel Temini.....	11
1.5.1.1.1. Terfi.....	11
1.5.1.1.2. Nakil.....	11
1.5.1.2. Örgüt Dışı Kaynaklar Yolu ile Personel Temini.....	12
1.5.1.2.1. Duyurular	12
1.5.1.2.2. Doğrudan Başvuru veya C.V. Gönderme	13
1.5.1.2.3. Özel İstihdam Büroları.....	13
1.5.1.2.4. İşgören Taşeronluğu (Outsourcing).....	13
1.5.2. Personel Seçme Süreci.....	13
1.5.3. Personel Seçim Araçları.....	15
1.5.3.1. Başvuru Formları	15
1.5.3.2. Sınav ve Testler.....	16
1.5.3.2.1. Sınavlar	16
1.5.3.2.2. Testler	16
1.5.3.3.Referanslar	16
1.5.4.Türk Kamu Kesiminde Personel Sağlama ve Seçme.....	16
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Eğitimi	17
1.6.1. Eğitim Personel Eğitimi ve Geliştirme Kavramları ve Tanımı.....	17
1.6.2. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi	18
1.6.2.1. Eğitim ve Geliştirmenin İşgörenler Açısından Önemi.....	18
1.6.2.2. Eğitim ve Geliştirmenin Örgütler Açısından Önemi	19
1.6.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları	19
1.6.4. Eğitim ve Geliştirme Süreci.....	20
1.6.5. Örgütlerde Uygulanan Eğitim Programları.....	22
1.6.5.1. İş Başında Eğitim.....	23
1.6.5.1.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri.....	23
1.6.5.1.1.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Yöntemi.....	23
1.6.5.1.1.2. İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi	23
1.6.5.1.1.3. Koçluk Eğitim Yöntemi.....	24
1.6.5.1.1.4. Yetki Devri (Göçerimi) Yoluyla Eğitim	24
1.6.5.1.2. İş Dışında Eğitim	24
1.6.5.1.2.1. İş Dışında Eğitim Yöntemleri	25
1.6.5.1.2.1.1. Seminer Eğitimi	25
1.6.5.1.2.1.2. Konferans Eğitim Yöntemi	25
1.6.5.1.2.1.3. Rol Oynama Eğitim Yöntemi	26

1.6.6. Türk Kamu Kesiminde Personel Eğitimi.....	26
1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme.....	26
1.7.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Tanımı.....	26
1.7.2. Performans Değerlendirmenin Önemi	26
1.7.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları	27
1.7.4. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	27
1.7.4.1. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler İçin Yararları	28
1.7.4.2. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar İçin Yararları	28
1.7.4.3. Performans Değerlendirmenin Örgüt İçin Yararları	29
1.7.5. Performans Değerlendirme Süreci	29
1.7.5.1. Performans Değerlendirme Sürecinin Aşamaları	29
1.7.5.2. Performans Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi.....	30
1.7.5.3. Performans Değerlendirmenin Belirleyicileri.....	30
1.7.5.4. Değerlemecilerin Eğitimi ve Örgütün Bilgilendirilmesi.....	30
1.7.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri	31
1.7.6.1. Grafikselsel Derecelendirme Yöntemi	31
1.7.6.2. Davranışa Dayalı Derecelendirme Yöntemi	32
1.7.6.3. Karşılaştırma Yöntemleri.....	32
1.7.6.4. Kritik Olaylar Yöntemi	33
1.7.6.5. Kontrol Listesi Yöntemi	33
1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Yönetimi	33
1.8.1. Ücret Kavramı.....	33
1.8.2. Ücretin Önemi.....	35
1.8.3. Ücretlemenin Temel İlkeleri	36
1.8.4. İyi Bir Ücret Sisteminin Özellikleri.....	37
1.8.5. Ücret Sistemleri	38
1.8.5.1. Zaman Şartına Bağlı Ücret Sistemi.....	39
1.8.5.2. Akord Esasına Dayalı Ücret Sistemi.....	39
1.8.6. Türk Kamu Yönetiminde Ücretleme	39
BÖLÜM 2	41
İŞ DOYUMU	41
2.1. İş Doymu(Tatmini) Kavramı ve Tanımı.....	41
2.2. İş Doymununun(Tatmininin) Önemi	41
2.3. İş Doymununun (Tatmininin) Boyutları.....	42
2.4. İş Doymunu (Tatmini) Etkileyen Etkiler.....	42

2.4.1. İş Doyumunu (Tatminini) Etkileyen Bireysel Etkenler	42
2.4.2. İş Doyumunu (Tatminini) Etkileyen Örgütsel Etkenler.....	43
2.5. İş Doyumu (Tatmini) Kuramları.....	44
2.5.1. İş Özellikleri Kuramı	44
2.5.2. Cornell Modeli	45
2.6. İş Doyumsuzluğu (Tatminsizliği).....	45
2.7. İş Doyum (Tatmin) ve Doyumsuzluğunun Sonuçları	46
2.8. İnsan Kaynakları Planlaması Fonksiyonu ile İş Doyumu (Tatmini) Arasındaki İlişki.....	47
2.9. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu ile İş Doyumu (Tatmini) Arasındaki İlişki.....	47
2.10. Performans Değerlendirme Fonksiyonu ile İş Doyumu (Tatmini) Arasındaki İlişki.....	47
2.11. Ücret Yönetimi Fonksiyonu ile İş Doyumu (Tatmini) Arasındaki İlişki.....	48
BÖLÜM 3	49
KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARININ İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA... 49	49
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	49
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	49
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması.....	49
3.4. Araştırmanın Bulguları	50
3.4.1. Tanımlayıcı Analiz.....	50
3.4.2. Karşılaştırma Analizler	53
BÖLÜM 4	66
SONUÇ ve ÖNERİLER	66
4.1 Sonuç	66
4.2. Öneriler	71
KAYNAKÇA.....	72
EK.1.ANKET FORMU	76
EK.2.ÖZGEÇMİŞ.....	78

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Beceri Envanteri	8
Tablo 2. Demografik Özellikleri (N=235)	50
Tablo 3. Katılımcıların Anket Sorularına Katılım Oranı (N=235)	51
Tablo 4. Cinsiyete göre “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma oranı	54
Tablo 5. Cinsiyete göre “Birlikte çalıştığım insanları seviyorum” düşüncesine katılma oranı	54
Tablo 6. Cinsiyete göre “İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” düşüncesine katılma oranı	54
Tablo 7. Cinsiyete göre “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı	55
Tablo 8. Yaş grubuna göre “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı	55
Tablo 9. Yaş grubuna göre “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı	56
Tablo 10. Yaş grubuna göre “İşimden hoşlanıyorum” düşüncesine katılma oranı	56
Tablo 11. Kurumda çalıştığı süreye göre “Birlikte çalıştığım insanları seviyorum” düşüncesine katılma oranı	57
Tablo 12. Kurumda çalıştığı süreye göre “Ücretimdeki artışlardan memnunum” düşüncesine katılma oranı	57
Tablo 13. Kurumda çalıştığı süreye göre “Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım” düşüncesine katılma oranı	58

Tablo 14. Eğitim durumuna göre “İşyerinde yapmam gereken çok iş var” düşüncesine katılma oranı.....	59
Tablo 15. Eğitim durumuna göre “Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum” düşüncesine katılma oranı.....	59
Tablo 16. Pozisyon durumuna göre “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı.....	60
Tablo 17. Pozisyon durumuna göre “Yöneticimi seviyorum” düşüncesine katılma oranı	60
Tablo 18. Pozisyon durumuna göre “Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum” düşüncesine katılma oranı.....	61
Tablo 19. Pozisyon durumuna göre “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı.....	61
Tablo 20. Kişilerin verdikleri cevaba göre “Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum” düşüncesine katılma ile “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma oranı.....	62
Tablo 21. Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” düşüncesine katılma ile “Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir” düşüncesine katılma oranı	62
Tablo 22. Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim” düşüncesine katılma ile “Yöneticim bana karşı adil değildir” düşüncesine katılma oranı.....	63
Tablo 23. Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimden hoşlanıyorum” düşüncesine katılma ile “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma oranı	63
Tablo 24. Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” düşüncesine katılma ile “İşyerimde ücret artışları az oluyor” düşüncesine katılma oranı.....	64

Tablo 25. Kişilerin verdikleri cevaba göre “Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum” düşüncesine katılma ile “İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” düşüncesine katılma oranı64

Tablo 26. Kişilerin verdikleri cevaba göre “Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım” düşüncesine katılma ile “İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır” düşüncesine katılma oranı.....65



ŞEKİLLER

Şekil 1. İnsan Kaynakları Sağlama Süreci	10
Şekil 2. Değişim Süreci Olarak Eğitim(Koçel, 2015:101-102).	18
Şekil . Eğitim Değerlendirme Süreci	22



BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi kavramı hakkında literatür incelendiğinde, geniş bir yelpazede çalışmaların yapılmış olduğu belirlenmiş ve bu çalışmalarda; kavrama ilişkin çok sayıda tanımın mevcut olduğu görülmektedir. Bu bölümde genel olarak insan kaynakları yönetimi kavramı tanımları ile insan kaynakları yönetiminin amaçları, ilkeleri ve uygulamaları konuları açıklanacaktır.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI

İnsan kaynakları yönetimi, “örgüt içinde çekişme yaratacak şekilde avantaj sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının temini, yerleştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili davranış biçimleri oluşturabilme, planlama, teşkilatlandırma, yönlendirme ve kontrol faaliyetlerini içeren bir düzen olarak” açıklanabilir (Yüksel, 2003:8). İnsan kaynakları yönetimi, “işgörenin bir kuruma veya örgüte girmesi ile başlayıp örgütte bulunduğu süreç içinde devam eden, işgörenin iş ifa ettiği kurum veya örgütten ayrılması ile sonlanan, sistematik bir süreçtir” ve bu sistematik sürecin altında “insan” kavramı bulunmaktadır.

Motivasyon, insan kaynakları yönetiminde “insan” unsurunu ilgilendiren önemli unsurlardan biridir. Motivasyon ve geliştirme açısından ise insan kaynakları yönetimi kavramı ile ifade edilen anlayış, “bir örgütte iş görenlerin güdülenmesini sağlayacak bir ortamın yaratılarak, bu ortamın korunup geliştirilmesi için gereken politikaların üretilmesi, teknik bilginin sağlanması” olarak tanımlanabilir. Bu durumda insan kaynakları yönetiminin temel amacı, “verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir.” İnsan kaynağının amacı ise “örgütsel hedeflere yönlendirilmeye istekli ve hazır olmaktır” (Ceylan, 2000:128).

İnsan kaynakları yönetimi konusu kavramsal açıdan birkaç tanım ile ifade edilmeye çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, “örgütün birincil ilke ve amaçlarını gözeterek “insan” unsurunu örgüt ilke ve amaçlarına uyumlu bir şekilde entegre eden; planlama, programlama, değerlendirme, geri bildirimde bulunma gibi ölçütleri de içeren güncel faaliyetler bütünüdür.” şeklinde özetlenebilir. Bir örgütte veya kurumda insan

kaynakları yönetimi uygulamaları yok ise bulunduğu sektörde o örgütün veya kurumun başarısız olması kaçınılmazdır.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI

İnsan kaynaklarını yönetmenin amaçları şöyle sıralanmaktadır (Güney, 2015:26)

- Çalışanların talep ve gereksinimlerini karşılamak,
- Çalışanların bireysel ve mesleklerine ilişkin kariyerlerinde ilerleme sağlamak,
- Çalışanların işlerinden doyum almalarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarını işletmenin amaçlarına yönelik olarak verimli bir şekilde kullanmak,
- Çalışanların yeteneklerini ve bilgi düzeyini yükseltmek,
- Uygun bir kurum kültürünün oluşumunu sağlamak,
- Personel alımlarını bilimsel yöntemlerle sağlamak,
- Kabul gören ve etkili bir ödül sistemi oluşturmak,
- Değişimi ve ilerlemeyi ön plana çıkarmak ve desteklemek,
- Adaletli bir terfi sistemini oluşturmak,
- Çalışma düzeninde esnekliği sağlamak.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İLKELER

İnsan kaynakları bütün işlerde olduğu gibi birtakım ilkeler üzerine kurulur. Bu ilkeler aşağıdaki çeşitleri ile incelenecektir.

1.3.1. Kariyer İlkesi

Geniş anlamda kariyer, “belirlenen bir iş için yol olarak daha çok kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, iktidar ve söz sahibi olabilmek ve saygınlık sağlamaktır.” Diğer bir ifade ile kariyer, “bireyin genç yaşlarda ilerleyerek kendini geliştirme amacıyla bir işe girdiği ve işten ayrılıncaya kadar sürdürdüğü işidir.” Kariyer yapmak isteyen birey, teşkilatlanmış ve içinde çeşitli kademelerde görevleri kapsayan bir kümenin üyesi olmayı hedefler (Tutum, 1979:24-31).

Kariyer ilkesi, ülkelerin kullandığı sistemlere göre farklılık göstererek işin niteliği veya bireye önem verme durumuna göre sınıflandırılabilir. Kadro sistemi, işe yönelik kariyer sistemi olup buradaki hedef, kişiyi belirli bir göreve yerleştirebilmektir. Kadro sisteminde birey, üstleneceği görevin bütün özelliklerini, görevine başlamadan önce benimsemesi gerekir. Rütbe sistemi, “bireye yönelik bir sistem olup birey belli bir meslek ya da mesguliyet alanı için işe kabul edilir.” Rütbe sistemi, “daha çok yüksek mevkideki işler için” geçerlidir (Özer vd, 2000:22-23).

1.3.2. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi; “dil, din, inanç, mezhep, cinsiyet, siyasal düşünce, ırksal köken, yaşanılan bölge, deri rengi gibi faktörlere bakılmaksızın herkese eşit iş fırsatları, ödüllendirme fırsatları sağlanması” anlamındadır. Eşitlik ilkesi gereği, giderek çalışma hayatına daha çok dahil olan engelliler, hamileler, emekliler, mahkumlar, kısıtlılar, kısmi çalışanlar, öğrenciler gibi grupların da hiçbir ayırıma tabi tutulmaması gerekmektedir (Akdemir, Demirkaya, 2016:19).

1.3.3. Tarafsızlık İlkesi

İş hayatında tarafsızlık ilkesi, hem işe alımda hem de iş içinde etkili olması istenen bir kriterdir. İşe personel alımında yetkililerin tamamen tarafsız davranmaları istenir. Kişilerin yöresel niteliklerine, dünya görüşlerine ve fiziksel özelliklerine bakılarak işe alınmaması ya da terfi ettirilmemesi gerekmektedir. İşe alımlarda bilgi, beceri, kapasite ve yeteneklere bakılmalıdır. İşe alımlardan sonra ilkenin geçerli olduğu ikinci aşaması başlar. Kişi işe alındıktan sonra yapacağı işlerde tarafsız davranması gerekmektedir (Güney, 2015:35).

1.3.4. Sınıflandırma İlkesi

Sınıflandırma ilkesinin esası devlet eliyle gerçekleştirilen hizmetlerin ve bu hizmetlerde çalışanların, yerine getirilmesi gereken hizmet ve görevlerin özelliklerine ve mesleklerine göre ayrılmasına dayanır. Bu ayrımın yapılabilmesi için görevlerin ve bu görevlerde istihdam edilecek kişilerin özelliklerinin istihdam edilmeden önce açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmesi gerekir (Tortop vd, 68).

1.3.5. Kendinden Sonraki Yöneticiyi Yetiştirme İlkesi

Kendinden sonraki yöneticiyi yetiştirme ilkesi, kurumda hali hazırda var olan idareci/yöneticinin; ölüm, hastalık gibi mücbir sebeplerin yanında istifa etmesi, terfi olarak yükselmesi gibi durumlarda bir diğer idareci/yönetici adayını yetiştirmesini ifade etmektedir. Böylelikle yetişen idareci/ yönetici adayı, işletmede her hangi bir yönetim açığı olmadan ve kurumdaki işlerin de aksamadan devam etmesini sağlamış olur.

1.3.6. Yeterlilik (Liyakat) İlkesi

Liyakat, İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli ilkesidir. Sözlük anlamı “layık olma, yaraşırılık, uygunluk, yeterlilik” olan liyakat, “ilke olarak insan kaynakları yönetiminde belirli bir pozisyona en uygun kişinin atanması (Can vd., 2001:16) anlamında” kullanılmaktadır. Gerçekten de insan kaynakları yönetiminin başarısı doğru insanı doğru işe almasına; doğru insanın kariyerini planlamasına, yetenek ve başarıları uygun ödüllerle desteklemesine bağlıdır (Akdemir, Demirkaya, 2016:18).

1.3.7. Güvence İlkesi

Güvence ilkesi, hem kamu kesimini hem de özel sektörü kapsamaktadır. Kamu kesiminde “kamu çalışanlarının hedeflenen verimliliğe ulaşabilmeleri için, ciddi bir suç işlemedikçe görevlerini ve buna bağlı haklarını yitirmemeleri gerektiği” ifade edilebilir. Özel sektörde iş güvencesi ise, “kişiler hiçbir haklı neden yoksa ancak belli bir süre önceden haber verilerek işten çıkarılabilir, bu süre zarfında işe yeni alım olursa önce işten çıkarılanlar yararlandırılacaktır.” denilmektedir. Güvence ilkesi, iki tür güvenciyi barındırmaktadır. Bunlar; “iş güvencesi ve makam güvencesi” şeklinde ifade edilir. İş güvencesi, “bireyin haklı nedenler olmadan işten atılamaması” durumudur. Makam güvencesi ise, “ bireyin yükseldiği makamlardaki görevini koruyabilmesidir.” (Özer vd., 508).

1.3.8. Kendini Geliştirme İlkesi

İster yönetici, ister çalışan olsun çağın ve işin gereklerine göre kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Bu zorunluluk kendini geliştirme ilkesi olarak adlandırılır. Kendini geliştiren kişiler, işlerini çok iyi yaparlar ve bu da onların moral ve motivasyonlarını yükseltir. Kendini gelişme ve değişmelere göre yetiştirmeyenler işlerinde mutsuz olurlar. Bu kişiler çalışma arkadaşlarını işin nasıl yapılacağı konusunda

devamlı rahatsız ederek hem kendilerinin hem de arkadaşlarının verimsiz olmalarına neden olurlar (Güney, 2015:44).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İşgörenlerin yaptıkları ve yapmaları gereken işlerin gelişigüzel ya da örgüt aleyhine olması örgütler için istenmeyen bir durumdur. Ancak örgüt, kimlerin, nasıl, ne zaman, ne yapacakları, zorunluluk ve yetkilerinin planlanması gerekir.

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması Tanımı Ve Önemi

İnsan kaynakları planlaması, “bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır.” Buradaki temel amaç; “sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda işgücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulmasıdır” (Schuler, 1995:110). İnsan kaynakları planlaması doğrudan örgütsel planlama ile ilişkilidir. Amaç ve planların oluşturulmasının ardından organizasyonel yapı belirlenir ve hangi kademedeki hangi fonksiyona bağlı işgücünün gerektiği saptanır. Üst düzeyde çalışan idareciler iş hayatındaki insan kaynağı ihtiyacının tespit edilmesi hususunda birinci sırada yer alarak veri kaynağını oluştururlar (Sabuncuoğlu, 2016:38).

İnsan kaynakları planlaması kısaca “doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama süreci olarak” açıklanmaktadır (Davis, Werther, 1993:165).

İnsan kaynakları planlamasının örgüt açısından önemi şu şekilde sıralanabilir (Schuler, 1995:110):

- İşgücü gereksinimindeki küçülmeleri tahmin ederek gereksinimlerin bu duruma göre giderilmesini sağlamak,
- İşgücü birikimi ile optimum verimliliğe ulaşabilmek,
- Örgütsel plan hazırlık sürecine ilerlemesi için destek olmak,
- Gereksinimi olan ve belirlenen işgücü özelliklerini belirlemek,
- Kurumun bütününde ve bütün pozisyonlarda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini ilerletmek.

1.4.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaç Ve Kapsamı

İnsan kaynakları planlamasının amaçları şöyle özetlenebilir (Bingöl, 1997:81):

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni işgören bulmak ve işe almak,
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek,
- İşletmede işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak,
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesini saptamak,
- Kurumda ekonomik ve mali konular üzerinde rol oynayan personel maliyetini kontrol etmek,
- Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insan önemseyen bir amaçlayan önlemler olarak üretimde global artış sağlamak,
- İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel şartları iyileştirmek ve işgörenleri motive etmek,
- Özışler sonucu etkilenen işgörenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olup işletmeye ekonomik katkısı olmayan işgörenlerin yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin ve sendika temsilcilerinin desteğiyle ücret normlarını belirlemek ve nesnel kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret derecelerini belirlemek.

1.4.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri

İnsan kaynakları planlaması meydana getirebilmek için analiz çalışmaları yapılması gerekir. Süreç, veri toplama ve analiz yapma süreçlerinden oluşur. Bu süreç, önceki yıllardan temin edilen verilerin kaydedilmesi ve değerlendirilmesi ile başlar, şu anki dönem şartlarının analizi ile devam ederek geleceğe ilişkin tahminlerin yapılmasıyla son bulur (Schuler, 1995:113).

1.4.3.1. Organizasyon Şeması ve İş Tanımları

Organizasyon şeması ve iş tanımları, işgücü planlaması hazırlık aşamasında yapılması gerekir. Öncelikle planlamada mevcut durumu gösteren örgüt şeması çıkarılır. Şemada kurumda çalışanların pozisyon, yetki ve sorumlulukları ile yükselme olanakları açık bir şekilde görülebilir. Çıkarılan bu şemaya iş analiz ve tanımları da eklenirse hangi işte hangi elemanın görevlendirileceği kolaylıkla saptanır (Sabuncuoğlu, 2016:47).

1.4.3.2. İşgücü Genel Envanteri

İşgücü genel envanteri belirli dönemde kurumda çalışan işgörenlerin niteliklerini kümülatif şekilde gösteren bir çalışmadır. Genel işgücü envanteri “belirli dönemde işletmede çalışan işgörenleri yaş, cinsiyet, eğitim ve aldıkları ücret gibi ölçülere dayanarak sayma ve inceleme çalışmasıdır.” İşgörenlerin işyerlerinde süreç içinde kazandıkları beceri, yetenek, bilgi ve görgü birikimi envanter çalışması ile belirlenir. Bu amaçla işgörelere doldurtulan bazı formlar aracılığı ile işgörenlerin mevcut durumlarına ilişkin veriler toplanarak envanter çalışması tamamlanmakla birlikte, ihtiyaç duyulması durumunda istatistik ve matematiksel yöntemlerden de yararlanılır (Sabuncuoğlu, 2016:47-48).

1.4.3.3. İşgücü Beceri Envanteri

İşgücü beceri envanteri “çalışanlara ilişkin performans sonuçları, eğitim geçmiş, sahip olduğu temel becerileri gibi verileri özet olarak içeren bir çalışmadır.” Örneğin eğitim denilince, firma tarafından verilen kurslar, kariyer ve geliştirme alanları, yabancı dil bilgisi, teknik ustalıklar gibi ana başlıklar altında bu bilgiler toplanabilir. Envanterler belirli standartlara sahip dosyalarda muhafaza edilebileceği gibi, bilgisayar ortamında da saklanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:51).

Tablo 1.
Beceri Envanteri

KİŞİSEL BİLGİLER				
ADI SOYADI	DOĞUM TARİHİ	MEDENİ DURUMU	İŞE GİRİŞ TARİHİ	EĞİTİMİ
PERSONELİN YAPTIĞI İŞLER				
1. İŞ	2.İŞ	3.İŞ	4.İŞ	5.İŞ
PERSONELİN ALDIĞI EĞİTİMLER				
PERSONELİN BAŞARI DURUMU				
ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
PERSONELİN GELİŞME GEREKSİNİMİ				
ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
PERSONELİN KARIYER YÖNELİMİ				

1.4.3.4. Personel Değişim Oranı

Personel değişim oranı, insan kaynakları planlaması analiz yöntemlerinden biridir. Personel değişim oranı çıkarılarak, personel hareketliliği rahatlıkla takibe alınabilmektedir. Personel değişim oranı, ” bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini” ifade eder. İfadeyi bir formülle göstermek gerekirse;

$$\text{Personel Değişim Oranı} = \frac{\text{işten çıkanlar}}{\text{ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Burada ortalama işgören sayısını bulmak için şu formül kullanılır (Yalçın, 1988:67):

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = \frac{\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{Dönem sonu işgören sayısı}}{2}$$

Personel devir oranının sabit bir değeri bulunmamaktadır. Ancak, işletmelerin ve kurumların büyüklük ve küçüklük durumları ve içlerinde barındırdıkları diğer değişkenlere göre oranın yüksek çıkma ihtimali mümkündür.

1.4.3.5. Devamsızlık Oranı

Günümüzde kurumlarda karşılaşılan problemlerden biri devamsızlıktır. Devamsızlık, devamsızlık yapılan kurumu üretim, maliyet ve verimlilik gibi konularda olumsuz olarak etkilemektedir. Devamsızlık, “izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir işgörenin işe gelmeme durumudur.” Devamsızlık oranı ise, “belirli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması” ile elde edilir (Adal, 1988:131):

İfadeyi bir formülle gösterecek olursak;

$$\text{Devamsızlık oranı} = \frac{\text{Kaybedilen işgücü saati toplamı}}{\text{Planlanan işgücü saati toplamı}} \times 100$$

Adal ve Eren’in ifade ettiği üzere (Adal, 1988:132, Eren, 1989:215-222), yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, “genç elemanların yaşlılara ve erkeklerin kadınlara göre işlerine daha bağımlı oldukları” saptanmıştır. Kadın işgücünün devamsızlık nedeni evine ve çocuklarına daha çok zaman ayırma gereksinmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

1.4.3.6. Yeniden Yerleştirme Şemaları

Yeniden yerleştirme şemaları, “kurumda var olan konumda şu anda çalışıyor olan ve gelecekte bu pozisyonlarda çalışmaya aday personelin bir listesinin ya da şemasının çıkartılması ile” oluşur (Schuler, 1995:116).

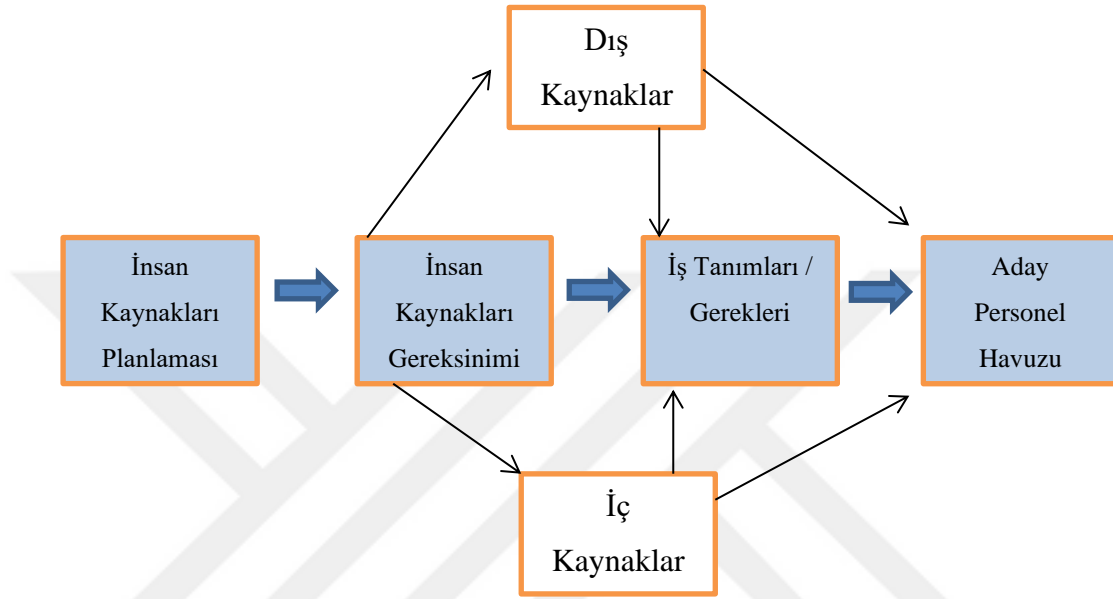
İşgücü arzının analiz edilebilmesi için, önemli yönetsel pozisyonlara aday olan çalışanların bugünkü performanslarını ve terfi imkanlarını belirten yerleştirme şemaları kullanılabilir.

1.5. İNSAN KAYNAKLARI SAĞLAMA VE SEÇME

Günümüz rekabet koşullarında yer alan ve kalifiye personelleri ile başarılı olma amacı güden örgütler için personel teminini gerçekleştirebilmek oldukça

önemlidir. İşgörenlerin temini ile örgüt içinde doğru işe doğru işgörenin yerleştirilmesi o örgütü başarı ve verimliliğe taşıyan en önemli faktördür. Bu bölümde insan kaynakları sağlama süreci, personel seçme süreci, personel temini araçları ile Türk kamu kesiminde personel sağlama ve seçme konuları açıklanacaktır.

1.5.1. İnsan Kaynakları Sağlama Süreci



Şekil 1. İnsan Kaynakları Sağlama Süreci

Şekil 1'e göre, insan kaynakları sağlama süreci, insan kaynakları planlaması ile başlar. İnsan kaynakları sorumlusu/idareci insan kaynakları planlamalarında önceden anlaşılan insan kaynakları ihtiyacını belirleyerek boşalan ve boşalacak pozisyonlar için gerekli adayları arama yoluna gider. İnsan kaynağı temini hazırlığından önce iş tanımı ve iş gereklilerinin açık ve detaylı bir şekilde belirtilmiş olması gerekir.

İş tanımları ve iş gereklileri, “insan kaynakları sağlama faaliyetlerinin akılcı biçimde gerçekleştirilmesini sağlayan en temel araçlardır.” (Cook, 2009:54-55). İş tanımları ve iş gereklileri, “personel sağlama faaliyetleri için bir çıkış noktası ve değerlendirmede ölçüt (kriter) olarak” hizmet görmektedir. İnsan kaynağı sağlama, “herkese iş başvurusu yaptırmak yoluyla aday personel birikimi yaratmak değildir; tam tersine örgütün gereksinim duyduğu niteliklere sahip adayların başvurmalarını sağlamaktır.” (Can vd, 2016:157).

Personel sağlama sürecinin üçüncü aşaması, tespit edilen özellikleri barındıran insan kaynaklarının nereden sağlanacağını kararlaştırılmasıdır. Bu aşamada belirlenen

niteliklere sahip insan kaynağının nasıl ve nereden temin edileceği sorusuna cevap aranır.

Personel sağlama süreci, örgüt içi kaynaklar yolu ile personel temini ve örgüt dışı personel temini olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir.

1.5.1.1. Örgüt İçi Kaynaklar Yolu ile Personel Temini

İşletmede var olan işgörenler, personel sağlama işleminde faydalanılacak iç kaynakları meydana getirmektedir. İşe yeni giren işgörenler hariç olmak üzere, kurumda herhangi bir çalışan/işgören gereksinimi oluştuğunda ilk olarak iç kaynaklar değerlendirilmektedir (Gomej vd, 2001:167). Örgüt dışından personel teminine ihtiyaç duyulması durumunda bazı büyük kurumlar; gereksinim duyulan kadroları öncelikle var olan personeli ile doldurarak geri kalan pozisyonlar için örgüt dışındaki kaynaklara başvurma yoluna gider (Acar, 2018:118-119).

İç kaynaklar yolu ile personel temini yöntemlerinden başlıcaları aşağıda açıklanacaktır.

1.5.1.1.1. Terfi

Terfi (promotion), “bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye (işe) yükseltilmesini” ifade eder. Terfi, “giriş düzeyi dışında boşalan işlerin doldurulması için yaygın olarak başvuru alan bir yoldur” (Acar, 2018:120).

Kurumlarda terfi kararları birçok şekilde verilebilir. Şekli olarak terfi kararları; personelin potansiyeli, başarısı ve kıdemi gibi etmenler dikkate alınarak uygulanabilir. Şekli olmayan terfi kararları ise, terfiye aday olan bireyin sosyal ilişkileri ve kişiliği gibi etmenler dikkate alınır.

1.5.1.1.2. Nakil

Nakil (kaydırma=transfer) ise, “kural olarak işgörenlerin ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımından aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini” ifade eder. Nakil yöntemi kurumlarda, çoğunlukla birbirleri arasında

yakın ilişki bulunan ya da birbirlerine benzeyen departmanlar arasında “yer değiştirme” biçiminde gerçekleştirilir.

Nakil yöntemi, kurum içinde meydana gelen işgören ihtiyacı için işgören fazlası bulunan departmanlardan karşılanması ile birlikte, bireylerin beceri, özel durumları ve taleplerine daha yakışan işlere verilmesi nedeni ile kurum için faydalı bir yöntemdir (Werther ve Davis 2003:228).

1.5.1.2. Örgüt Dışı Kaynaklar Yolu ile Personel Temini

İşletmeler, işin gerekleri ve çalışanlarının durumuna göre ihtiyaç duydukları durumlarda örgüt dışı kaynaklardan personel teminini gerçekleştirebilmektedir. Aşağıda örgüt dışı kaynaklardan personel temini ile ilgili birkaç yöntem açıklanacaktır.

1.5.1.2.1. Duyurular

Duyurular, “gazete, dergi gibi yazılı basın araçlarına ilan verilerek veya radyo ve televizyon aracılığı ile personel temin yöntemidir.” Duyuruların; belirgin, hatasız ve kolay anlaşılabilir olması gibi nitelikleri taşıması gerekmektedir. Yaygın olarak kullanılan iki tane duyuru türü vardır. Açık duyuru, “işin unvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi özelliklerin yanında aranan özellikler; yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yeteneklerin açıkça belirlendiği duyurulardır” (Christolhomme, 1978:36-37). Kapalı duyuru ise, “ bütün adaylara cevap verme yükünden ve çevre baskısından kurtulmak ve işletmenin sık sık eleman değiştiren bir firma imajını yaratmama amacı ile kurumların açık adreslerini belirtmeden sadece posta kutusu numarası ya da telefonu numarasının verildiği duyurudur.” kapalı duyurularla bazen aynı kurum içinden başvurular da olabilir. Bu başvurularla işinden memnun olmayan veya işten ayrılmak isteyen çalışanlar da öğrenmiş olur (Sabuncuoğlu 2016:109).

Kullanılması gereken duyuru türü açık duyurulardır. Bunun nedeni, şirketin ismi, adresi açıkça belirtildiği takdirde, hem adaylara güven duygusu verilir, hem de işletmenin adını duyurma fırsatı olur. Duyuruların yayın organları aracılığı ile adaylara iletilmesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle işçi alımı ilanlarında yerel basından yararlanılırken, yönetici kesimi için ulusal basından klasik olarak yararlanılmaktadır (İnsee 1998: 74).

1.5.1.2.2. Doğrudan Başvuru veya C.V. Gönderme

Doğrudan başvuru yöntemi, “ kurumların özellikle vasıfsız işçi bulmak amacı ile bir duyuru yaparak adayların iş başvuru formlarının doldurulup kurum yetkililerine bırakılarak yapılması veya adayların özgeçmişlerini posta/e mail/faks yolu ile direk kuruma göndererek yapılan başvuru türüdür”. Genellikle işe alınmayla sonuçlanır veya uygun pozisyon olmadığı durumlarda, kurumda ihtiyaç duyulması halinde değerlendirilmesi amacı ile başvurular saklanır.

1.5.1.2.3. Özel İstihdam Büroları

Son yıllarda, “özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticilerin ve büro personelinin ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti verme amacı ile kurulan yapılardır.” şeklinde ifade edebiliriz.

Özel istihdam bürolarının iyi bir kaynak olması sebebi ile iş arayan kişi ve kuruluşlar, bu kurumlara başvururlar. Bu nedenle, özel istihdam büroları, başvuru yapan adayları işverenlerine göndermeden önce detaylı olarak araştırma yaparak firmalara büyük ölçüde kolaylık sağlamaktadır (Palmer,Winters 1993:74).

1.5.1.2.4. İşgören Taşeronluğu (Outsourcing)

İşgören taşeronluğu, “personel ihtiyacı olan işletme ile taşeron firma arasında yapılan sözleşmeye dayanarak gerekli sayı ve nitelikte işgören istihdamının sağlanma biçimidir.” şeklinde ifade edilebilir. Bu uygulamada, taşeron firma, işçileri seçip, eğitip daha sonraki aşamasında personele ihtiyaç duyan işletmelere bu personelini kiralar.

1.5.2. Personel Seçme Süreci

Bir kurumun personel ihtiyacı için, başvuru yapan adaylar içinden, işin gerektirdiği kriterleri sağlayan kişiyi belirleme sürecinin sonucunda “personel seçimi” yapılmış olur.

Yine bu süreçte uygulanan, beklentiye en uygun adayı seçmek için, yapılan işlemler, kullanılan araçlar ve uzmanlar bütünü “insan kaynakları seçme sistemi” olarak tanımlanmıştır.

Personel seçme süreci, birkaç adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar aşağıda açıklanmıştır:

- i. *Adım 1 Adaylarla Ön Görüşme Yapılması:* Açık bir pozisyona işe alım yapmanın ilk aşaması o pozisyon için başvuran kişilerle ön görüşme yapmaktır. Buradaki amaç, o işin gerektirdiği niteliğe sahip olmayı elemektir. Ön görüşmelerde adayın bilgisi alınmasına karşılık yapılacak iş ve kurum ile ilgili bilgilendirme de yapılır.
- ii. *Adım 2 Başvuru Belgelerinin Verilmesi:* Ön görüşmede işe uygun olduğu düşünülen aday grubuna, haklarında daha fazla bilgi edinmek amacıyla başvuru belgeleri verilir.
- iii. *Adım 3 Görüşme:* Hemen her kurum, bütün birimlerdeki işleri için personel seçme sürecinde adaylarla yüz yüze görüşme yapmaktadır. Görüşme aşaması personel seçim sürecinin en yaygın faaliyeti durumundadır. Yapılan bir araştırmada incelenen işletmelerin %98'inin yüz yüze görüşmeyi temel şartı olarak uyguladığı görülmüştür. Bunun yanında yapılan başka araştırmalarda da yüz yüze görüşülerek edinilen bilgilerin de doğru ve güvenilirlik konusunda çok ta yeterli olmadığı ortaya konmuştur.
- iv. *Adım 4 Testlerin Uygulanması:* Kişisel özelliklerin ölçme ve değerlendirilmesinde kullanılan en yararlı araçlar, personel ölçme testleridir. Bu amaçla kullanılması için birçok test geliştirilmiş durumdadır. Bu noktada yönetimin, işin şartları ile ilgili uygun kişisel boyutları ölçebilen en gerçekçi testi seçmesi ya da kendi bünyesine uygun olarak geliştirmesi ve adaylara uygulaması önem kazanmaktadır. İş şartları ile uyum göstermeyen testler doğru ve güvenilir bilgi verse de, sonuçta yanlış seçim kararına yol açabilir, hiçbir fayda sağlamayabilir.
- v. *Adım 5 Referansların Kontrolü:* Son seçim kararı verilmeden önce, adayın geçmişteki iş yaşamına ait bilgilerin yararı inkar edilemez. Bu amaçla referanslar kontrol edilir, sırasıyla, eğitim düzeyiyle ilgili belgeler, daha önce çalıştığı işler, referans mektubu, adli sicil kaydı vb. gibi belgelerin doğruluğunun saptanması önemlidir. Çünkü kişiler önceki işlerinden kendilerini destekleyen varsa gerçeği yansıtmayan olumlu mektuplarda alabilmektedir. Bu yüzden seçim kararı verenler referans mektuplarındaki

olumsuz durumları dikkate almakta, fakat tersi durumda pek önemsenmemektedir.

- vi. *Adım 6 Sağlık İncelemesi:* Sürecin bu adımında, adayın genel sağlık durumunun işin gereklerine uyup uymadığına bakılır. Kurumda çalışan doktorlar tarafından veya hastanelerde sağlık taraması yapılarak talep ettiği işte çalışması için gereken sağlık koşullarını taşıdığını gösteren sağlık raporu alır. Sağlık incelemesi sadece adayın yapacağı işe sağlığının yeterli olduğunun belirlenmesi amacıyla değil, yasal bir zorunluluk olarak ta yapılır. Çünkü mevcut personelin sağlığının gözetilmesi ve korunması gerekmektedir.
- vii. *Adım 7 Son Görüşme:* Seçim kararından önce yapılması gereken son görüşmedir. Bunun amacı, buraya kadar açıkladığımız adımlarda toplanan bilgilerin bütünleştirilmesi, gözden kaçan veya net olmayan durumların netleştirilmesidir. Anlaşılacağı gibi, bu adımdaki görüşme, insan kaynakları yönetimi aday sayısını azalttıktan sonra yapılır ve son görüşmede, söz konusu işin olduğu birimin yöneticisinin katılımı da yararlı olur. Hatta aday sayısı azaltılırken de birim yöneticisinin de katılımı sağlamalıdır. Birim yöneticisi, adayın teknik yetisini, potansiyel performansına, işe uygunluğunu en iyi değerlendirecek kişidir. Dolayısıyla, bu çerçevedeki son görüşme seçim kararında önemli rol oynar.
- viii. *Adım 8 Seçim Kararının Alınması:* Bütün bilgiler toplandıktan sonra karar verilir ve yeni personel kuruma alınır.

1.5.3. Personel Seçim Araçları

Personel seçim sürecinde yararlanılan birtakım araçlar bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları; başvuru formları, sınav ve testler ile referanslardır.

1.5.3.1. Başvuru Formları

Başvuru formları, “işe başvuranların kişisel ve teknik yönlerini ifade eden temel bilgileri içeren kurumca hazırlanmış olan belgelerdir.” Başvuru formlarında adayların adı soyadı, cinsiyeti, askerlik durumu, telefon, yabancı dil durumu, iş deneyimi, bilgisayar kullanma durumu, adresi, eğitim durumu, mezun olduğu okullar, mezuniyet derecesi, aldığı kurslar, katıldığı seminer veya konferanslar gibi konularda

bilgi alıcı sorular yer alır. Kurumlar, adaylar hakkında ön değerlendirmelerini bu formlardaki temel bilgilere dayanarak yaparlar. Bunun sonucunda adayların işe başvurularının uygun olup olmadığına karar verilerek daha sonraki aşamalara sevk edilirler (Güney, 2015:76).

1.5.3.2. Sınav ve Testler

Adayların işe alınmasında sınav ve testlerden yararlanılmaktadır.

1.5.3.2.1. Sınavlar

Tüm kurum ve kuruluşlarda uygulanan sınavların amacı, iş başvurusu yapan adayların başvuruda buldukları görev için ihtiyaç gerektiren şartları, birikim, beceri ve yeteneğe sahip olup olmadıklarını belirlemektir. Uygun adayların işe alınıp başlatılması için sınavların objektif ve sınav ilkelerine göre yapılıp değerlendirilmesi gerekmektedir (Güney, 2015:76).

1.5.3.2.2. Testler

İş başvurusu yapan adaylardan işe uygun olanların belirlenmesi için yararlanılan araçlardan biri de testlerdir. Test kelime olarak; “sınama, deneme, bilgiyi kontrol etme ve ölçüm yapma gibi uygulamaları” içermektedir. Kısaca test, “belirleme ve değerleme yapmak için kullanılan bir ölçüm aracıdır “ (Güney, 2015:79).

1.5.3.3.Referanslar

Hem batı toplumlarında hem de ülkemizde işe alımlarda etkili olan araçlardan biri de referanslardır. Referans, “iş başvurusu yapanlar için ya daha önce çalıştığı kurum, kişi ya da kişiyi iyi tanıyanlar tarafından sunulan tavsiye mektuplarıdır.” Referanslar, adayların işe uygunluğu ve geçmiş iş tecrübeleri hakkında bilgi içerdikleri için kişileri analiz etmede yararlı olabilir (Güney, 2015: 81).

1.5.4.Türk Kamu Kesiminde Personel Sağlama ve Seçme

Türk kamu kesiminde personel sağlama, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde Devlet Personel Başkanlığı eliyle gerçekleştirilmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 46. Maddesi gereğince “kamu kurum ve kuruluşları, personel ihtiyaçlarını sınıf ve derece olarak, Devlet Personel Başkanlığına bildirirler.” Mer’i

kanununun 47. maddesinde de Devlet Personel Başkanlığı; atama yapılacak boş kadroların hangi kurumlara ait olduğu ve o kurumun yerini, personel sayısını, kadroların sınıf ve derecelerini, alım yapılacak personele yönelik özel ve genel koşullar, başvuru bilgileri, sınav yerleri gibi bilgileri, başvuru süresi bitiminden 15 gün öncesinde medya kanalları ve Resmi Gazete aracılığı ile ilan eder. Kamu kesimine ataması yapılacak adayların yerine getirmesi gereken koşullar zorunlu kılınmış olup mer'î kanununun 48. maddesinde adaylarda aranan şartlar detaylı bir şekilde ifade edilmiştir.

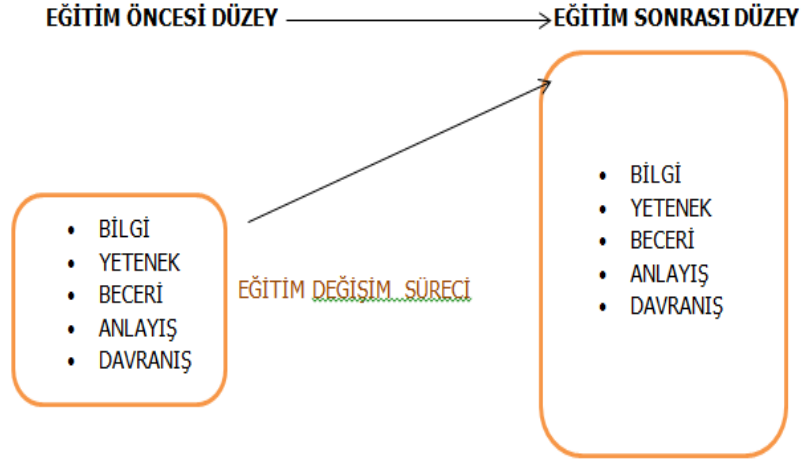
1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL EĞİTİMİ

1.6.1. Eğitim Personel Eğitimi ve Geliştirme Kavramları ve Tanımı

Günümüzde, eğitim ve geliştirme, ekonomik hayatın anahtarı görünümündedir. Örgüt içinde ekip üyeleri, kaliteyi izleyerek, karmaşık ürünler ve hizmetler üretmek ve bu üretimi yönetmek görevini yüklenmişlerdir. Eğitim ve geliştirme," verimliliği koruyan ve çalışanların gelecekteki işlerine hazırlanmasına destek veren bir unsurdur" (Grugulis, 2006 :99).

Eğitime yapılan yatırım, bireye, örgüte ve sosyal sorumluluk gereği topluma yapılan yatırımdır. Eğitime yapılan yatırımların artması, insan ya da emek faktörüne verilen önemin arttığının ve bu faktörün verimlilik üzerindeki etkisinin her geçen gün daha farkında olduğunun bir göstergesidir (Özçelik, 2018:168).

Eğitim, "işletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak" ifade etmek mümkündür. Bu anlamda eğitimin, "bir değişim süreci olarak karşımıza çıktığı" anlaşılmış olup Şekil 1'deki gibi şematik olarak ifade edilebilir (Koçel, 2015 :101):



Şekil 2. Değişim Süreci Olarak Eğitim(Koçel, 2015:101-102).

Şekil 2'ye göre, eğitim süreci, “zaman” boyutunda karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde ister kısa vadeli, ister uzun vadeli olsun, bütün programlar, işletme içinde farklı işler ve birimlerde deneyim edinme gibi etmenler, “değişim” süreci olarak ifade edilebilir.

Taymaz, eğitimi daha spesifik olarak, “eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesi” olarak ifade etmiştir.

Bir başka ifadeyle eğitim, “bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik yönde değişme meydana getirme süreci olarak” söylenebilir (Ertürk, 2013:13). Anne babaların çocuklarına ev ile ilgili öğrettikleri kurallar, işe yeni başlamış bir iş görene sorumlusu tarafından iş ve iş yeri kurallarının öğretilmesi ve benzeri durumlar, eğitim kavramı olarak değerlendirilebilir. Personel eğitimi ise, “iş yerlerinde yürütülen ve elemanların gelişmesini amaçlayan resmi eğitim sürecidir” olarak ifade edilebilir (Ergin, 2005:74). Örgütlerde işe yeni başlayan iş görenlere verilen işe alıştırma eğitimi bir personel eğitimi olarak görülebilir.

1.6.2. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi

1.6.2.1. Eğitim ve Geliştirmenin İşgörenler Açısından Önemi

Eğitim, çalışanların kendilerini ve çevrelerini tanımaları açısından önem arz eden bir konudur. Eğitilen çalışanlar daha bilinçli hareket ederler, hangi konularda

yeterli ya da yetersiz olduklarının farkına varır ve ona göre hareket tarzları belirlerler. Aynı zamanda yerine getirmek ve yapmak zorunda oldukları görev ve işler konusunda sorumluluk sahibi olurlar. Kurum ve işletmelerinin koydukları kural ve ilkelere kolayca uyum sağlarlar. Eğitilen çalışanlar geliştirme sürecinin de yararlı olduğuna inanır ve severek, isteyerek ve arzularak geliştirme süreci içinde yer almak isterler. Geliştirme süreci sayesinde eksik ya da yetersiz olan yanlarını tamamlayıp işlerinde başarılı olmak isterler(Güney,2015:124).

Eğitim ve geliştirme süreci iş görenler açısından büyük önem taşır. Eksik yönlerini eğitim ile tamamlayan bir iş gören, işinin daha fazla bilincine vararak, daha fazla istek ve motivasyonu sağlam bir şekilde işini yerine getirir. Geliştirme süreci sayesinde iş gören, yeni bilgiler edinerek, bu bilgileri yapacağı işe uygulayarak, hem örgüte hem kendine bir katma değer yaratır.

1.6.2.2. Eğitim ve Geliştirmenin Örgütler Açısından Önemi

Kurum ve işletmeler çalışanlarının daha önce gördükleri eğitimleri ya da sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri görmeyerek, yeni gelişme ve değişimleri de dikkate alarak amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla örgütsel yapılarına ve üretim tarzlarına uygun çeşitli eğitim programları hazırlayarak çalışanlarını eğitmek zorundadırlar. Aksi durumda piyasada fazla başarılı olamazlar (Güney,2015:124).

Eğitim ve geliştirme süreçlerini düzgün ve doğru bir şekilde uygulayan örgütler,iş görenlerinin işlerini doğru yapmada, örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmada önemli bir rol üstlenirler.

1.6.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları

Eğitimin gerek iş görenler için, gerekse örgütler için bir takım amaçları bulunmaktadır.

Eğitim ve geliştirmenin amaçlarından başlıcaları (Güney, 2015:125-126);

- İş görenlerin, yeterlilik ve performanslarını geliştirmek,
- İş görenlerin yetersiz ya da eksik olan yönlerini tamamlamak,
- İşletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacakları insan gücünü iç kaynaklardan temin etmek,

- Çalışanların amaçlarıyla kurumsal amaçları uyumlu hale getirmek,
- Yeni işe başlama, atanma ya da yükselme durumunda olan çalışanlara, yeni işlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerini kazandırma,
- Çalışanlarda görev ve sorumluluk bilincini geliştirmek,
- Çalışanların kişisel gelişimlerine destek olmak,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi sağlıklı kılmak,
- Çalışanların motivasyonlarını yükseltmek,
- Çalışanların terfi etmelerine imkan hazırlamak,
- Çalışma metodlarında gelişmeler sağlama,
- Kurum ve işletmelerde kontrol ve denetim faaliyetlerini en aza indirmek,
- Hata oranlarını en aza indirmek, malzeme ve hammaddelerin gelişi güzel kullanılmasını önlemek,
- Kurum, kuruluş ve işletmelerde süreklilik ve uyumu sağlamak.

Eğitim ve geliştirmenin gerek iş görenler açısından, gerekse örgütler açısından birtakım amaçları bulunmaktadır. Örgütler, zamanında ve doğru amaçlar belirleyip bu amaçları iş görenlerin amaçları ile örtüştürerek uyguladıklarında yanlışlarını en aza indirerek örgütsel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmekle birlikte, iş görenlerinin eksik kalmış ya da yanlış yaptıkları tutumlarını düzelterek, iş görenlerinin gelişimine katkıda bulunmuş olurlar.

1.6.4. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Eğitim ve geliştirme süresi aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

I) Eğitim ve Geliştirme İhtiyacını Belirleme: Bu madde, kurumda uygulanacak eğitim programı için eğitim ihtiyacının belirlenmesini ifade eder. Bu talebi, kurum içinde eğitim ihtiyacı olan bireyler ile yöneticilerin ortak bir şekilde belirlemesi gerekir. Böylelikle gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler kurumun da ihtiyaçları doğrultusunda ortak bir eğitim programı tespit ederek tespit edilen eğitim programını uygulayabileceklerdir.

II) Eğitim ve Geliştirme Programını Planlanma ve Hazırlama: İnsan kaynağının ihtiyacı saptanır ve eğitim faaliyetlerine ilişkin bir planlama yapılır (Çetin, Özcan, 2013:

86). Eğitim planlaması, “eğitimle ilgili olarak var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak için izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi olarak” ifade edilebilir (Özçelik, 2013: 173).

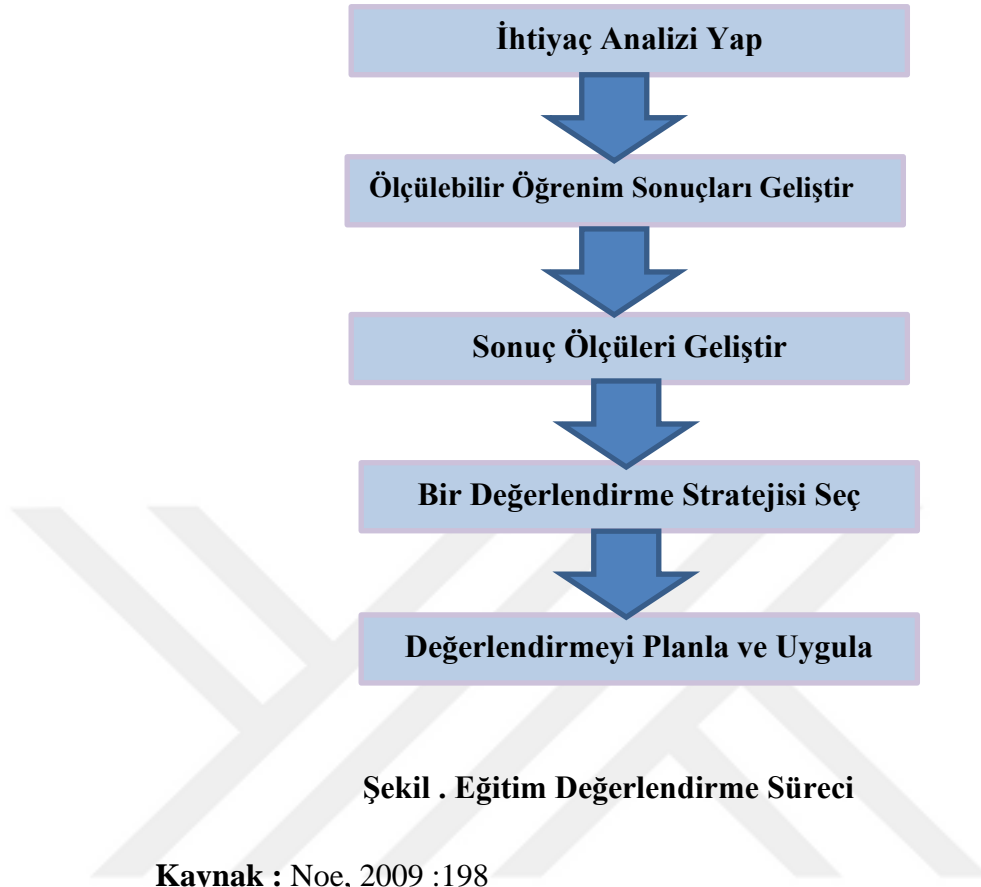
III) Eğitim ve Geliştirme Bütçesini Hazırlama: Eğitim, harcama gerektiren bir etkinliktir. Dolayısıyla önemli miktarda fon tahsisi gerektirir. Tahsis edilen fonların etkin ve verimli kullanılması ve organizasyona katkılarının geri dönüşümlerinin sayısal verilerle kanıtlanması gerektirir. Bu nedenle, eğitim bütçesi yapılırken fayda-maliyet analizlerinin iyi yapılmış olması gerekir (Akdemir, Demirkaya, 2016: 230).

Eğitim ve geliştirme bütçesi hazırlandıktan sonra yönetim kademesine sunulup onayının alınması gerekir (Güney, 2015: 130).

IV) Eğitim ve Geliştirme Programını Uygulama ve Yönetme: Eğitimin gerçekleştirilme aşamasında eğitimin amaç, plan ve programa uyulması son derece önemlidir. Eğitim çok geniş kapsamlı olmamalı, çalışanların ihtiyaç duyduğu konularda ve görevleri ile ilgili olmalıdır. Gruplar halinde gerçekleştirilen beceri kazandırılmasına yönelik eğitimlerde birden fazla öğrenme stiline ilişkin farklı yöntemlerin kullanılması oldukça önemli olarak ifade edilmektedir (Saruhan, Yıldız, 2012: 313).

Programın uygulanması aşamasında diğer önemli bir konuda programın belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülmesi gerekir. Eğer program iyi yönetilmezse amaç ve hedeflerden uzaklaşılır ve istenilen verim elde edilmez(Güney, 2015: 130).

V) Eğitim ve Geliştirme Sonuçlarını Değerlendirme: İş görenlerin eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve eğitim sonucundaki düzeylerini “eğitim ve örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek eğitim sonuçlarının belirlenmesi için yapılan sistematik bir faaliyettir” (Ünsalan, Şimşek, 2013: 104). Tipik bir eğitim değerlendirme süreci aşağıya çıkarılmıştır (Akdemir, Demirkaya, 2016: 232) ;



“Değerlendirme süreci eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlamalıdır. İhtiyaç belirleme hangi bilgi, beceri, davranış veya öğrenilen yeteneklerin gerekli olduğunu tespit etmeye yardımcı olmaktadır. İhtiyaç belirleme ile eğitimin nerede etki yapması gerektiği açıklığa kavuşmuş olur. İkinci aşama programı yönlendirecek net, ölçülebilir eğitim amaçları belirlemektir.” Üçüncü aşama sonuç ölçüleri geliştirmektir. Dördüncü aşama bir değerlendirme stratejisi geliştirmek ve nihayet değerlendirmeyi planlayarak, uygulamaktır (Noe, 2009:198).

1.6.5. Örgütlerde Uygulanan Eğitim Programları

Eğitim programının hazırlanması ve eğitim hedeflerinin belirlenmesinden sonra, planlanan yer ve zamanda eğitim programı hayata geçirilir. Genel olarak örgütlerde insan kaynağına yönelik gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri iş başında, iş dışında veya teknoloji temelli olmak üzere üç türde gerçekleştirilmektedir (Özdemir, 2014:93).

1.6.5.1. İş Başında Eğitim

İşgörenin işini gerçekleştirirken fiziki olarak iş ortamında bulunarak eğitim alması, bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını uygulayarak eğitilmesi “işbaşında eğitim” kavramını ifade etmektedir.

1.6.5.1.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

Örgütlerde uygulanan başlıca iş başı eğitim programları; işe alıştırma (oryantasyon), iş değiştirme (iş rotasyonu) koçluk ve yetki devri (yetki göçerimi) ‘dir.

1.6.5.1.1.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Yöntemi

İşe alıştırma yöntemi, “işe kabul edilen işgörenlerin, işe başladıkları ilk zamanlarda verilen, gerçekleştireceği görevi ve fiziksel iş ortamına kolay bir şekilde adapte edilmesini sağlayan” işbaşı eğitim programıdır.

Bu yöntem, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde en alt pozisyondan en üst pozisyona kadar yeni işe başlayan personellere yaygın olarak uygulanmaktadır.

1.6.5.1.1.2. İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi

İşgörenlerin farklı görevlerde bulundurularak tecrübelerinin arttırılmasına “iş rotasyonu” yöntemi denmektedir.

Özellikle gelişmiş ülkelerde, yaygın otomasyon sonucu, “hep aynı işi yapmaktan dolayı bitkin ve isteksiz hale gelen iş görenlerin, işlerinden duydukları tatmin derecesini arttırmak için, iş rotasyonunun etkili bir çözüm olduğu” belirtilmektedir. Daha çok, üst ve orta kademe yöneticilerin, “özellikle işe yeni başlayan yönetici adaylarının eğitiminde kullanılan bu yöntemde, işletmenin çeşitli fonksiyonlarını yakından tanıma olanağı sağlanmakta, böylelikle eğitime katılanların başarılı olabilecekleri işler de belirlenebilmektedir. Ancak yöntem, işinde uzmanlaşmış bireylerin başka işlerde de çalışmalarını önermekle, işletme aleyhine verimin azalması gibi bir sorun yaratabilir” (Sabuncuoğlu, 2008:151-152).

1.6.5.1.1.3. Koçluk Eğitim Yöntemi

Rehberlik etmek, yetiştirmek ve zorluklara karşı hazırlamak anlamında kullanılan koçluk, deneyimli yöneticilerden beklenen önemli bir yönetim fonksiyonudur. Hedeflenen performans için yardım alanla, rehberlik verenin düzenli gelişim içinde sorun çözme, performans geliştirme ilişkisine “koçluk eğitimi” diyebiliriz.

Organizasyonda koçluk, farklı deneyim ve yeteneklere sahip kişilerin birlikte çalışarak oluşturduğu bir lider-izleyici ilişkisidir. Deneyimli kişi, yönetici ya da koç, koçluk ilişkisine giren kişi ya da kişileri özendirerek, bilgilendirerek, kendi yetenek ve yaratıcılığının farkına varmalarını sağlayarak, yüksek performans düzeyine ulaşmalarına ve daha üst kademelere yükselmelerine yardımcı olur (Noe ve diğerleri, 2011:274).

1.6.5.1.1.4. Yetki Devri (Göçerimi) Yoluyla Eğitim

İnsan kaynakları yönetiminde yetki devri kavramından kasıt, “işe dair karar verme yetkisinin asta devredilmesi” olarak ifade edilmektedir. Yetki devri, “yöneticinin işle ilgili karar verme yetkisini geçici olarak iş görene devretmesidir.” Ancak bu devri gerçekleştiren üst kademedeki kişiler, işlerin nasıl gerçekleştirildiğini ve bu işin nasıl sonuçlandığını mutlaka kontrol etmektedirler (Tonus, 2013:94).

Bu yöntem birtakım avantaj ve dezavantajları barındırmaktadır. Bu yöntem sayesinde, iş görenlerin işin işleyişi ile ilgili konularda bakış açısı genişlemekte ve yetkinlikleri gelişmektedir. Bu kapsamda oldukça etkili ve maliyetsiz bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Bu avantajlar yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Ast durumundaki iş görenin işi yapabileceği düşünülen durumlarda alacağı yanlış kararlar işletme açısından olumsuz bir durum yaratabilir. Böyle bir riskten dolayı, yetkinin devredileceği kişilerin nitelikleri detaylı bir şekilde analiz edilerek devredilen yetkinin sınırları kesin bir şekilde çizilmelidir (Saruhan,Yıldız, 2012:317).

1.6.5.1.2. İş Dışında Eğitim

İş dışı eğitim yöntemi, “fiziksel olarak örgüt içinden işgörenin uzakta ve işgörene birtakım tecrübe ve yetenek kazandırma amaçlı uygulanan eğitim yöntemleridir.”

Daha çok teorik bilgilerin adaylara aktarıldığı bu uygulamanın maliyetini hesaplamak kolaydır. Çoğunlukla mavi yakalı personel dışındaki çalışanlar için planlanan bu eğitimlerin motivasyon amaçlı olarak kullanılması da mümkündür (Özçelik, 2013:203).

1.6.5.1.2.1. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri arasında; seminer, konferans ve rol oynama gibi yöntemler yer almaktadır.

1.6.5.1.2.1.1. Seminer Eğitimi

Türk Dil Kurumu sözlüğü, semineri “bir konu ile ilgili bilgi vermek ve bu bilgiler üzerinde tartışmak amacıyla birkaç yetkilinin yönetimi altında düzenlenen toplantı” olarak tanımlamaktadır.

Seminerlerin daha çok işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerine yönelik olarak düzenledikleri görülmektedir. Bununla birlikte, üniversiteler ya da ilgili meslek örgütüncü düzenlenen seminerler, genel olarak çalışanların mesleki ya da teknik gelişmelerini sağlama amacı taşımaktadır (Çetin, Özcan, 2013:90).

1.6.5.1.2.1.2. Konferans Eğitim Yöntemi

Bir sorun ya da konu üzerinde tartışacak, fikir ileri sürecektir ya da yorum yapabilecek kişilerin bir araya gelerek değerlendirmeler yaptıkları eğitim yöntemine konferans denir (Güney, 2015:140).

Konferans geleneksel bir eğitim yöntemi olarak değerlendirilmekte ve çalışma hayatında yaygın olarak tercih edilmektedir. İş dışında bir eğitim yöntemi olarak konferans, çalıştığı konuda uzman olan bir kişi ya da eğiticinin önceden belirlenmiş bir konuyu anlatması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu yöntemde dinleyiciler not tutabilmekte ve gerekli gördükleri noktalarda konferansı veren kişiye soru yöneltebilmektedirler. Konferansı veren kişi işletme içerisinde ya da dışından olabilir (Şimşek, Öge, 2014:257).

1.6.5.1.2.1.3. Rol Oynama Eğitim Yöntemi

Bu yöntem adı üzerinde olduğu gibi, yerine geçtiği kişiye empati oluşması için bir durumu, davranışı dramatize ederek farkındalık yaratmaya ve kendilerini analiz etmeye yönlendirebilecek bir yöntemdir. Yöntem, iyi ilişkilerin geliştirilmesi, yapıcı ve eğlendirici olma özelliği ile personel işgören gelişimine katkıda bulunmaktadır.

1.6.6. Türk Kamu Kesiminde Personel Eğitimi

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 54. ve 55. maddelerinde, personel eğitimi “personelin adaylık döneminde başlamakta ve gerektiği durumlarda istihdam süresi içinde devam etmektedir. Aday memurlar en az bir yıl en fazla iki yıl boyunca gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları için eğitime tabi tutulmaktadır. Bu dönem içinde memurun başarısız olması ilişkisinin kesilmesine yol açmaktadır.” şeklinde ifade edilmiştir.

1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.7.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Tanımı

Barutçugil performans değerlendirmeyi, “çalışanın görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak” tanımlamıştır. Genel olarak performans değerlendirme, “kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, işteki alışkanlıklarını, davranış ve benzeri niteliklerini çeşitli parametrelere göre diğer kişilerle karşılaştırarak yapılan bir ölçme işidir.” şeklinde ifade edilebilir. Bingöl ise performans değerlendirmeyi, “örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözleme, ölçme ve geliştirme süreci” olarak tanımlamıştır.

1.7.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirmenin hem örgütler hem de çalışanlar için önemli olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Önemli olmasının nedeni, örgütler ve çalışanlar yaptıklarının objektif olarak ölçümlenmesini istemeleridir. Çünkü performans değerlendirmenin sonucunda, yönetenlerin ve çalışanların başarı ya da noksanlıklarının anlaşılması ve belirlenmesi vardır.

Performans değerlendirmede çalışanların mevcut çalışma ya da üretim durumları ile geçmişteki durumlarının normal performans kriterleri bakımından kıyaslanması söz konusudur. Sağlıklı bir araştırma için işgörenlerin, iş standartları ve amaçlarının doğru olarak belirlenmesi gerekir. Ayrıca işgörenler hangi zaman ve şartlarda performanslarının değerlendirildiğini ve sonuçlarının nasıl olduğunu bilmelidirler. Çalışma yaşamında iş tanımları ve hedefler çok iyi yapılmalıdır. Hedefler akılcı, özel, ölçülebilir, zorlayıcı ama gerçekleştirilmesi mümkün olan ve çalışanları katılıma teşvik edici gibi özellikler taşımalıdır (Dessler, 2011:333). Bunlara dikkat edilerek tespit edilecek iş tanımları, çalışan için de, yöneten için de sonuç değerlendirmesinde yararlı olacaktır.

1.7.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Keçecioğlu ve Sun, 2010:73-74)”

- Süregelen performansın gelişimine katkıda bulunmak,
- Eski performansları revize etmek,
- Geleceğe yönelik potansiyel terfi durumlarını değerlendirmek,
- Kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak,
- Ücretlendirme yapmak ve yapılacak ücret artırımlarını ayarlamak,
- İşletmede alışanların profillerini çıkarmak,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,
- İyi performansı özendirmek ve desteklemek,
- Çalışanların hedeflere odaklanmasını sağlamak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- alışan arasındaki ilişkileri gözden geçirerek, takım çalışmasını artırmak.”

1.7.4. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmenin örgüt içinde bulunan yöneticilerine ve örgütün çalışanlarına yararları bulunmakla birlikte, örgütün kendi yapısına da ait birtakım yararları bulunmaktadır.

1.7.4.1. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler İçin Yararları

Örgütlerde yer alan yöneticilerin örgüt içinde hangi kademedede bulunurlarsa bulunsunlar insan kaynakları yönetimi uygulamalarına olan katkıları büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarına katkıda buldukları uygulamalardan biri performans değerlendirmedir.

Performans değerlendirme ile yöneticiler;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olunmakta ve böylece işgörenlerin performansı geliştirebilirler.
- Astlarla olan iletişim ve ilişkiler daha olumlu olur.
- Astlara yardımcı olarak, astların güçlü ve gelişmesi gereken taraflarını daha rahat belirler.
- Astlarını değerlendirirken kendilerinin güçlü ve zayıf taraflarını da tanırlar (Kaynak vd, 1998).

Ayrıca örgütte yetki devri kolaylaşır, yöneticiler becerilerini geliştirirler ve astlar üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve ayrıca kendi performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenir ve güçlü geliştirilmesi gereken yönlerini, özelliklerini tanırlar. Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geribesleme yoluyla iş doyumunu ve özgüveni oluşturur.

1.7.4.2. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar İçin Yararları

Performans değerlendirme uygulaması örgüt içinde ekseriyetle çalışanları kapsamaktadır. Bu nedenle performans değerlendirmesi uygulamasının çalışanlar üzerine de yararları bulunmaktadır.

Performans değerlendirme uygulaması ile;

- İşgörenler kendi performanslarını yönetme sorumluluğu alırlar,
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticiler ile birlikte yönlendirir ve üstlerin astlardan neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini öğrenirler,

- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler, olumlu bir geribesleme ile kendilerine olan güven duyguları gelişir,
- Astlar sürekli iyileştirmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler ve aynı zamanda astlar plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler (Barutçugil, 2002).

1.7.4.3. Performans Değerlendirmenin Örgüt İçin Yararları

Performans değerlendirme uygulamalarının yöneticiler ve çalışanlar üzerine birçok yararı bulunduğu gibi örgüte yönelik bazı yararları vardır.

Örgüt içinde performans değerlendirme uygulaması ile;

- Örgütün etkinliğini ve karlılığını artırır, eğitim ihtiyacının ve eğitim bütçesinin çok daha doğru ve kolay bir biçimde belirlenir,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli veriler daha doğru ve güvenilir bir şekilde elde edilir ve işgörenlerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir (Uyargil, 1994).

1.7.5. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sürecinde, çalışanların ve yöneticilerin amaçları ile örgütün amaçları tespit edilerek bu amaçlar örtüştürülür. Tespit edilen amaçlar doğrultusunda gerekli hazırlıklar tamamlanarak uygun bir plan dahilinde örgüt içinde gerekli görülen çalışan veya yöneticilere performans değerlendirmenin hangi zaman aralığında uygulanacağı, performans değerlendirme uygulamasının örgüt içinden veya örgüt dışından kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceği, örgüte uygun hangi performans değerlendirme yönteminin seçileceği gibi faktörler anlaşılır ve şeffaf bir biçimde belirlenmelidir.

1.7.5.1. Performans Değerlendirme Sürecinin Aşamaları

Her örgüt, tespit etmiş olduğu amaçları ile yasal kurallara uygun bir şekilde gerçekçi, güven veren ve doğru bilgileri içeren bir performans değerlendirme sürecinin aşamalarını belirlemelidir. Bu doğruluğu ve aynı zamanda güvenilirliği sağlayan bir performans değerlendirme sistemi şu aşamaları izlemektedir;

1. Performans standartları ve değerleme ölçütlerinin her pozisyon için oluşturulması,
2. Bir performans değerleme politikası belirlenerek performans değerlemesinin ne zaman, nasıl, hangi sıklıkta ve kimler tarafından yapılacağıının belirlenmesi,
3. Değerleme sonuçlarının değerlemesi yapılan işğörenlerle tartışılarak geribildirim yoluyla bildirilmesi, değerlemeciler tarafından çalışanların performansı konusunda bilgi toplanması,
4. Değerlemecilerin işğörenlerin performansını uygun bir değerleme yöntemiyle değerlemesi, değerleme sonuçlarına göre gerekli kararların verilmesi ve değerleme sonuçlarının insan kaynakları bilgi sistemine yerleştirilmesi (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002).

1.7.5.2. Performans Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi

Bazı işletmeler her takvim yılı sonunda değerleme yapmaktadır. Performans değerlemeleri genellikle belli aralıklarla yapılır. Bu değerlemeler, yıllık altı aylık ve deneme niteliğinde dönem sona ermeden sık sık yapılabilir (İbicioğlu, 2006). Öte yandan, değerleme zamanı ve sayısı saptanırken göz önünde bulundurulması gereken en önemli etken değerlenmenin ne çok sık ve ne de çok seyrek olarak yapılmasıdır. Her örgüt faaliyet gösterdiği iş kolunun iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak kendisi için en uygun değerlendirme zamanını belirlemelidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002).

1.7.5.3. Performans Değerlendirmenin Belirleyicileri

Örgüt içinde performans değerlendirme sisteminde uygulamayı gerek örgütün gerekse de insan kaynakları politikalarına uygun bir şekilde kim ya da kimler tarafından gerçekleştirileceği belirlenir. Performans değerlendirme uygulamalarını gerçekleştirecek olan kişi ya da kişilerin örgüte ve örgüt içinde gerçekleştirilen işlere hakim olması gerekmektedir. Birlikte, uygulayıcının değerlendirmeyi nesnel bir şekilde yapması gerekmektedir.

1.7.5.4. Değerlemecilerin Eğitimi ve Örgütün Bilgilendirilmesi

Bu evrede, performans değerlendirme uygulayacak kişi veya kişilere uygulanacak performans değerlendirme yöntemi hakkındaki tanımlar, seçilen

değerlendirme yöntemine ait ölçütler açıklanarak performans değerlendirme formlarının işgörenler tarafından hangi şekilde doldurulması gerektiği öğretilir. Bu amaçla, örgüt içinde bu işlemlere yönelik olarak birtakım toplantı ve eğitimler düzenlenir.

1.7.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgütlerde ve çok yaygın olmamakla beraber kamu kurumlarında kullanılan birçok performans değerlendirme yöntemi vardır. Performans değerlendirme sisteminde en önemli etmen, kamu kurumlarında veya örgütlerde hangi sistemin nasıl kullanılacağına yönelik olan seçimdir. Dolayısı ile performans değerlendirmeyi uygulayacak yetkili/sorumlu kişinin performans değerlendirmeyi yapacak bilgi donanımına sahip olması ile birlikte kamu kurumunun veya örgütün yapısına ve ilgili kamu kurumu veya örgüt içinde çalışanların durumuna göre nesnel ve dikkatli bir seçim yapmak zorundadır. Aşağıda yer alan maddelerde performans değerlendirme sisteminin başlıca yöntemleri açıklanacaktır.

1.7.6.1. Grafıksel Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemde bazı performans ölçütleri saptanarak bunlar puanlanır. Örneğin, kişinin yaptığı işin kalitesi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi, çalışma azmi, eğitim ve bilgi düzeyi, ekip çalışmasındaki başarısındaki gibi ölçütler bir derecelendirmeye tabi tutulur. Bu derecelendirme yetersiz, gelişmeye ihtiyacı var, yeterli ve çok iyi performans şeklinde sınıflandırılabilir (Akal, 2000:5).

Grafıksel derecelendirme yöntemi, kurum veya örgüt yöneticileri tarafından saptanmış birtakım ölçütlerin toplanarak bir derecelendirme ölçütüne bağlanarak yapılması ile gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem bazı sakıncalar doğurabilir. Örneğin, kurum veya örgüt yöneticileri tarafından saptanmış ölçütlerin birinde ya da birkaçında yetersiz olup geri kalan ölçütlerde yeterli olan bir çalışanın değerlendirme sonucunda performansı düşük çıkabilir veya tersi bir durumda bazı ölçütlerde yeterli/ çok iyi performans gibi ölçütlerle değerlendirilip geri kalan ölçütlerde yetersiz çıkması gibi durumlar yaşanabilir. Bu ve benzeri durumların yaşanmaması için, performans değerlendirme sorumlusu özenli, nesnel ve dikkatli bir şekilde ölçütleri saptayıp uygulama aşamasına geçmelidir.

1.7.6.2. Davranışa Dayalı Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemde çalışanların davranışlarını tasvir eden bazı açıklamalar esas alınır ve puanlanır. Örneğin, çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumu, yöneticilerle olan ilişkileri, müşterileri/vatandaşlara karşı davranışları, çalışma istek ve arzusu ve saire davranış örnekleri değerlendirilir (Akal, 2000:5).

Davranışa dayalı derecelendirme yöntemi performans değerlendirme yöntemlerinin başlıca yöntemlerinden biri olup yaygın olmamakla birlikte günümüzde kamu kurumu veya örgütlerde kullanılan yöntemlerden biridir. Davranışa dayalı derecelendirme yöntemi de kendi içinde bazı sakıncaları yaratabilir. Örneğin, performans değerlendirmeyi yapacak sorumlu, değerlendirmeye tabi tutulacak çalışan hakkında yanlış bir şekilde gözlem gerçekleştirip puanlayabileceği gibi tersi bir durumda, çok iyi gözlem yapıp aksi sonuç çıkacak şekilde puanlama yapabileceği gibi durumların ortaya çıkması ihtimaldir. Sonuç olarak, performans değerlendirmeyi yapacak yetkilinin nesnel ve dikkatli bir şekilde uygulamayı yapacak olması hususunda performans değerlendirme yetkilisine büyük sorumluluklar düşmektedir.

1.7.6.3. Karşılaştırma Yöntemleri

Bu yöntemleri dört ana başlık altında toplayabiliriz;

- I. *Basit Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde en iyi performansla sahip olan çalışanlar bir liste içerisinde sıralanır. Bu yöntemle çalışanların hangi ölçütler çerçevesinde performans değerlendirmesinin yapıldığı bilinmez.*
- II. *Alternatif Sıralama Yöntemi: Bu yöntem basit sıralama yöntemi ile mantık ve uygulama yönünden aynıdır. Sıralamada en iyi performansla sahip kişiler yanı sıra en kötü performansla sahip kişiler hakkında da bilgiler yer alır.*
- III. *Zorunlu Dağılım Yöntemi: Bu yöntemde ise çalışanlar performans yönünden belirli kümeler içerisinde toplanırlar. Örneğin, çalışanlar arasında en iyi ya da kötü performans gösterenler yüzdelik dilimlerde gösterilir.*
- IV. *İkili Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntemde ise sadece iki personel arasında karşılaştırma yapılır. Herhangi bir göreve atama yapılmasında bire bir karşılaştırma yapılmasında kullanılacak bir yöntemdir.*

1.7.6.4. Kritik Olaylar Yöntemi

Bu yöntem, performans değerlendirmesi yapacak olan yöneticilerin, çalışanların işle ilgili olarak bazı olayları kaydetmeleri ve bunları performans değerlendirme formuna not etmelerinden ibarettir. Bu yöntemde öncelikle performans değerlendirme bölümü tarafından bir kritik olaylar performans değerlendirme formu geliştirilir ve daha sonra bu form yönteminde aynı zamanda çalışan hakkında olumlu ve/veya olumsuz tüm kayda değer gelişmeler performans yönetimi bölümleri tarafından bir deftere kaydedilebilir ve saklanabilir (Akal, 2000:5).

1.7.6.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde geliştirilen bir form üzerinde çalışanlar ile ilgili bazı sorular yer alır. Bu sorular daha sonra cevaplanır ve form üzerinde işaretlenir (Akal, 2000:5).

1.8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetimi alanının en önemli ve hassas uygulanması gereken bölümlerinden birisidir. Ücret yönetiminin insan kaynakları yönetiminde; iş dizaynı, insan kaynakları planlaması, eğitim, performans değerlendirme gibi bölümlerinden ayrı değerlendirilerek daha objektif bir çerçevede uygulanması önemini açık şekilde ortaya koymaktadır. Bu önemle, ücret yönetimi kavramı ve uygulamalarının insan kaynakları yönetimi bilim dalının yanında diğer bilim dallarına da etki etmesi kaçınılmazdır. Ücret yönetimi kavramı açıklanmadan önce ücret kavramının geniş bir ifade ile açıklanması gerekmektedir.

1.8.1. Ücret Kavramı

Literatüre bakıldığında, ücret kavramının ekonomik, sosyal, siyasal ve hukuksal birçok tanımının yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu bölümde ücret kavramının farklı dönemlerde ve geniş alanda yapılmış açıklamalarına yer verilmiştir.

Ücret, üretime emeğiyle katılanların üründen aldıkları pay ya da kısaca üretime katılan emeğin fiyatı diye tanımlanabilir (Dinler, 2005:419). Örneğin otomobil lastiği üreten bir fabrikada çalışan işçinin lastik üretimi tamamlanmasına karşılık aldığı somut ve nakdi bir pay veyahut lastik üretimi gerçekleştirilirken sarf ettiği çabanın karşılığının kavramsal değerine ücret diyebiliriz.

Kısaca ücret, hizmet karşılığı ödemedir diyebiliriz. Daha geniş tanımda da “üretim araçlarının en önemli ayağı emek, sermaye bağlamında işçi emeğinin karşılığıdır.” Dolayısıyla üretim yapılan işletme bakımından ücret “bir maliyet unsurudur.”

İşletme açısından ücret genel bir ilke olarak maliyetleri etkileyen unsurlardan biridir (Sabuncuoğlu, 1997:216). İşgörenler açısından ücret, işgörenin fiziksel ihtiyaçlarını giderebilmek adına gün içinde sarf edip elde etmiş olduğu çabanın nakdi değeridir.

Yukarıda yer alan ücret ile ilgili yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, ücretin oluşabilmesi için bir emek sarf edilmesi ve sarf edilen emek sonucunda bir karşılığın olması, bu karşılığın da nakdi olarak belirlenmelidir.

Ücret kavramı yapısal olarak başkaca tanımları da kapsamaktadır. Bu tanımlardan başlıcaları şu şekildedir;

1. *Ana- Kök Ücret: Esas ücret ya da temel ücret olarak da billinen ana – kök ücret, “bir üretim başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarıdır.” Zaman esasına dayanan ücret sistemlerinde bu tutar, saat başına ücret, gündelik ücret, haftalık ücret, aylık ücret şeklinde olabilir. Üretime dayanan ücretler ise, parça başına, metre başına, ton başına belirlenen ücret tutarıdır.”*
2. *Gayrisafi (Brüt) Ücret: “İşverenin işgöreni için yapacağı ödemelerin içine sosyal yardımlar, yasal kesinti ve ödemelerin de dahil edildiği ücrettir.”*
3. *Safi (Net) Ücret: “İşletme tarafından belirli bir devre için (mesela haftalık, on beş günlük) tediye edilen ücret gelirinden vergi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı, vs. kesintiler yapıldıktan sonra işçinin üzerinde tasarruf edebileceği ücret gelir yekunu safi (net) ücrettir.”*
4. *Nominal Ücret ve Reel (Gerçek) Ücret: “İşverenlerce yapılan ve maliyetlere intikal eden ödemeler tutarına parasal (nominal) ücret” denir. Reel ücret ise “nominal ücretin satın alma gücüdür.”*
5. *Ücret Geliri: Gündelik, haftalık gibi ifadelerle ele alınan ücret geliri, “iş süresi ile ücret haddinin çarpılmasından elde edilen miktardır.”*

6. *Maaş: Maaş, “kavramsal olarak ücret ile eşdeğer olarak” anlamlandırılrsa da, aralarında bazı farklar olduğu açıktır. Türk Dil Kurumu güncel sözlükte maaş’ın tanımı “ aylık, birine görevi karşılığı olarak veya geçimi için her ay ödenen para, maaş” şeklinde ifade edilmiştir. Sözlükte yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere, maaş belirli bir zamanı kapsıyor iken, ücret için belli bir çaba gösterilmesi gerekmekte olduğu çıkarılabilir. Ayrıca, maaşın belli bir zaman dilimini kapsıyor olması nedeni ile maaş kavramı beyaz yakalı işgörenlere, ücretin belli bir emek sonucu ödenmesi özelliği olması sebebi ile mavi yakalı işgörenlere ödenmektedir.*
7. *Ücret Düzeyi: “Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır.”*
8. *Ücret Yapısı: Ücret yapısı, “işletme içinde bir işe diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar.” Ücret yapısının oluşturulması, “eşit işe eşit ücret ödenmesini” mümkün kılar (Bayraktaroğlu, 2003:155).*
9. *Ücret Yönetimi: Ücret yönetimi, “iş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları” içeren yöntemdir.*
10. *Asgari Ücret: Asgari ücret “işçiye insan haysiyetine yaraşır asgari bir yaşama seviyesi sağlamaya elverişli bir nitelikte olması gereken, aynı zamanda işverenleri daha düşük ücret ödemekten men eden mecburi karaktere sahip bir ücrettir.”*

1.8.2. Ücretin Önemi

Ücret, gerek işgörenler gerekse de örgütler açısından büyük önem taşımaktadır.

İşletmeler açısından ücret; “örgütsel amaçlara ulaşmak için katlanılması gereken önemli bir gider veya maliyettir. Ücret, büyük kurumsal şirketlerde, hizmet sektöründe başarı ve büyüme için gerekli, donanımlı çalışanları bünyesinde bulundurma ve tutma için önemli bir araçtır. Tabii her çalışanın katkısı farklı olacağı için farklı ve adil ücretlemeye önem verilmektedir.

Ataay ve Acar'a göre işgörenler açısından ücret; "asıl ve çoğu durumda tek geçim kaynağı olduğu için önemlidir. Geçim kaynağı olarak, toplam ücretin düzeyi (yüksekliği) veya yeterliliği ön plandadır. İşgörenlerin ücret ve iş tatmini açısından ise, ücret adaleti veya eşitliği önemlidir. Buna göre; işgörenlerin ücretlerinin eşdeğer kişilerin ücretiyle ve örgüte sağladıkları katkıyla eşit olmasını bekledikleri de kabul edilir."

Motivasyon teorileri ve iş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, zamana ve duruma bağlı olarak ücrete atfedilen önemin derecesi bakımından farklılık göstermekle birlikte, genel olarak ücretin işgörenlerin tatmin ve motivasyonu açısından önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Ataay, 1996:101-122).

1.8.3. Ücretlemenin Temel İlkeleri

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli bölümlerinden biri olan ücretleme kavramı birtakım ilkelere dayanmaktadır. Başlıca ücretleme ilkeleri;

1. Eşitlik İlkesi: Ücretle ilgili olarak çalışanların önemle üzerinde durduğu konuların başında eşitlik gelmektedir. İşgörenler, eşit işe eşit ücretin ödenmesini öncelikle işverenlerden isterler. Bu nedenle aynı zorluk derecesine sahip işlere farklı ücretlerin ödenmemesi iş barışı, işveren işçi ilişkisi, işlerin istenilen nitelikte ve nicelikte yapılması bakımından çok önemlidir (Güney, 2015:259).
2. Bütünlük İlkesi: Örgütte beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini örgüte getirenler arasında bir sınıf farklılığı yaratmaksızın örgütte çalışan tüm personeli kapsamına alan bir ücret politikası izlemelidir (Can vd, 2016:314).
3. Nesnellik İlkesi: Örgütte herhangi bir duygusal nedenle (yakınlık ya da düşmanlık duyguları gibi) çalışana verilecek ücrette artma veya azalma görülmemelidir. Ücret, tarafsız olarak herkese hak ettiği ölçüde ödenmelidir (Özer vd, 2017:242).
4. Dengeli Ücret İlkesi: Verilecek ücretin hem çalışanı tatmin edecek, iyi yaşamasını sağlayacak, bunu belirlerken de işletmeyi maddi açıdan zora sokmayacak gerçekçi ölçülerde belirlenmesidir.

5. Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi: Normal koşullarda bir işgören bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar (Sabuncuoğlu, 2016:300).
6. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi: Personele ödenecek ücretin, örgütün bulunduğu bölge veya endüstride geçerli ücret düzeyleriyle uyumlu olması gereklidir. Kurum dışı ücret adaleti olarak da adlandırılan bu ilkeye göre, personel çalıştığı örgütte kendisine verilen ücretin piyasa ücretiyle eşdeğer olduğuna inanmalıdır. Personel piyasa ücretlerinin altında çalışıyorsa diğer örgütlere geçmek isteyecektir. Bu durumda örgüt, personel sağlama ve seçme sorunları ve maliyetleriyle karşılaşır (Can vd, 2016:313).
7. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi: Doğrudan veya dolaylı personel giderlerini denetleyecek iş standartlarını saptamak ve standart birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içindeki yerini periyodik bir sistemle belirlemek gerekir (Özer vd, 2017:242).

Bu ana ilkeler, modernizasyon yolunda ilerlemeye çalışan örgütlerdeki ücret yönetimi sistemi içinde yer alması gerekir. Böylelikle örgütler, bu ilkelere dayalı ücret politika ve sistemleri geliştirerek örgütte olması gereken hava yaratılmış olur.

1.8.4. İyi Bir Ücret Sisteminin Özellikleri

İyi bir ücret sisteminde bulunması gereken temel nitelikler şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, Tokal, 2003:329-330);

- Hangi sistem kullanılırsa kullanılsın “eşit işe eşit ücret” ilkesi uygulanmaktadır.
- Ücret sistemi açık, anlaşılır ve basit nitelik taşımalıdır.
- Ücret sistemi, işgörenin ekonomik sorunlarına çözüm getirecek kadar doyurucu, maliyetleri aşırı ölçüde yükseltmeyecek kadar dengeli olmalıdır.
- Ücret düzeni bütünlük göstermelidir. İşletmede bulunan tüm işgörene verilecek ücreti kapsamına almalıdır. İşçilere ve büroda çalışan işgörene ayrı ayrı uygulanan ücret sistemleri kopukluk ve huzursuzluk yaratabilir.

- Ücret sistemi, işte verimliliği artıran fakat işgöreni aşırı yorgunluğa sürüklemeyen bir özendirme aracı olmalıdır.
- Ücret yönetimi, işgörenler arası gereksiz sürtüşme ve huzursuzluklara yer vermeyecek kadar dengeli olmalı, örgütsel basamaklar içinde yer alan pozisyonlar yükseldikçe ücret miktarı da ölçülü biçimde artmalıdır. Bir ast bir üstten daha yüksek ücret almamalıdır.

Ücret sistemi, kamu hizmetlerinin istenilen biçimde yerine getirilmesini yakından etkiler. Kamu hizmetlerinin gereği gibi yapılması için ücret sistemi yeterli, adil ve dengeli olmalıdır. İyi bir kamu ücret sistemi şu özellikleri taşımalıdır (Tortop, 1999:108);

- Aylık ve ücretler miktarca yeterli olmalıdır(asgari geçim haddi esas alınmalıdır).
- Ücretler konjonktürü (fiyat dalgalanmalarını) izleyebilmelidir (Eşel mobil = değişmeli barem)
- Ücretler arasında iç ve dış denge gözetilmelidir.
- Memur aylıkları özel girişimlerde ödenen ücretlerle uyumlu olmalıdır.
- En yüksek aylıkla en düşük aylık arasında kabul edilebilir uzaklık bulunmalıdır (Aylık yelpazesi).
- Bazı hallerde aylıklar bölgelere göre farklı olmalıdır.(iklim, mahrumiyet, pahalılık, kira gibi).
- Memurun aile durumu da ücret sisteminde göz önünde tutulmalıdır (aile zammı, çocuk zammı, ölüm yardımı, doğum yardımı gibi ek ödemeler düşünülmelidir.).

1.8.5. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri geniş bir yelpazede ele alındığında farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Ancak bu çalışmada ücret sistemlerinden en yaygın olan türlerinden “zaman şartına bağlı ücret sistemi” ile “akord esasına dayalı ücret sistemi” açıklanacaktır.

1.8.5.1. Zaman Şartına Bağlı Ücret Sistemi

“Belirli zaman ölçüsü baz alınarak hesaplanan (çalışma karşılığı) ödeme sistemidir.” En eski ücret sistemidir. Birim zamanı, saat, gün hafta yıl olarak düşünebiliriz. Ödeme tutarı ile yapılan işin büyüklüğü ya da verimi arasında standart bir ilişki yoktur. Ödenen ücret önceden belirlendiğinden ölçülmesi işin intelijine göre olur; verim azlığı ve çokluğu ödeme değerinde değişiklik gerektirmez.

1.8.5.2. Akord Esasına Dayalı Ücret Sistemi

Bu sistem parça başı akordu ya da zaman akordu şeklinde uygulanır. Parça başı uygulamada günümüzde çalışana saatlik ücret garantisi verilir. Zaman Akordunda, işin standart zamanı belirlenir, işgören bu zamanda veya daha kısa zamanda o işi bitirirse, işin standart zamanına uyumlu ücreti hak eder.

1.8.6. Türk Kamu Yönetiminde Ücretleme

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda, “memurlara ödenen aylık, memurlara hizmet karşılığında kadroya dayanılarak, ay itibariyle verilen para olarak” tanımlanmıştır. Türk kamu yönetiminde personel aylıkları, hazırlanan bordrolara göre ödenmektedir. Personel maaş bordrolarında ise maaş belirlemeye temel oluşturmak üzere şu öğeler bulunmaktadır (Canman, 1995:175-199);

- ✓ *Aylık : “Aylık, ana ücreti belirtir. Ödeme sisteminin en önemli öğesini oluşturan aylık, genel gösterge tablosundaki rakamların (puan), her yıl saptanacak maaş katsayısı ile çarpılması sonucu bulunan bir ücrettir.”*
- ✓ *Yan Ödemeler: Devlet Memurları Kanunu, “hizmetin niteliğinden doğan bir takım nedenlerle memurlara çeşitli adlarla ek ücret ödenmesi olanağını sağlamıştır. Ancak, yan ödemeler bugünkü durumuyla ücret rejiminin ağırlık noktası haline gelmiştir; çünkü bugün her kamu görevlisi yan ödeme almaktadır. Yan ödemeler; iş güclüğü zammı, iş riski zammı, eleman teminindeki güçlük zammı, mali sorumluluk tazminatı gibi ek ödemelerdir. Nitelik ve çalışma koşullarındaki güçlük, işin hayat ve sağlık için taşıdığı tehlike, personelin sağlanmasında, görevde alıkonmasında, belirli yerlerde istihdamında güçlük bulunması vb. nedenler, yan ödemeler için ölçüt olmaktadır. Yan ödeme tutarı, yan ödeme kapsamına alınan her iş*

niteliğine (örneğin, iş riski) verilen puan ile bütçe yasasında belirlenen katsayının çarpılması ile bulunur.”

- ✓ *Ek Gösterge : “Ek göstergeler, aylığın eki niteliğinde, aylık gibi kişiye bağlı olarak yapılan ödemelerdir. Bu ödemelere hak kazanacak kadro ve unvanları belirleme yetkisi Bakanlar Kuruluna aittir.”*
- ✓ *Sosyal Yardım Ödemeleri: Devlet Memurları Kanununun, dördüncü kısmında “kamu personeline sağlanan sosyal yardım ve haklar düzenlenmiştir. Bu yardımların bir kısmı (lojman tazminatı, aile yardımı, çocuk yardımı gibi)düzenli olarak her ay personele ödenirken, bir kısmı da, belirli durumların ortaya çıkması halinde bir defaya özgü olarak ödenmektedir. Bunlara ek olarak doğum yardımı, ölüm yardımı verilebilir.”*

BÖLÜM 2

İŞ DOYUMU

2.1. İŞ DOYUMU(TATMİNİ) KAVRAMI VE TANIMI

İş doyumunu için farklı tanımlamalar yapılmıştır.

İş doyumunu, “çalışanın işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum; işine karşı tutumu olarak” tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, işgörenin iş doyum seviyesi işgörenin beklentilerinin ne seviyede karşılandığını gösterir (Efeoğlu, Özgen, 2007:237-254).

Bir başka ifadeyle Şimşek, Çelik ve Akgemci iş doyumunu, “ bir işten kazanılan maddi menfaatler ve çalışanın iş arkadaşları ile bir yapıt oluşturmasının sağladığı mutluluk olarak” tanımlamışlardır (Şimşek, Çelik, Akgemci, 2016:164).

Çalışanın çalışmasının sonucu elde ettiği doyum ile çalışma sırasında hissettiği doyum farklıdır. Çalışanın hissettiği duruma göre doyum, içsel ve dışsal olarak sınıflanabilir. Çalışmanın karşılığı elde edilen dışsal ödüller ile hissedilen doyum, “dışsal doyum”, çalışma sırasında içsel olarak hissedilen doyum ise “içsel doyum” olarak ifade edilebilir (Şimşek,Çelik,Akgemci, 2016:164).

2.2. İŞ DOYUMUNUN(TATMİNİNİN) ÖNEMİ

Yöneticiler işgörenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi tatminsiz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü iş tatmini yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır (Kırel, Özkalp, 2018:132). İşinde tatminini tamamlayan işgören pozitif ve olumlu davranışlarını sosyal çevresine yansıtır. Bu tarz davranışları sergileyen iş görenler hayata karşı daha iyimser ve hareketlidir. Aksi düşünüldüğünde, iş tatminini gerçekleştirememiş bir işgören, işinde mutsuz olacağı gibi, sosyal çevresini de olumsuz yönde etkileyeceğinin düşünülmesi kaçınılmazdır.

2.3. İŞ DOYUMUNUN (TATMİNİNİN) BOYUTLARI

Luthans'a göre iş doyumunun üç boyutta gerçekleşebileceğini ileri sürmüştür. Bu boyutlar (Luthans, 2010):

- Bir iş durumuna ilişkin duygusal bir cevaptır. Bu nedenle görülemez; sadece çıkarımda bulunulabilir.
- İş doyumunu genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar iyi karşıladığı ile belirlenir. Örneğin, çalışan bölümündekilerden daha fazla çalıştığını ancak daha az çıktı elde ettiğini hissediyorsa muhtemelen işine, patronuna ve/veya iş arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutum sergiler. Öte yandan, kendileri çok iyi muamele gördüklerini ve eşit olarak ödeme yapıldığını düşündüklerinde muhtemelen işe karşı olumlu bir tutum içinde olacaklardır.
- İş doyumunu ilişkili tutumları temsil etmektedir. Bunlar; çalışanın duygusal tepkilerini tanımlamada yararlı olan; iş, ücret, terfi fırsatları, denetim ve çalışma arkadaşlarıdır.

2.4. İŞ DOYUMUNU (TATMİNİ) ETKİLEYEN ETKENLER

İş doyumunu etkileyen birtakım etkenler bulunmaktadır. İş görenlerin kişilikleri, duyguları, ihtiyaçları, iş koşulları, eğitim düzeyi, cinsiyet gibi durumlar başlıca etkenler arasında sayılabilmektedir. İş doyumunu etkileyen bu etkenleri bireysel ve örgütsel etkenler olarak bölümlendirmek mümkündür.

2.4.1. İş Doyumunu (Tatminini) Etkileyen Bireysel Etkenler

İş doyumunu etkileyen bireysel etkenleri Sevimli ve İşcan, “kişilik, değer yargıları, inançlar, beklentiler ve sosyo-kültürel çevre olarak sıralamışlardır” (Sevimli, İşcan, 2005:55-64). Samadov ise, Sevimli ve İşcan'ın belirledikleri etkenleri, iç etkenler olarak incelemiş ve bu etkenleri; “cinsiyet, yaş ve işte kalma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, statü, kişilik, sosyokültürel çevre, zeka ve yetenek olarak” belirlemiştir (Samadov, 2006).

İş doyumunu salt iş koşullarına bağlı olmayıp, bireyin kişiliğine de bağlıdır. Araştırmalar olumlu temel benlik değerlendirmesine sahip olan insanların yani manevi anlamda önem verdikleri kıymetler ve esas yetilerine inanan insanların, olumsuz benlik

değerlendirmesine sahip olanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını göstermiştir. Olumlu özbenliğe sahip insanlar, işlerini hem yerine getirilmesi gereken ve gayret gerektiren iş olarak görürler hem de ilk fırsatta daha zor ve daha fazla gayret gerektiren işlere yönelme eğilimindedirler. Olumsuz özbenliğe sahip olanlar ise; kendilerine daha az iddialı hedef koyarlar ve zorluklarla karşılaştıklarında daha çok vazgeçme eğilimindedirler. Bu yüzden onlar, olumlu özbenliğe sahip olanlara nazaran daha çok sıkıcı ve sürekli tekrarlamalı işlerde takılıp kalırlar (Robbins ve Judge, 2012).

Yapılan araştırmalarda iş doyumunu etkileyen birtakım etkenlerin olduğu ve bu etkenlerden bir kısmının bireyleri etkilediği gözlemlenmiştir. Bu etkenlerden kişilik, inançlar, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, zeka, yetenek ve diğer spesifik etkenlerin haricinde, bireyin kendini özdeğerlendirmesi, iş doyumunu etkileyen bireysel etkenler arasında önemli bir rol oynamaktadır.

2.4.2. İş Doyumunu (Tatminini) Etkileyen Örgütsel Etkenler

İş doyumunu belirleyen ikinci unsur ise, iş koşullarıdır. İşin fiziksel ve psikolojik koşulları ve bu koşulların çalışanın beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği. Beklentilerin karşılanma ölçüsünün büyüklüğü oranında, iş doyumuna da yüksek olacaktır. Bir diğer ifadeyle, çalışanların işlerinden aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Samadov, 2006).

Robbins ve Judge'a göre, çalışanlara işlerinin fiziksel şartları, iş arkadaşları ve iş saatlerindeki esnekliğin en fazla doyum sağladığını, emeklilik planları, ödemeler ve iş stresinin ise en düşük düzeyde doyum sağladığını ileri sürmektedirler. Dolayısıyla iş doyumunu işin özellikleri ile çalışanların isteklerinin uyumudur (Robbins ve Judge, 2015).

İş doyumunu çalışanın içinde bulunduğu grubun etkisine göre azalır çoğalabilir. Çünkü çalışan kıyaslamalarını yaparken içinde bulunduğu grubun etkisinde bunu yapar. Grubun olumlu bulduklarını olumlu, olumsuz bulduklarını olumsuz değerlendirme eğilimi nedeniyle iş doyumunu grup etkiler (Başaran, 2008). Grup içi dayanışma, geri bildirim, sosyal destek ve çalışma arkadaşlarıyla iş yeri dışında etkileşim iş doyumunu üzerinde oldukça etkilidir (Robbins ve Judge, 2015).

2.5. İŞ DOYUMU (TATMİNİ) KURAMLARI

Yapılan çalışmalarda, iş doyumunun sistematik bir şekilde incelenmesi, güdülenme kuramlarıyla olmuştur (Toker, 2007). İş doyumunu açıklamada güdüleme kuramlarından yararlanılmasının nedeni; ihtiyaç-doyum-yeni ihtiyaçlara güdülenme döngüsüdür (Muter Şengül, 2008).

İş doyumunu açıklayan başlıca kuramlar; iş özellikleri kuramı/modeli ve cornell modelidir.

2.5.1. İş Özellikleri Kuramı

İş motivasyonu ve iş doyumunu açıklayan İşin Özellikleri Kuramı Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiştir. Çalışanın iş motivasyonu ve doyumuna etki eden içsel faktörlerle ilgilenen bu kuram, 1950 ve 60'lı yıllarda ortaya çıkan iş genişletme ve iş zenginleştirme programlarının, çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak üzere genişletilmiştir. Bu kurama göre, herhangi bir işin beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Beceri çeşitliliği (skill variety),
- Görev kimliği (task identity),
- Görevin anlamlılığı (task significance),
- Özerklik (autonomy),
- Geri bildirim (feedback)'dir (Cemaloğlu ve Özdemir,2017:426).

Beceri çeşitliliği, “çalışana iş yapımı esnasında birden fazla becerisini kullanma izninin verilmesidir.” Görev kimliği, “bir işin baştan sona kadar aynı çalışan tarafından yapılıp yapılmaması durumudur.” Görevin anlamlılığı (task significance), “yapılan bir işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla ilgilidir.” Özerklik, “bir kimsenin işinde yaşadığı serbestlikle ilgilidir.” Öğretmenlik mesleği, özerkliğin ve sorumluluğun yüksek olduğubir meslek olarak bilinmektedir. Geri bildirim, “çalışanın yaptığı işin doğru olup olmadığının işin sonucundan öğrenilmesi ile ilgilidir” (Bilgiç, 2008:66-77).

2.5.2. Cornell Modeli

Smith, Kendhall ve Hulin (1969)' in geliştirdiği Cornell Modeline göre iş doyumunu, çalışanın işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkilerdir. Araştırmacılara göre, bu duygular çalışanın mevcut alternatiflerle ilişkili olarak akılcı ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile tecrübe ettikleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans erevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya atan Smith ve arkadaşlarıdır. Referans erevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iş standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Smith ve arkadaşları, referans erevesi kavramından yola çıkararak iş tatmininin ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dahil ettikleri İş Tanımlama leğini (Job Descriptive Index) de geliştirmişlerdir (Sun, 2002).

2.6. İş DOYUMSUZLUĞU (TATMİNSİZLİĞİ)

İş Doyumsuzluğu, iş görenin yaptığı işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun işgörende meydana getirdiği rahatsızlıktır. Değerik bir anlatımla iş doyumsuzluğu, işgörende yaptığı işten bir doyum ve hoşlanma duygusu elde etmemesini, işe karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusunu anlatmaktadır (Doğan, 2001:278).

İşten doyumsuzluk, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluğu ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunu yanında işgörende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002:2).

İş doyumunu sonuçlarının çalışanların yaşam doyumları, psikolojik ve fiziksel sağlıkları üzerinde etkileri bulunmaktadır. İş, insanların hayatlarının bir parçası olduğuna göre, hatta bazı çalışanlar hayatlarının büyük bölümünü çalışmakta oldukları işyerlerinde geçirdiğine göre işten alınan doyumun yaşam üzerinde mutlaka etkisi olmaktadır. İnsanlar yaşamlarındaki doyumun çoğunu yaptıkları işten almaktadırlar. Kısacası işten sağlanan doyum sadece işe değer yaşamın diğer alanlarına da etkide bulunmaktadır. Benzer şekilde iş doyumsuzluğu da yaşamın tüm alanlarına olumsuz

etkiler yayabilmekte ve bireylerde tükenmişliğe sebep olabilmektedir (Varışlı, 2010: 26).

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1988:95).

2.7. İŞ DOYUM (TATMİN) VE DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI

İş doyumunu ve doyumsuzluğu gerek işgören açısından gerekse de örgüt açısından birtakım sonuçlar doğurabilmektedir. İş doyumunun sonuçları örgüt açısından ele alındığında; örgütlerde iş doyumunu pozitif olarak tamamlamış işgörenlerin beklentilerini karşılamaları sonucunda personel bulmada zorluk çekmeyecekleri, örgüt verimliliğinde artış gözleneceği, işgörenlerinin işe devamsızlıklarında azalma ve performanslarında artış gibi durumların geliştiği ifade edilebilmektedir. Öte yandan yukarıda ifade edilen bu açıklamaların tersi durumu, yani örgüt içinde iş doyumsuzluğuna ulaşmış iş görenlerde; personel bulmada zorlanma, örgüt verimliliğinde düşüş, işgörenlerin işe devamsızlıklarında artış, iş yavaşlatma, grev, işgörenin örgüte karşı takındığı disiplinsizlik davranışları gibi sonuçların yaşanacağı düşünülebilmektedir.

İş doyumsuzluğu, oluşturduğu boşluk ve işten soğuma duygularıyla sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil, sağlıksız bir topluma gidişi de hızlandırmaktadır. Ancak araştırmalar bu etkileri göz ardı ederek genellikle örgütsel etkileri üzerinde durmakta ve aşağıdaki sonuçlara dikkat çekmektedir (Bayrak, Kök, 2006:291-310):

- İşe gitmede isteksizlik,
- İşten ayrılma,
- İşten uzaklaşma isteği,
- İş birliği sağlayamama,
- Yetersizlik duygusu,
- İsabetsiz kararlar ve
- İş miktar ve kalitesindeki düşüklük üzerinde durmaktadırlar.

2.8. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI FONKSİYONU İLE İŞ DOYUMU (TATMİNİ) ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsan kaynakları planlaması, “bir işyerinde çalışanların birikimleri, beceri ve yetenekleri ile o işyerinin ihtiyaçlarının azami seviyede örtüşmesine olanaklı kılmaya çalışmaktır.” Böylelikle uygun pozisyon ile o pozisyonda çalışacak en uygun çalışanın buluşması sağlanmış olur. Dolayısıyla bu uyum ne kadar yüksek oranda sağlanabilirse iş doyumunu da sağlanmış olacaktır.

İnsan kaynakları planlaması, tüm bu çalışmaları yaparken “matematiksel iş analizleri, tahmini modeller üzerindeki analizler” gibi kapsamlı çalışmalardan da yararlanır.

2.9. EĞİTİM VE GELİŞTİRME FONKSİYONU İLE İŞ DOYUMU (TATMİNİ) ARASINDAKİ İLİŞKİ

Eğitim seviyesi ve tecrübesinin doyum derecesini büyük ölçüde etkilemesi sebebi ile eğitim iş doyumunu açısından önemli bir role sahiptir. İşgörenlerin buldukları örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek bu doğrultuda işlerini yaparlar. Örgütler de işgörenlerinin kendi amaç ve hedeflerini benimseyebilmeleri, işgörenlerinin kendilerini mutsuz eden durumlarını giderebilmek ya da eksik kalan yönlerini tespit edebilmek için işgörenlerine çeşitli eğitim programları düzenleyebilmektedirler. Böylelikle, işgörelere uygulanan bu eğitim programları sayesinde işgören iş doyumunu sağlamış bir şekilde işini yapmaya devam edebilmektedir.

2.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRME FONKSİYONU İLE İŞ DOYUMU (TATMİNİ) ARASINDAKİ İLİŞKİ

Telman ve Ünsal’a göre, “performans-iş tatmini ilişkisi iki şekilde gerçekleşebilir. İlk alternatif, yüksek performansın yüksek iş tatminine yol açmasıdır. Başka bir deyişle, insan başarılı olduğu işte iş doyumunu elde eder. İkinci alternatif, yüksek iş doyumunun yüksek performansa yol açmasıdır. Buna göre, kişi işinden doyum aldıkça performansını artırma yönünde çaba gösterecektir. “

Örgüt içinde etkin bir ortamda, yüksek seviyede güdülemeye sahip, belirlenen amaç ve hedeflere doğru bir yöntem ve doğru kişilerle ilerleyebilmek performans değerlendirme sistemi açısından oldukça önemlidir. Performans değerlendirme

yöneticisi performansını değerlendireceği işgöreninin duygu, davranış ve talepleri ile bu durumlara etki eden bütün faktörleri değerlendirme yaparken göz önünde bulundurulmalıdır.

2.11. ÜCRET YÖNETİMİ FONKSİYONU İLE İŞ DOYUMU (TATMİNİ) ARASINDAKİ İLİŞKİ

Erdoğan'a göre, "iş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, tatmin veya tatminsizliğin en önemli unsurlarından biri olarak ücreti göstermektedir. Çalışanların ücret beklentileri ile iş tatminleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Alınan ücretin miktar ve şirketteki ücret sisteminin yanında ücret sisteminin adilliği de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır." şeklinde ifade etmiştir.

Öztürk'e göre, "günümüz işletmelerinde nitelikli işgücü yaratmaya özen gösterilirse; performansları iyileştirilir, moralleri ve motivasyonları adil ve dengeli bir ücretle yükseltilir, işe olan sadakatini arttıran örgüt kültürü ve örgütsel değişiklikleri desteklenir ve sendikal sıkıntılardan kaçınılır." demiştir.

BÖLÜM 3

KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARININ İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Araştırmanın genel amacı kamu sektöründe muhtelif kurumlarda işgörenlerin iş doyumları ile ilgili tutumlarının ne kadar anlamlı olduğunu araştırmak ve demografik nitelikteki bilgilerle karşılaştırmaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma Ankara ve İstanbul'da yer alan muhtelif kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma 385 kişiye online olarak dağıtılmış olup bazı uygulayıcıların iş yüklerindeki artışın, araştırmanın kısıtı olarak anketi dolduramamaları sebebi ile geri dönüş yapan 235 kişi olmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI

Veri toplama aracı olarak Spector İş Tatmin Ölçeği katılımcılara uygulanmıştır. Kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşup birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde ise iş tatmin ölçeği soruları yer almaktadır.

Anket soruları katılımcı bilgilerini açığa çıkarmadan gizlilik esasına göre Ankara ve İstanbul'da yer alan muhtelif Bakanlıkların Merkez Teşkilatı ile Taşra Teşkilatlarında uygulanmıştır. Anket, 385 kişiye online olarak dağıtılmış olup 235 kişi ankete geri bildirimde bulunmuştur. Toplam 36 sorudan oluşan ölçeğin alt problemleri; ücret, terfi, işin kendisi, iş ortamı, iletişim, çalışma arkadaşları ve ödüllendirme gibi 7 boyuttan oluşmaktadır.

Anket analizleri için SPSS 22.0 Windows programı kullanılmıştır. Kategorik değişkenler sayı ve yüzdeler ile ifade edilmiştir. Kategorik değişkenler arası karşılaştırma analizlerinde χ^2 (ki-kare testi) analizi uygulanmıştır. χ^2 (ki-kare) koşulu

sağlanamadığı durumda ise Fisher Kesin testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Saha çalışmasına ait istatistiksel analiz; tanımlayıcı analiz ve karşılaştırmalı analiz olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

3.4.1. Tanımlayıcı Analiz

Aşağıda katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili frekans değerleri ve oranları verilmektedir.

Tablo 2.
Demografik Özellikler (N=235)

		n	%
Cinsiyet	Erkek	96	40,9
	Kadın	139	59,1
Medeni Durum	Evli	165	70,2
	Bekar	70	29,8
Yaş	26-30 Yaş	51	21,7
	31-40 Yaş	121	51,5
	41 yaş ve üzeri	63	26,8
Eğitim	Önlisans	16	6,8
	Lisans	179	76,2
	Lisansüstü	40	17,0
Pozisyon	Memur	152	64,7
	Şef	13	5,5
	Müdür	12	5,1
	Diğer	58	24,7
Kurumda Çalıştığınız Süre	1-5 Yıl	68	28,9
	6-10 Yıl	92	39,1
	11-15 Yıl	31	13,2
	16 yıl ve üzeri	44	18,7

Tablo 1'e göre; 96 kişi %40,9'luk oran ile erkek, 139 tanesi ve %59,1'luk oran ile kadın katılımcıdır. 165 kişi %70,2'lik oran ile evli, 70 kişi %29,8'lik oran ile bekar katılımcıdır. 26-30 yaş grubundan 51 kişi %21,7'lik oran ile 31-40 yaş grubundan

121 kişi %51,5'lik oran ile 41 yaş ve üzeri gruptan 63 kişi %26,8'lik oran ile ankete yanıt vermişlerdir. Önlisans mezunu 16 kişi %6,8'lik oran ile Lisans mezunu 179 kişi %76,2'lik oran ile Lisansüstü mezun 40 kişi %17,0'lik oran ile ankete katılım sağlamıştır. Çalışanlarda memur pozisyonunda 152 kişi %64,7'lik oran ile Şef pozisyonunda 13 kişi %5,5'lik oran ile Müdür pozisyonunda 12 kişi %5,1'lik oran ile Diğer grupta çalışan 58 kişi %24,7'lik oran ile anketi yanıtlamışlardır. 1-5 yıl arası çalışan 68 kişi %28,9'luk oran ile 6-10 yıl arası çalışan 92 kişi %39,1'lik oran ile 11-15 yıl arası çalışan 31 kişi %13,2'lik oran ile 16 yıl ve üzeri çalışan 44 kişi %18,7'lik oran ile ankete katılım sağlamıştır.

Katılımcıların sorulara katılma oranı aşağıdaki tabloda belirtilmiş olup bilgilerin yoğunluğu dikkate alınarak 3'lü likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 3.
Katılımcıların Anket Sorularına Katılım Oranı (N=235)

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%
Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum	81	34,5	69	29,40	85	36,2
İşimde yükselme şansım çok düşüktür	62	26,4	89	37,9	84	35,7
Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir.	68	28,9	93	39,6	74	31,5
İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim	66	28,1	76	32,3	93	39,6
İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim	85	36,2	88	37,4	62	26,4
İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla	105	44,7	78	33,2	52	22,1
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum	15	6,4	84	35,7	136	57,9
Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum	102	43,4	68	28,9	65	27,7
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum	37	15,7	82	34,9	116	49,4
İşyerimde ücret artışları az oluyor	22	9,4	66	28,1	147	62,6
İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor	162	68,9	57	24,3	16	6,8
Yöneticim bana karşı adil değildir	102	43,4	88	37,4	45	19,1
İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden daha iyidir	67	28,5	90	38,3	78	33,2
Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum	126	53,6	58	24,7	51	21,7
İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir	63	26,8	98	41,7	74	31,5

Tablo 3. Devamı

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%
Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım	81	34,5	81	34,5	73	31,1
İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum	42	17,9	89	37,9	104	44,3
Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor	81	34,5	93	39,6	61	26,0
Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum	84	35,7	80	34,0	71	30,2
Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler	129	54,9	77	32,8	29	12,3
Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir	79	33,6	78	33,2	78	33,2
İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir	90	38,3	77	32,8	68	28,9
Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriliyorlar	30	12,8	74	31,5	131	55,7
İşyerinde yapmam gereken çok iş var	25	10,6	87	37,0	123	52,3
İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum	18	7,7	98	41,7	119	50,6
Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum	67	28,5	103	43,8	65	27,7
Yaptığım işten gurur duyuyorum	30	12,8	79	33,6	126	53,6
Ücretimdeki artışlardan memnunum	136	57,9	72	30,6	27	11,5
İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var	69	29,4	62	26,4	104	44,3
Yöneticimi seviyorum	45	19,1	96	40,9	94	40,0
Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım	34	14,5	66	28,1	135	57,4
Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum	33	14,0	93	39,6	109	46,4
Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum	103	43,8	81	34,5	51	21,7
İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var	91	38,7	85	36,2	59	25,1
İşimden hoşlanıyorum	39	16,6	68	28,9	128	54,5
Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir	99	42,1	91	38,7	45	19,1

Tablo 3'e göre; katılımcıların "işyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır" sorusuna 105 kişi %44,7'lik oran ile "katılmıyorum" , "bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum" sorusuna 102 kişi %43,4'lük oran ile "katılmıyorum", "işyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden daha

iyidir” sorusuna 90 kişi %38,3'lük oran ile “kararsızım” , “yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum” sorusuna 126 kişi %53,6'lık oran ile “katılmıyorum” , “iyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir” sorusuna 98 kişi %41,7'lik oran ile “kararsızım” , “işyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum” sorusuna 104 kişi %44,3'lük oran ile “katılıyorum” , “bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor” sorusuna 93 kişi ile %39,6'lık oran ile “kararsızım” , “bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler” sorusuna 129 kişi %54,9'luk oran ile “katılmıyorum” , “yöneticim çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir” sorusuna 79 kişi %33,6'lık oran ile “katılmıyorum” , “işyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir” sorusuna 90 kişi %38,3'lük oran ile “katılmıyorum” , “bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriliyorlar” sorusuna 131 kişi %55,7'lik oran ile “katılıyorum” , “iş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum” sorusuna 119 kişi %50,6'lık oran ile “katılıyorum” , “çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum” sorusuna 103 kişi %43,8'lik oran ile “kararsızım” , “yaptığım işten gurur duyuyorum” sorusuna 126 kişi %53,6'lık oran ile “katılıyorum” , “ücretimdeki artışlardan memnunum” sorusuna 136 kişi %57,9'luk oran ile “katılmıyorum” , “işyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenek ve haklar var” sorusuna 104 kişi %44,3'lük oran ile “katılıyorum” , “işyerimde çok fazla çekişme ve kavga var” sorusuna 91 kişi %38,7'lik oran ile “katılmıyorum” , “yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir” sorusuna 99 kişi %42,1'lik oran ile “katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

3.4.2. Karşılaştırma Analizler

H0: Cinsiyet ile işte yükselme şansı arasında ilişki yoktur.

H1: Cinsiyet ile işte yükselme şansı arasında ilişki vardır.

(Aşağıda takip eden diğer tablolar da bu düzene göre değerlendirilmiştir.)

Tablo 4.

Cinsiyete göre “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma oranı

		Erkek	Kadın	p	
İşimde yükselme şansım çok düşüktür	Katılmıyorum	Sayı	29	33	0,125
		Yüzde	30,2	23,7	
	Kararsızım	Sayı	40	49	
		Yüzde	41,7	35,3	
	Katılıyorum	Sayı	27	57	
		Yüzde	28,1	41,0	

Tablo 4’te özetle; cinsiyete göre “işimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptanamamıştır. (p=0,125).

Tablo 5.

Cinsiyete göre “Birlikte çalıştığım insanları seviyorum” düşüncesine katılma oranı

		Erkek	Kadın	p	
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum	Katılmıyorum	Sayı	29	33	0,446
		Yüzde	30,2	23,7	
	Kararsızım	Sayı	40	49	
		Yüzde	41,7	35,3	
	Katılıyorum	Sayı	27	57	
		Yüzde	28,1	41,0	

Tablo 5’te özetle; cinsiyete göre “birlikte çalıştığım insanları seviyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptanamamıştır (p=0,446).

Tablo 6.

Cinsiyete göre “İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” düşüncesine katılma oranı

		Erkek	Kadın	p	
İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor	Katılmıyorum	Sayı	71	91	0,368
		Yüzde	74,0	65,5	
	Kararsızım	Sayı	19	38	
		Yüzde	19,8	27,3	
	Katılıyorum	Sayı	6	10	
		Yüzde	6,3	7,2	

Tablo 6’da; cinsiyete göre “İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptanamamıştır (p=0,368).

Tablo 7.

Cinsiyete göre “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı

		Evli	Bekar	p	
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum	Katılmıyorum	Sayı	24	13	0,727
		Yüzde	14,5	18,6	
	Kararsızım	Sayı	59	23	
		Yüzde	35,8	32,9	
	Katılıyorum	Sayı	82	34	
		Yüzde	49,7	48,6	

Tablo 7’den bahisle; cinsiyete göre “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptanamadığı anlaşılmıştır (p=0,727).

Tablo 8.

Yaş grubuna göre “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı

		26-30 Yaş	31-40 Yaş	41 yaş ve üzeri	p	
Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum	Katılmıyorum	Sayı	10	38	33	0,005
		Yüzde	19,6	31,4	52,4	
	Kararsızım	Sayı	19	35	15	
		Yüzde	37,3	28,9	23,8	
	Katılıyorum	Sayı	22	48	15	
		Yüzde	43,1	39,7	23,8	

Tablo 8’de; Yaş grubuna göre “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel açıdan anlamlı fark saptandığı anlaşılmıştır (p=0,005). 26-30 yaş grubunda katılımcılarda 22 kişi %43,1’lik oran ile istatistiksel açıdan anlamlı fark çıktığı anlaşılmış olup 31-40 yaş grubunda 48 kişi %39,7’lik oran ile 41 yaş ve üzeri grupta ise 15 kişi %23,8’lik oran ile yaptığı iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünmektedir.

Tablo 9.

Yaş grubuna göre “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı

			26-30 Yaş	31-40 Yaş	41 yaş ve üzeri	p
Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum	Katılmıyorum	Sayı	21	55	27	0,365
		Yüzde	41,2	45,5	42,9	
	Kararsızım	Sayı	23	38	20	
		Yüzde	45,1	31,4	31,7	
	Katılıyorum	Sayı	7	28	16	
		Yüzde	13,7	23,1	25,4	

Tablo 9’a göre; Yaş grubuna göre “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptanamamıştır ($p=0,365$).

Tablo 10.

Yaş grubuna göre “İşimden hoşlanıyorum” düşüncesine katılma oranı

			26-30 Yaş	31-40 Yaş	41 yaş ve üzeri	p
İşimden hoşlanıyorum	Katılmıyorum	Sayı	13	20	6	0,079
		Yüzde	25,5	16,5	9,5	
	Kararsızım	Sayı	18	31	19	
		Yüzde	35,3	25,6	30,2	
	Katılıyorum	Sayı	20	70	38	
		Yüzde	39,2	57,9	60,3	

Tablo 10’da; Yaş grubuna göre “İşimden hoşlanıyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptanamamıştır ($p=0,079$).

Tablo 11.
Kurumda çalıştığı süreye göre “Birlikte çalıştığım insanları seviyorum” düşüncesine katılma oranı

		1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 yıl ve üzeri	p	
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum	Katılmıyorum	Sayı	8	5	0	2	0,011
		Yüzde	11,8	5,4	0,0	4,5	
	Kararsızım	Sayı	20	36	18	10	
		Yüzde	29,4	39,1	58,1	22,7	
	Katılıyorum	Sayı	40	51	13	32	
		Yüzde	58,8	55,4	41,9	72,7	

Tablo 11’de; kurumda çalıştığı süreye göre “Birlikte çalıştığım insanları seviyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptandığı anlaşılmıştır (p=0,011). 16 yıl ve üzeri çalışan grupta 32 kişi %72,7’lik oran ile 1-5 yıl arası çalışan grupta 40 kişi %58,8’lik oran ile 6-10 yıl çalışan grupta 51 kişi %55,4’lük oran ile 11-15 yıl çalışan grupta ise 13 kişi %41,9’luk oran ile birlikte çalıştığı insanları sevdikleri düşünülmektedir.

Tablo 12.
Kurumda çalıştığı süreye göre “Ücretimdeki artışlardan memnunum” düşüncesine katılma oranı

		1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 yıl ve üzeri	p	
Ücretimdeki artışlardan memnunum	Katılmıyorum	Sayı	26	59	19	32	0,003
		Yüzde	38,2	64,1	61,3	72,7	
	Kararsızım	Sayı	30	27	8	7	
		Yüzde	44,1	29,3	25,8	15,9	
	Katılıyorum	Sayı	12	6	4	5	
		Yüzde	17,6	6,5	12,9	11,4	

Tablo 12’de; Kurumda çalıştığı süreye göre “Ücretimdeki artışlardan memnunum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptandı

(p=0,003). 16 yıl ve üzeri çalışan grupta 32 kişi %72,7'lik oran ile, 1-5 yıl çalışan grupta 26 kişi %38,2'lik oran ile, 6-10 yıl çalışan grupta 59 kişi %64,1'lik oran ile, 11-15 yıl çalışan grupta ise 19 kişi %61,3'lük oran ile ücretlerindeki artışlardan memnun olmadıkları düşünülmektedir.

Tablo 13.

Kurumda çalıştığı süreye göre “Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım” düşüncesine katılma oranı

		1-5 Yıl	6- 10 Yıl	11- 15 Yıl	16 yıl ve üzeri	p	
Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım	Katılmıyorum	Sayı	6	13	5	10	0,034
		Yüzde	8,8	14,1	16,1	22,7	
	Kararsızım	Sayı	27	28	5	6	
		Yüzde	39,7	30,4	16,1	13,6	
	Katılıyorum	Sayı	35	51	21	28	
		Yüzde	51,5	55,4	67,7	63,6	

Tablo 13'te; Kurumda çalıştığı süreye göre “Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptandı (p=0,034). 11-15 yıl ve üzeri çalışan grupta 21 kişi %67,7'lik oran ile, 1-5 yıl çalışan grupta 35 kişi %51,5'lik oran ile, 6-10 yıl çalışan grupta 51 kişi %55,4'lük oran ile, 16 yıl ve üzeri çalışanların ise 28 kişi %63,6'lık oran ile işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorunda oldukları düşünülmektedir.

Tablo 14.

Eğitim durumuna göre “İşyerinde yapmam gereken çok iş var” düşüncesine katılma oranı

		Önlisans	Lisans	Lisansüstü	p	
İşyerinde yapmam gereken çok iş var	Katılmıyorum	Sayı	1	23	1	0,031
		Yüzde	6,3	12,8	2,5	
	Kararsızım	Sayı	10	58	19	
		Yüzde	62,5	32,4	47,5	
	Katılıyorum	Sayı	5	98	20	
		Yüzde	31,3	54,7	50,0	

Tablo 14’e göre; Eğitim durumuna göre “İşyerinde yapmam gereken çok iş var” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptandı ($p=0,031$). Önlisans mezunlarında 5 kişi %31,3’lük oran ile Lisans mezunlarında 98 kişi %54,7’lik oran ile lisansüstü mezunlarında ise 20 kişi %50,0’lık oran ile işyerinde yapması gereken çok iş olduğu düşünülmektedir.

Tablo 15.

Eğitim durumuna göre “Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum” düşüncesine katılma oranı

		Önlisans	Lisans	Lisansüstü	p	
Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini	Katılmıyorum	Sayı	2	25	6	0,933
		Yüzde	12,5	14,0	15,0	
	Kararsızım	Sayı	5	73	15	
		Yüzde	31,3	40,8	37,5	
	Katılıyorum	Sayı	9	81	19	
		Yüzde	56,3	45,3	47,5	

Tablo 15’te; Eğitim durumuna göre “Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmadı ($p=0,933$).

Tablo 16.

Pozisyon durumuna göre “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı

		Memur	Şef	Müdür	Diğer	p	
Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum	Katılmıyorum	Sayı	43	5	6	27	0,033
		Yüzde	28,3	38,5	50,0	46,6	
	Kararsızım	Sayı	42	5	3	19	
		Yüzde	27,6	38,5	25,0	32,8	
	Katılıyorum	Sayı	67	3	3	12	
		Yüzde	44,1	23,1	25,0	20,7	

Tablo 16’da; Pozisyon durumuna göre “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptandı ($p=0,033$). Müdürler 6 kişi ile %50,0’lık oran ile, memurlar 43 kişi ile %28,3’lük oran ile, şefler 5 kişi ile %38,5’lik oran ile, diğer grupta ise 27 kişi ile %46,6’lık oran ile adil bir ücret aldığını düşünmeme durumu hakimdir.

Tablo 17.

Pozisyon durumuna göre “Yöneticimi seviyorum” düşüncesine katılma oranı

		Memur	Şef	Müdür	Diğer	p	
Yöneticimi seviyorum	Katılmıyorum	Sayı	22	1	5	17	0,053
		Yüzde	14,5	7,7	41,7	29,3	
	Kararsızım	Sayı	62	7	4	23	
		Yüzde	40,8	53,8	33,3	39,7	
	Katılıyorum	Sayı	68	5	3	18	
		Yüzde	44,7	38,5	25,0	31,0	

Tablo 17’de; Pozisyon durumuna göre “Yöneticimi seviyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmadı ($p=0,053$).

Tablo 18.

Pozisyon durumuna göre “Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum” düşüncesine katılma oranı

		Memur	Şef	Müdür	Diğer	p	
Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum	Katılmıyorum	Sayı	22	0	0	11	0,007
		Yüzde	14,5	0,0	0,0	19,0	
	Kararsızım	Sayı	69	4	1	19	
		Yüzde	45,4	30,8	8,3	32,8	
	Katılıyorum	Sayı	61	9	11	28	
		Yüzde	40,1	69,2	91,7	48,3	

Tablo 18’de; Pozisyon durumuna göre “Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptandı (p=0,007). Müdürler 11 kişi ile %91,7’lik oran ile memurlar 61 kişi %40,1ık oran ile şefler 9 kişi %69,2’lik oran ile diğer grupta ise 28 kişi %48,3’lük oran ile çabaları için ödüllendirildiğini düşünmeme durumu ortaya çıkmıştır.

Tablo 19.

Pozisyon durumuna göre “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı

		Memur	Şef	Müdür	Diğer	p	
Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum	Katılmıyorum	Sayı	63	2	7	31	0,026
		Yüzde	41,4	15,4	58,3	53,4	
	Kararsızım	Sayı	61	5	2	13	
		Yüzde	40,1	38,5	16,7	22,4	
	Katılıyorum	Sayı	28	6	3	14	
		Yüzde	18,4	46,2	25,0	24,1	

Tablo 19’da; Pozisyon durumuna göre “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” düşüncesine katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptandı (p=0,026). Müdürler 7 kişi %58,3’lük oran ile memurlar 63 kişi %41,4’lük oran ile şefler 2 kişi %15,4’lük oran ile diğer grupta ise 31 kişi %53,4’lük oran ile yükselmek için yeterli şansa sahip olduğunu düşünmeme durumu ortaya çıkmıştır.

Tablo 20.

Kişilerin verdikleri cevaba göre “Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum” düşüncesine katılma ile “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma oranı

Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum						
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	p	
İşimde yükselme şansım çok düşüktür	Katılmıyorum	Sayı	30	22	10	0,046
		Yüzde	29,4	32,4	15,4	
	Kararsızım	Sayı	38	28	23	
		Yüzde	37,3	41,2	35,4	
	Katılıyorum	Sayı	34	18	32	
		Yüzde	33,3	26,5	49,2	

Tablo 20’de; Kişilerin verdikleri cevaba göre “Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum” düşüncesine katılma ile “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma oranı arasında istatistiksel anlamlı fark saptandı ($p=0,046$). Bazen yaptığı işin çok anlamsız olduğunu düşünenlerin %49,2’si işlerinde yükselme şansının düşük olduğunu düşündüğü anlaşılmıştır.

Tablo 21.

Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” düşüncesine katılma ile “Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir” düşüncesine katılma oranı

İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum						
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	p	
Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir	Katılmıyorum	Sayı	23	23	22	<0,001
		Yüzde	62,2	28,0	19,0	
	Kararsızım	Sayı	8	41	44	
		Yüzde	21,6	50,0	37,9	
	Katılıyorum	Sayı	6	18	50	
		Yüzde	16,2	22,0	43,1	

Tablo 21’de; Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” düşüncesine katılma ile “Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir” düşüncesine katılma oranı arasında istatistiksel anlamlı fark saptandı

($p < 0,001$). İş yerindeki iletişimin iyi olduğunu düşünenlerin %43,1'i yöneticisinin yeterli olduğunu düşündüğü anlaşılmıştır.

Tablo 22.

Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim” düşüncesine katılma ile “Yöneticim bana karşı adil değildir” düşüncesine katılma oranı

		İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	p	
Yöneticim bana karşı adil değildir	Katılmıyorum	Sayı	14	42	46	<0,001
		Yüzde	16,5	47,7	74,2	
	Kararsızım	Sayı	44	34	10	
		Yüzde	51,8	38,6	16,1	
	Katılıyorum	Sayı	27	12	6	
		Yüzde	31,8	13,6	9,7	

Tablo 22’de; Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim” düşüncesine katılma ile “Yöneticim bana karşı adil değildir” düşüncesine katılma oranı arasında istatistiksel anlamlı fark saptandı ($p < 0,001$). İşini iyi yaptığı için takdir edildiğini düşünmeyenlerin %74,2’si yöneticisinin kendisine karşı adil olmadığını düşündüğü ortaya çıkmıştır.

Tablo 23.

Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimden hoşlanıyorum” düşüncesine katılma ile “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma oranı

		İşimden hoşlanıyorum				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	p	
İşimde yükselme şansım çok düşüktür	Katılmıyorum	Sayı	10	18	34	0,328
		Yüzde	25,6	26,5	26,6	
	Kararsızım	Sayı	11	23	55	
		Yüzde	28,2	33,8	43,0	
	Katılıyorum	Sayı	18	27	39	
		Yüzde	46,2	39,7	30,5	

Tablo 23'te; Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimden hoşlanıyorum” düşüncesine katılma ile “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma oranı arasında istatistiksel anlamlı fark saptanamamıştır ($p=0,328$).

Tablo 24.

Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” düşüncesine katılma ile “İşyerimde ücret artışları az oluyor” düşüncesine katılma oranı

		İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	p	
İşyerimde ücret artışları az oluyor	Katılmıyorum	Sayı	11	3	8	<0,001
		Yüzde	16,7	3,9	8,6	
	Kararsızım	Sayı	26	33	7	
		Yüzde	39,4	43,4	7,5	
	Katılıyorum	Sayı	29	40	78	
		Yüzde	43,9	52,6	83,9	

Tablo 24'te; Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” düşüncesine katılma ile “İşyerimde ücret artışları az oluyor” düşüncesine katılma oranı arasında istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır ($p<0,001$).

Tablo 25.

Kişilerin verdikleri cevaba göre “Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum” düşüncesine katılma ile “İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” düşüncesine katılma oranı

		Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum				
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	p	
İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor	Katılmıyorum	Sayı	46	55	61	<0,001
		Yüzde	54,8	68,8	85,9	
	Kararsızım	Sayı	26	22	9	
		Yüzde	31,0	27,5	12,7	
	Katılıyorum	Sayı	12	3	1	
		Yüzde	14,3	3,8	1,4	

Tablo 25’te; Kişilerin verdikleri cevaba göre “Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum” düşüncesine katılma ile “İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” düşüncesine katılma oranı arasında istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır ($p<0,001$).

Tablo 26.

Kişilerin verdikleri cevaba göre “Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım” düşüncesine katılma ile “İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır” düşüncesine katılma oranı

Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım						
		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	p	
İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır	Katılmıyorum	Sayı	53	26	26	<0,001
		Yüzde	65,4	32,1	35,6	
	Kararsızım	Sayı	17	36	25	
		Yüzde	21,0	44,4	34,2	
	Katılıyorum	Sayı	11	19	22	
		Yüzde	13,6	23,5	30,1	

Tablo 26’da; Kişilerin verdikleri cevaba göre “Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım” düşüncesine katılma ile “İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır” düşüncesine katılma oranı arasında istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır ($p<0,001$).

BÖLÜM 4

SONUÇ ve ÖNERİLER

4.1 SONUÇ

Yapılan çalışmaya ait elde edilen bulgu ve sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde katılımcılara yönelik demografik bilgilerin yer aldığı sorular bulunmaktadır. Bu bölümde demografik bilgiler özetlenecektir. Çalışmaya 235 kişi olup bu sayıdan 96 kişi %40,9'lik oran ile erkek, 139 kişi ise %59,1'lik oran ile kadın katılımcılar oluşturmuştur. Kadın katılımcıların, erkek katılımcılara oranla çalışmaya daha fazla katılım gösterdiği verilerle kanıtlanmıştır. 235 katılımcıdan 121 kişi %51,5'lik oran ile 31-40 yaş aralığına, 63 kişi %26,8'lik oran ile 41 yaş ve üzeri aralığına, 51 kişi ise %21,7'lik oran ile 26-30 yaş aralığına dağıldığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun yetişkin genç yaş aralığında bulunduğu verilerle kanıtlanmıştır. Katılımcılardan 179 kişi %76,2'lik oran ile Lisans mezunu, 40 kişi %17,0'lik oran ile Lisansüstü mezunu ve 16 kişi %6,8'lik oran ile Önlisans mezunu olarak çalışmaya yanıt verilmiştir. Ankete katılan katılımcıların çoğunluğunun üniversite mezunu (lisans) düzeyinde olduğu verilerle kanıtlanmıştır. Katılımcılardan 152 kişi %64,7'lik oran ile memur pozisyonunda, 13 kişi %5,5'lik oran ile Şef pozisyonunda, 12 kişi %5,1'lik oran ile Müdür pozisyonunda ve 58 kişi %24,7'lik oran ile diğer pozisyonda dağılım göstermiştir. Katılımcıların çoğunluğunu memur pozisyonunda çalışanların oluşturduğu verilerle kanıtlanmıştır. Son olarak, katılımcılardan 92 kişi %39,1'lik oran ile 6-10 yıl arası çalışan, 68 kişi %28,9'lik oran ile 1-5 yıl arası çalışan, 31 kişi %13,2'lik oran ile 11-15 yıl arası çalışan ve 44 kişi %18,7'lik oran ile 16 yıl ve üzerinde çalışan aralığında dağılmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanların çoğunluğu 6-10 yıl aralığında dağılmış olup bu aralıkta yer alan çalışanların bağlı oldukları kurumlarında çok eski çalışanlar olmadıkları verilerle kanıtlanmıştır (Tablo 1).

Cinsiyete göre işimde yükselme şansım çok düşüktür düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış, “cinsiyete göre işimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanamadığı

$p=0,125$ verisi ile kanıtlanmıştır. İşte yükselme şansının cinsiyet ile bir ilişkisinin olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 3).

Cinsiyete göre “işini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış, “işini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanamadığı $p=0,368$ verisi ile kanıtlanmıştır. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansının verilmesi ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 5).

Cinsiyete göre “işyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış, “işyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanamadığı $p=0,727$ verisi ile kanıtlanmıştır. Çalışanların işyerindeki iletişim ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 6).

Yaş grubuna göre “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış, “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptandığı $p=0,005$ verisi ile kanıtlanmıştır. Bu duruma göre, 26-30 yaş grubu aralığında %43,1’lik oran ile , 31-40 yaş grubu aralığında %39,7’lik oran ile ve 41 yaş ve üzeri grup aralığında %23,8’lik oran ile, yaş grubu ile yapılan iş karşılığında adil bir ücret alınması arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Tablo 7).

Yaş grubuna göre “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanamadığı $p=0,365$ verisi ile kanıtlanmıştır. Yaş grubu ile yükselmek için yeterli şansa sahip olunmasının düşünülmesi durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 8).

Yaş grubuna göre “İşimden hoşlanıyorum” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış, “İşimden hoşlanıyorum” düşüncesine katılma oranı ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanamadığı $p=0,079$ verisi ile kanıtlanmıştır. Yaş

grubu ile işten hoşlanma durumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 9).

Kurumda çalıştığı süreye göre “Birlikte çalıştığım insanları seviyorum” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış, “Birlikte çalıştığım insanları seviyorum” düşüncesine katılma oranı ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptandığı $p=0,011$ verisi ile kanıtlanmıştır. Çıkan bu sonuca göre, 1-5 yıl arası çalışan grubun %58,8’lik oran ile, 6-10 yıl arası çalışan grubun %55,4’lik oran ile, 16 yıl ve üzeri çalışan grubun %72,7’lik oran ile kurumda çalışılan süre ile birlikte çalışılan insanları sevmeye arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Tablo 10).

Kurumda çalıştığı süreye göre “Ücretimdeki artışlardan memnunum” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış, “Ücretimdeki artışlardan memnunum” düşüncesine katılma oranı ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptandığı $p=0,003$ verisi ile kanıtlanmıştır. Sonuca göre, 1-5 yıl arası çalışan grubun %38,2’lik oran ile, 6-10 yıl çalışan grubun %64,1’lik oran ile, 11-15 yıl çalışan grubun %61,3’lük oran ile, 16 yıl ve üzeri çalışanların ise %72,7’lik oran ile kurumda çalışılan süre ile ücretteki artışlardan memnuniyet durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Tablo 11).

Kurumda çalıştığı süreye göre “Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış, “Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptandığı $p=0,034$ verisi ile kanıtlanmıştır. Veriye göre, 1-5 yıl arası çalışan grubun %51,5’lik oran ile 6-10 yıl arası çalışan grubun %55,4’lük oran ile 11-15 yıl arası çalışan grubun %67,7’lik oran ile 16 yıl ve üzeri çalışan grubun %63,6’lık oran ile kurumda çalışılan süre ile işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorunluluğu durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Tablo 12).

Eğitim durumuna göre “İşyerinde yapmam gereken çok iş var” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış olup “İşyerinde yapmam gereken çok iş var” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu $p=0,031$ verisi ile kanıtlanmıştır. Veriye göre, Lisans mezunlarının %54,7’lik oranı ile lisansüstü mezunlarının %50,0’lik oranı ile Önlisans mezunlarının %31,3’lük oranı ile

eğitim durumu ile işyerinde yapılması gereken çok işin var olması durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Tablo 13).

Pozisyon durumuna göre “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış olup “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptandığı $p=0,033$ verisi ile kanıtlanmıştır. Çıkan sonuca göre, Müdürlerin %50,0’lik oranı ile memurların %28,3’lük oranı ile şeflerin %38,5’lik oranı ile diğer pozisyon grubunun ise %46,6’lık oranı ile pozisyon durumu ile yapılan iş karşılığında adil bir ücret alındığının düşünülmesi durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Tablo 15).

Kişilerin verdikleri cevaba göre “Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum” düşüncesine katılma ile “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış, “Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum” düşüncesine katılma ile “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptandığı $p=0,046$ verisi ile kanıtlanmıştır. Veriye göre, bazen yaptığı işin çok anlamsız olduğunu düşünenlerin %49,2’si işlerinde yükselme şansının düşük olduğunu düşündüğü anlaşılmıştır (Tablo 19).

Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” düşüncesine katılma ile “Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış olup “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” düşüncesine katılma ile “Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptandığı $p<0,001$ verisi ile kanıtlanmıştır. Çıkan sonuca göre, İş yerindeki iletişimin iyi olduğunu düşünenlerin %43,1’i yöneticisinin yeterli olduğunu düşündüğü anlaşılmıştır (Tablo 20).

Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimden hoşlanıyorum” düşüncesine katılma ile “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış olup “İşimden hoşlanıyorum” düşüncesine katılma ile “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanamadığı $p= 0,328$ verisi ile kanıtlanmıştır. Sonuca göre, işten hoşlanma

ile işte yükselme şansının çok düşük olması durumu arasında bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 22).

Kişilerin verdikleri cevaba göre “İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” düşüncesine katılma ile “İşyerimde ücret artışları az oluyor” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış olup “İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” düşüncesine katılma ile “İşyerimde ücret artışları az oluyor” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptandığı $p<0,001$ verisi ile kanıtlanmıştır. Veriye göre, İş karşılığı sağlanan hak ve ödeneklerden memnun olmama durumu ile işyerinde ücret artışlarının az olması durumu arasında bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Tablo 23).

Kişilerin verdikleri cevaba göre “Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım” düşüncesine katılma ile “İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır” düşüncesine katılma oranı ölçülmeye çalışılmış olup “Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım” düşüncesine katılma ile “İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır” düşüncesine katılma durumu ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptandığı $p<0,001$ verisi ile kanıtlanmıştır. Sonuca göre, birlikte çalışılan insanların yetersiz olması nedeni ile işyerindeki kurallar işi hakkıyla yapılmasını zorlaştırma durumu arasında bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Tablo 25).

4.2. ÖNERİLER

İş yaşamı, çalışanların yaptıkları iş sonucu edindiği tecrübelerin ve işyerlerine karşı tutumlarından oluşmaktadır. Çalışanların, yaptıkları iş sonucu edindikleri bilgi birikimi ve tecrübenin yanında insanın düşünebilen bir canlı olması sebebi ile duygusal anlamda da bir birikim edinmesi kaçınılmazdır. Bireylerin çalışma hayatında elde ettikleri edinimlerin tamamının ya da bir kısmının işlerine ait olumlu ya da olumsuz davranışlar sergilemesine neden olduğu söylenebilir. İşte, çalışanların işlerine ve işyerlerine karşı olumlu davranışlar sergilemesi iş doyumunu kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Bir diğer bakış açısıyla, çalışanların işlerine ve işyerlerine karşı olumsuz davranışlar sergilemesi iş doyumsuzluğunu oluşturacaktır.

Bu çalışmada, kamu sektöründe çalışanların iş doyumlarını ücret, terfi, ödüllendirme gibi alt boyut kavramları ile ilişkilendirerek çalışanlar üzerinde doyum seviyesinin tespit edilebilmesi amaçlanmıştır.

Çıkan sonuçlara göre, kamu kesiminde çalışanların aldıkları ücretin üzerlerindeki iş yükü de eklenince iş doyumunu anlamında tatmin olmadıkları, terfi olanaklarının kamu sektöründe yasa hükümleri çerçevesinde kısıtlı olması nedeni ile iş doyumunu anlamında tatmin olmadıkları, ödüllendirme konusunu ise kamu düzeninde olanakların daha dar kapsamda gerçekleştiriliyor olması sebebi ile iş doyumunu anlamında tatmin olmadıkları anlaşılmıştır.

Anket çalışmasının, muhtelif kamu kurumlarında çalışan işgörenlere uygulanması, ankete yeteri kadar katılım sağlanamaması nedeni ile yeterli karşılaştırmanın yapılamaması bu çalışmanın kısıtlı kalmasına sebep olmuştur. Bu nedenle, bu çalışma daha sonraki yapılacak çalışmalara örnek oluşturarak daha fazla örneklem sayısı elde edilerek yapılan çalışmalar sonucunda işgörenlerin iş doyumlarının daha farklı şekilde yorumlanabilmesine yardımcı olacaktır.

Son olarak, kurumlarda ve örgütlerde, bu çalışmayı oluşturan iş doyumunu boyutlarının (ücret, terfi, ödüllendirme, işin kendisi vb.) iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sonucunda işgörenlerin iş doyumunu düzeylerinde artış yaşanacağı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar/Dergiler/Sürekli Yayınlar

- Adal, Z.(1988).”İşgücü Dönüşümü ve Devamsızlık”.*İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması Semineri*.Gebze.131.
- Adal, Z. ve Eren,E.(1989).*Yönetim Psikolojisi*.İstanbul:İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayını.215-222.
- Akçakaya, M., M.A. Özer, A. Sökmen, M.M. Özyaydın. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. birinci baskı. Ankara:Gazi Kitabevi. 121.
- Akdemir, A. ve H. Demirkaya. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. birinci baskı. Ankara: Orion Kitabevi. 19-232.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme.*Türk Psikoloji Yazıları*. 11.22, 66-77.
- Bingöl, D.(1997). *Personel Yönetimi*.İstanbul: Beta.81.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. yedinci baskı. İstanbul: Beta Basım.172-321.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.sekizinci baskı.İstanbul:Beta Basım.369.
- Can, H., Ş. Kavuncubaşı.,Yıldırım. S. (2016).*Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. sekizinci baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi. 16-314.
- Christolhomme,M.(1978).*Techniques et Pratiques du Recrutement*.Paris:Les Edition d’organisation.36-37-47.
- Çelik, A., M.Ş. Şimşek, T. Akgemci. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. dokuzuncu basım. Konya: Eğitim Kitabevi. 154.
- Çetin, C. ve E.D. Özcan. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. dokuzuncu baskı. İstanbul : Beta Basım. 86-90.
- Davis, K. ve Werther W.B. (1993). *Human Resource and Personel Management*.USA: McGraw-Hill. 165.
- Decenzo, A.D. ve S.P. Robbins. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. dokuzuncu baskı. New Jersey: John Willey and Sons Inc. 212.
- Deniz, N.D. (1999). *Global Eğitim*. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 71-72.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. onuncu baskı. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 288.
- Dinçer, Ö. (1994). *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi*. İstanbul : İzgraf Yayınevi. 16.

- Efeoğlu, E. ve H. Özgen. (2007).”İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma.” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.16.2. 237-254.
- Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*.onuncu baskı. Ankara: Elma Yayıncılık. 74.
- Ertürk, S. (2013). *Eğitimde Program Geliştirme*. altıncı baskı.Ankara: Edge Yayıncılık. 13.
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. sekizinci baskı. İstanbul: Alfa Basım. 229-263.
- Grugulis, İ. ve Diğerleri. (2006). *Contemporary Human Resource Management Text and Cases*. İkinci baskı. Harlow: Pearson Education.99.
- Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.ikinci basım. İstanbul : Nobel Yayınevi. 26-259.
- Göksel,A.(2013).*İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı*.Genişletilmiş ikinci basım.Ankara:Nobel Kitabevi.38-49.
- İncee.(1998). *Recrutements des Entreprises, Les Dossiers Thematiques*. Paris.74.
- Kaynak, T.(1996).*İnsan Kaynakları Planlaması*.İstanbul:Alfa.32.
- Kaynak, T. ve diğerleri, (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F .Yayını. 107.
- Kırel,Ç. ve Özkalp, E.(2018).*Örgütsel Davranış*.sekiizinci baskı.Bursa:Ekin Yayınevi.105-128.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. onaltıncı baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 101-102.
- Noe, A.R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*. C. Çetin (çev.),dördüncü baskı.İstanbul : Beta Basım. 198.
- Noe, A.R. ve Diğerleri (2011). *Fundamentals Human Resource Management*. New York: Mc Graw Hill. 274.
- Özçelik, A.O. (2016). *Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*. altıncı baskı. İstanbul: Beta Basım. 203.
- Özçelik, A.O. (2018). *Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*. sekizinci baskı. İstanbul: Beta Basım. 168-205.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram,Uygulama, Teknik*. birinci baskı. Ankara: Anı Yayıncılık. 88-93.
- Özdemir, S. ve N. Cemaloğlu. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*. ikinci baskı.Ankara: Pegem Yayınevi. 422-428.

- Palmer, M. ve Winters, K.T.(1993).*İnsan Kaynakları,Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*.İstanbul:Rota yayını.74.
- Robbins, S.P. ve T.A. Judge. (2012). *Essentials of Organizational Behaviour*.onbirinci basım. Boston: Pearson Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. sekizinci baskı. Bursa: Aktüel Basım. 38-300.
- Saruhan, Ş.C. ve M.L. Yıldız. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım. 313-317.
- Schuler, R.S. (1995). *Managing Human Resources*.beşinci basım. USA:West Pub. 110-116.
- Sevimli, F. ve F.Ö. İşcan. (2005). Birey ve İşyeri Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5.12. 55-64.
- Şimşek, M.Ş. ve H.S. Öge. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutlarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi. 242.
- Taymaz, A.H. (1992). *Hizmetçi Eğitim,Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler*. Ankara: Pegem Yayıncılık. 3.
- Toker, B. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Doyumuna Etkileri: İzmirdeki 4 ve 5 Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama.” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8.1. 92-107.
- Tonus, H.Z. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları*. Yayın No: 2900.94.
- Tortop, N., ve diğerleri.(2012).*İnsan Kaynakları Yönetimi*.Geliştirilmiş beşinci baskı.Ankara:Nobel Yayınevi.68.
- Tutum, C. (1979). “Personel Yönetimi.” *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*. No:79. Ankara.24-92..
- Ünsalan, E. ve B. Şimşeker. (2013). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. dördüncü baskı.Ankara: Detay Yayıncılık.104.
- Wexley, N.K. ve P.G. Latham. (1991). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. ikinci baskı.New York: Harper Collins Publishers Inc. 163.
- Yalçın, S.(1988).*Personel Yönetimi*. İstanbul:İstanbul İşletme Fakültesi Yayını.64-67.

İnternet Kaynakları

Luthans, F. (2015). Organizational Behaviour. <https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans>. 25/11/2016 tarihinde alınmıştır.

www.iskur.gov.tr

www.tdk.gov.tr

Yayınlanmış /Yayınlanmamış Yüksek Lisans/Doktora Tezleri/Uzmanlık Yeterlilik Tezleri

Demirkaya, G.(2018).” İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Mezunları Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi.Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.s.18-42.

Karakullukçu, A.(2013). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Doyumu: Spor Toto Teşkilat Başkanlığı Örneği” Yüksek Lisans Tezi.Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.s.22.

Kaygısız, Ö.C.(2014).”İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Çalışan Algılarının, İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Kamu Kesiminde Bir Araştırma” Doktora Tezi.Gebze Üniversitesi.s.9.

EK.1.ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İnsan Kaynakları Yönetimi bilim dalı “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Doyumlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi” konulu Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Anketin güvenilirliği için vereceğiniz cevaplar büyük önem taşımaktadır. Katkınızdan dolayı teşekkür ederim.

Burçe GÜREL

SORULAR

1.Bölüm

Cinsiyet

a.Erkek () b.Kadın()

Medeni Durum

a.Evli () b.Bekar ()

Yaşınız

a.18-25 () b.20-30 () c.31-40 () d.41-50() e.51 ve üstü ()

Eğitim

a.Önlisans () b.Lisans () c.Lisansüstü () d.Doktora ()

Pozisyon

a.Memur () b.Şef() c.Müdür () d.Diğer ()

Sektörde Çalışılan Süre

a.1-5 yıl () b.6-10 yıl () c.11-15 yıl d.() 16 yıl ve üstü ()

2.Bölüm

	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
1.Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.			
2.İşimde yükselme şansım çok düşüktür.			
3.Yöneticim yaptığım işte oldukça yeterlidir.			
4.İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.			
5.İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.			
6.İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.			
7.Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.			
8.Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.			
9.İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.			
10.İşyerimde ücret artışları az oluyor.			
11.İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.			
12.Yöneticim bana karşı adil değildir.			
13.İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden daha iyidir.			
14.Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.			
15.İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.			
16.Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.			
17.İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.			
18.Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.			
19.Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.			
20.Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.			
21.Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.			
22.İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.			
23.Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriliyorlar.			
24.İşyerinde yapmam gereken çok iş var.			
25.İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.			
26.Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.			
27.Yaptığım işten gurur duyuyorum.			
28.Ücretimdeki artışlardan memnunuz.			
29.İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.			
30.Yöneticimi seviyorum.			
31.Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.			
32.Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.			
33.Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.			
34.İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.			
35.İşimden hoşlanıyorum.			
36.Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.			

Değerli zamanınızı ayırarak anketi cevaplandırdığınız için teşekkür ederim.

Burçe GÜREL Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim dalı Öğrencisi

EK.2.ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Burçe GÜREL

Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara /09.04.1987

Eğitim Durumu

Lise : 2001 – 2004 Anıttepe Lisesi

Ön Lisans : 2005 – 2008 Çankaya Üniversitesi,

Çankaya Meslek Yüksekokulu Uluslararası Ticaret Yönetimi Programı (Önlisans)

Lisans : 2009 – 2012 Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü (Lisans)

Yüksek Lisans : 2016 – 2020 Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Yabancı Dil : İngilizce (Upper Intermediate)

İş Deneyimleri : 2014 – 2015 Özel İlgi Göz Hastanesi
Halkla İlişkiler Sorumlusu

: 2018 – T.C. Ticaret Bakanlığı İstanbul
Gümrük ve Dış Ticaret Bölge Müdürlüğü, Sözleşmeli Büro Personeli

Bilgisayar : Microsoft İşletim Sistemleri, MS Office

İletişim

E-Posta Adresi : burce.gurel@gmail.com

Tarih : 31.01.2020