



**T.C.**  
**Avrasya Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Bilim Dalı**

**İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON ARAÇLARININ**  
**ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

**Ayşegül KARADAVUT**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Nisan 2018**

**TRABZON**



**İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON ARAÇLARININ  
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

**Ayşegül KARADAVUT**

**T.C. Avrasya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı**

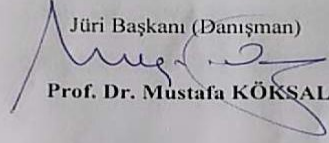
**Yüksek Lisans Tezi**

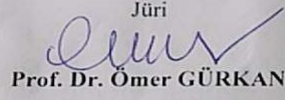
**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL**

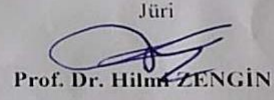
**ŞUBAT 2018  
TRABZON**

**TEZ ONAY FORMU**

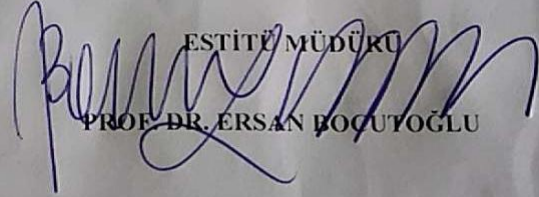
İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Ayşegül KARADAVUT tarafından Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL yönetiminde hazırlanan “ İş Tatmini Ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması ” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 16.04.2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı (Danışman)  
  
Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL

Jüri  
  
Prof. Dr. Ömer GÜRKAN

Jüri  
  
Prof. Dr. Hilmi ZENGİN

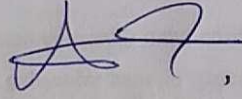
Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

ESTİTE MÜDÜRÜ  
  
PROF. DR. ERSAN BOÇUTOĞLU

### Etik Beyan Sayfası

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim. 16.04.2018

Ayşegül KARADAVUT



## ÖZET

### İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON ARAÇLARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

KARADAVUT, Ayşegül. “İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON ARAÇLARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI”, Yüksek lisans Tezi, Trabzon, 2018.

Günümüzde küreselleşme hızının gittikçe artması işletmelerde rekabetin daha çok artmasına yol açmıştır. Bir işletmenin en önemli sermayesi insan faktörüdür. Bu nedenle işletmeler çalışanların nasıl daha etkili ve verimli olabileceği üzerinde odaklanmıştır.

İşinden tatmin olan ve motivasyonu yüksek olan çalışanlar daha etkili ve verimli olduğu için iş tatmini ve motivasyon kavramları hem çalışanlar hem de işletme açısından çok önemlidir. Bu araştırmanın temel amacı, iş tatmini ve motivasyonun çalışanlar ve işletmeler açısından önemini vurgulamaktır. Bunun için araştırmanın ilk iki bölümünde iş tatmini ve motivasyon kavramları ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır. Araştırmanın uygulama bölümünde ise çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin demografik değişkenler arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmış ve uygulamanın değerlendirilmesi için istatistiksel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmadan sağlanan bulgulara göre bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, motivasyon, motivasyon araçları, motivasyon nedenleri.

## ABSTARCT

### INVESTIGATION OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION MANAGEMENT EFFECTS ON EMPLOYEES

KARADAVUT, Ayşegül. "INVESTIGATION OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION MANAGEMENT EFFECTS ON EMPLOYEES", Master Thesis, Trabzon, 2018.

Today, competition in the increasing globalization of business has led to more rate increase. A company's most important capital is the human factor. Therefore, how the employees focused on business can be more effective and efficient.

Employees with higher job satisfaction, motivation and job satisfaction and motivation for the concept to be more effective and efficient is very important in terms of both running businesses. The main objective of this research is to emphasize the importance of job satisfaction and motivation of employees and businesses. In the first two chapters of job satisfaction and motivation for this research concepts are explained in detail. In the practical part of the study the relationship between demographic variables of factors affecting job satisfaction of employees are examined. This research method used in the survey and statistical analysis methods were utilized to evaluate the application. According to the findings provided some research results and conclusions.

**Keywords:** Job satisfaction, motivation, motivation tools, motivation reasons.

## TEŞEKKÜR

Tez yazım sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL' a, annem Funda KARA' ya, arkadaşlarım Öğr. Gör. Elif Sis ATABAY ve Öğr. Gör. Güneş Han SALİHOĞLU' ya ve istatistik hesapları konusunda destek veren Yrd. Doç. Dr. Serdar ARCAGÖK' e tez yazım sürecindeki yardımlarından dolayı çok teşekkür ederim.





## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTARCT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ KAVRAMINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İş Tatmini Kavramı .....	3
1.2. İş Tatmininin Önemi .....	4
1.3. İş Tatmini Etkileyen Faktörler .....	5
1.3.1. Kişisel Faktörler .....	5
1.3.1.1. Yaş Faktörü .....	6
1.3.1.2. Cinsiyet Faktörü .....	6
1.3.1.3. Eğitim Faktörü .....	7
1.3.1.4. Medeni Durum Faktörü.....	8
1.3.1.5. Kıdem Faktörü .....	9
1.3.1.6. Statü Faktörü .....	9
1.3.1.7. Kişilik Faktörü .....	10
1.3.1.8. Zekâ Faktörü .....	10
1.3.2. Örgütsel Faktörler .....	10

1.3.2.1. Ücret.....	11
1.3.2.2. İşin Yapısı .....	12
1.3.2.3. Terfi ve İlerleme İmkânı .....	12
1.3.2.4. Yönetim Tarzı .....	13
1.3.2.5. Çalışma Grubu .....	13
1.3.2.6. Çalışma Şartları.....	14
1.3.3. İş Tatmininin Sonuçları .....	14
1.3.3.1. İş Tatmininin Performans Üzerindeki Etkisi .....	15
1.3.3.2. İş Tatmininin Devam Üzerindeki Etkisi .....	16
1.3.3.3. İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi .....	17

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Motivasyon Kavramı .....	18
2.2. Motivasyonun Önemi .....	19
2.2.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi .....	20
2.2.2. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	20
2.2.3. Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi .....	21
2.3. Motivasyon Türleri .....	22
2.3.1. İç Motivler.....	22
2.3.2. Fizyolojik Motivler .....	23
2.3.3. Sosyal Motivler .....	23
2.3.4. Psikolojik Motivler .....	24
2.4. İnsan Doğası Hakkındaki Görüşler.....	24
2.4.1. McGregor'un X ve Y Teorileri .....	24

2.4.2. Reddin'in Z Teorisi .....	25
2.5. Motivasyon Teorileri .....	26
2.5.1. Kapsam Teorileri.....	26
2.5.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	26
2.5.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi.....	28
2.5.1.3. Alderfer' in ERG Teorisi.....	30
2.5.1.4. Mc Clelland' ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	31
2.5.6. Süreç Teorileri.....	33
2.5.6.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı.....	33
2.5.6.2. Beklenti Teorileri.....	34
2.5.6.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi .....	34
2.5.6.2.2. Lawler ve Porter' ın Beklenti Teorisi .....	36
2.5.6.3. Adams' ın Eşitlik Teorisi.....	37
2.5.6.4. Locke' un Amaç Teorisi .....	38
2.6. İşletmelerin Çalışanları Motive Etme Nedenleri .....	39
2.6.1. İşletmenin Yaşamını Sürekli Kılmak .....	40
2.6.2. İşgücü Devir Hızını Düşürmek.....	40
2.6.3. Verimliliği Artırmak.....	42
2.6.4. Kârlılığını Artırmak .....	42
2.6.5. Örgütsel Etkinliği Artırmak.....	43
2.7. Motivasyon Araçları .....	44
2.7.1. Ekonomik Araçlar .....	44
2.7.1.1. Ücret Artışı .....	45
2.7.1.2. Primli Ücret .....	45
2.7.1.3. Kâra Katılma.....	46
2.7.1.4. Ekonomik Ödül Değişkeni .....	47

2.7.1.5. Ekonomik Güvenlik.....	47
2.7.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	48
2.7.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	49
2.7.2.2. Sosyal Katılma .....	49
2.7.2.3. Statü ve Değer .....	49
2.7.2.4. Gelişme ve Başarı.....	50
2.7.2.5. Çevreye Uyum.....	51
2.7.2.6. Öneri Sistemi.....	51
2.7.2.7. Psikolojik Güvence.....	52
2.7.2.8. Sosyal Uğraşlar.....	52
2.7.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar .....	52
2.7.3.1. Amaç Birliği.....	53
2.7.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi .....	53
2.7.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	54
2.7.3.4. Kararlara Katılma.....	54
2.7.3.5. İletişim .....	55
2.7.3.6. İş Genişletme.....	56
2.7.3.7. İş Zenginleştirme.....	56
2.7.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları.....	57
2.7.3.9. Müzik Eşliğinde Çalışma .....	58
2.7.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	58

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1. Araştırma Yöntemi .....	59
3.1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı .....	59
3.1.2. Araştırmanın Modeli .....	59
3.1.3. Evren ve Örneklem.....	60
3.1.4. Veri Toplama Tekniği .....	60
3.1.4.1. Minnesota İş Doyum Ölçeği .....	60
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	61
3.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi.....	61
3.1.7. Güvenirlik Analizlerinin Sonuçları .....	62
3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	63
3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	63
3.2.2. Katılımcıların t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları ve Yorumlanması .....	64
3.2.2.1. Katılımcıların Cinsiyeti ile İş Doyumu Düzeyine Göre Independent t Testi .65	
3.2.2.2. Katılımcıların Medeni Durumu ile İş Doyumu Düzeyine Göre Independent t Testi .....	66
3.2.2.3. Katılımcıların Yaş Değişkeni ile İş Doyumu Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları .....	66
3.2.2.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile İş Doyumu Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları .....	68
3.2.2.5. Katılımcıların Kıdem Yılı Değişkeni ile İş Doyumu Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları .....	69

3.2.2.6. Katılımcıların Yöneticilik Görevi Değişkeni ile İş Doyumu Düzeyine Göre Independent t Testi .....	70
SONUÇ.....	71
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	79
ÖZ GEÇMİŞ.....	81



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İş Tatminine Cevaplar.....	15
Şekil 1.2. İş Tatmini - Performans İlişkisi .....	16
Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	27
Şekil 2.2. Herzberg Modeli .....	30
Şekil 2.3. Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar .....	31
Şekil 2.4. Vroom Motivasyon Modeli.....	35
Şekil 2.5. Lawler Porter Motivasyon Modeli.....	36



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. İş Tatmini Tanımları .....	3
Tablo 3.1. Genel Doyum Güvenirlik Analizi .....	62
Tablo 3.2. İçsel Doyum Güvenirlik Analizi .....	63
Tablo 3.3. Dışsal Doyum Güvenirlik Analizi .....	62
Tablo 3.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	64
Tablo 3.5. Ölçek Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..	65
Tablo 3.6. Ölçek Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	66
Tablo 3.7. Yaş Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Sapma Sonuçlar .....	66
Tablo 3.8. Ölçek Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anova Sonuçları .....	67
Tablo 3.9. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları .....	68
Tablo 3.10. Ölçek Toplam Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anova Sonuçları.....	68
Tablo 3.11. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları .....	69
Tablo 3.12. Ölçek Toplam Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anova Sonuçları.....	69
Tablo 3.13. Ölçek Toplam Puanlarının Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	70



## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin en önemli sorunu etkinlik ve verimlilik. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek ve etkin bir performans göstererek verimlilik amacını gerçekleştirmek için bazı faktörlere ihtiyaç duymaktadır. Bu faktörler içinde en önemli olan “insan” faktörüdür. Ancak bu kadar önemli olan insan faktörü anlaşılması ve yönetilmesi en zor faktör olmaktadır. Bu nedenle işletmeler insan faktörüne önem vermektedir.

İnsanlar zamanlarını en çok iş yerinde çalışarak geçirmektedir. İnsanlar sadece hayatlarını sürdürmek için değil bunun yanında psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için de çalışmaktadır. Çünkü insan sosyal ve psikolojik bir varlıktır. Bu bağlamda iş tatmini ve motivasyon kavramları üzerinde durulması gerekmektedir.

İş tatmini çalışanın işine karşı beslediği olumlu duygudur. İş tatmininin sağlanması çalışanların mutluluğunu da arttırdığı için işlerinde daha verimli ve yüksek performans göstermesini sağlamaktadır. İş tatmini; iş yaşamının kalitesini yükseltmekte, çalışma şartlarının düzenlenmesi, çalışanların biyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi ve iş hayatındaki problemlerin en düşük seviyelere gelmesinde çok önemli olmaktadır.

İşletmelerde motivasyon, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kendi istekleri ile çalışmalarını sağlayan şartların oluşturulmasıdır. İşletmelerde motivasyonun sağlanması, çalışanların tecrübe ve yeteneklerini en iyi şekilde ortaya çıkartmaları açısından önemli olmaktadır.

Her insan kendine özgü olduğu için ihtiyaçları, istekleri ve beklentileri birbirinden farklı olmaktadır. Çalışma hayatında iş koşulları, fiziki şartlar, çalışma grupları, sosyal imkânlar, yönetim şekli ve yöntemi gibi unsurların duruma göre farklılaşması, çok değişken bir yapı oluşturduğundan dolayı çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Motivasyon sürecinin iyi anlaşılabilmesi için çalışanların motivasyonunun nasıl artırılacağı gibi konular üzerinde durulmaktadır.

Birinci bölümde iş tatmini kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, iş tatmininin sonuçlarına ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

İkinci bölümde motivasyon tanımları, motivasyonun önemi, motivasyon türleri, motivasyon teorileri, işletmelerin çalışanları motive etme nedenleri, ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde iş tatminini etkileyen faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkisinin belirlenmesine ilişkin bir anket çalışması yapılmıştır. Yapılan bu anket çalışmasında; çalışanların demografik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu araştırma Yalıncağ Belediyesi çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu bölümde ilk olarak araştırma ile ilgili bilgiler verilmiş, araştırmanın yöntemi, konusu ve amacı, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği, hipotezleri, verilerin analizi ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ KAVRAMINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. İş Tatmini Kavramı

Çalışanlar işine ve iş yerindeki ilişkilerine yönelik belli bir süre sonra zihinsel tutum geliştirmektedir. Bu zihinsel tutumun ortaya çıkmasında çalışanın işi hakkında bilgi düzeyi, işin sonucuyla ilgili yaklaşımları ve iş yerinin koşulları çok önemli olmaktadır. Ortaya çıkan bu zihinsel tutumlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Çalışanın yaşadığı iş deneyimleri sonucunda ruhsal durumu olumlu ise iş tatmini, fakat olumsuz ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004: 388). Tablo 1’de farklı yıllarda yapılan iş tatmini kavramının tanımları bulunmaktadır.

**Tablo 1.1. İş Tatmini Tanımları**

YAZARLAR	YIL	TANIMLAR
Locke	1976	Birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durumdur.
Cranny ve arkadaşları	1992	Çalışanların işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların kişiler üzerinde oluşturduğu sonuçlardır.
Erdoğan	1999	Kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumudur.
Greenberg ve Baron	2000	Çalışanların işlerine karşı genel tutumlarıdır.
Bingöl	2001	İşten elde edilen maddi çıkarları ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur.
Weiss	2002	Çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal tepkilerdir.
Baş ve Ardıç	2002	Bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkilerdir.
Mrayyan	2005	Çalışanın yaptığı işten elde ettiği mutluluk düzeyidir.

**Kaynak:** S. Yıldız - S. Kırgız - Y. Karagöz, “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kriz Ortamındaki Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle Belirlenmesi”, SDÜ, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Isparta, 2010, s. 343.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere iş tatmini kavramı için farklı tanımlamalar yapılmıştır. İş tatmini kavramı genellikle çalışanların işlerine karşı hissettiği olumlu duygular olarak ifade edilmektedir. İş tatmini, yapılan işin niteliğinin çalışanın işine olan beklentilerine uyum sağladığı zaman ortaya çıkan ve çalışanın işine karşı duyduğu memnuniyeti gösteren bir kavramdır (Aksoy, 2014: 31).

## 1.2. İş Tatmininin Önemi

Örgütte belirli beklentiler içinde bulunan çalışanlar, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği düzeyde hem işinden hem de iş yerinden tatmin olmakta böylece daha verimli olmaktadır. Günümüzde iş tatmini iki açıdan önemli olmaktadır. Bunlardan birincisi; yöneticiler kendilerini yüksek düzeyde iş tatmini sağlamakla sorumlu görmektedir. Bunun için çalışanların işlerinden tatmin olup olmadığını, işin anlamlı ya da sıkıcı görülen konuları yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. İkincisi; iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisi olmaktadır (Ceylan, 2014: 150).

İş tatmini kişisel ve örgütsel açıdan önemli olmaktadır. Kişisel açıdan baktığımızda çalışanlar zamanının çoğunu işte geçirdiğinden dolayı iş yerinde her türlü ihtiyacının karşılanmasını beklemektedir. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığı zaman çalışanın genel yaşam tatmini, fiziksel ve ruhsal sağlığı olumsuz yönde etkilenmektedir. İş tatmini sağlanmadığı zaman işe devamsızlık, kayıtsızlık, olumsuzluk, işi yavaşlatma, işten ayrılma gibi hizmeti olumsuz etkileyecek örgütsel sonuçlara neden olmaktadır (Sat, 2011: 5).

İşyerinde iş tatmininin sağlanması, çalışanın özel hayatında ve işyerinde mutlu olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda iş tatmini, yalnızca ekonomik açıdan değil, ayrıca psikolojik açıdan da kişinin yaşamında önemli bir rol oynamaktadır (Yoğun, 2014: 28).

Çalışanların iş tatmin düzeyi arttığı zaman hem kendi motivasyonu artmakta hem de çalıştığı örgüte katkısı oldukça fazla olmaktadır. Bir örgütte iş tatmin düzeyi fazla olan çalışanlar, diğer çalışanların da enerjisini ve performansını arttırmaktadır. Bu bağlamda örgüt açısından bakıldığında zaman, bir örgütte iş tatmini fazla olan çalışanların bulunması verimlilik için çok büyük önem taşımaktadır (Elmas, 2017: 45).

Sonuç olarak iş tatmini kavramı için birçok yorum yapılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında zaman, iş tatmini kavramı dinamik bir olgu olmaktadır. Örneğin; iş tatminini yönetme gücü elinde olan üstler çalışanlarına iş tatminini sağladıktan sonra bu durumun sürekliliğinin olması gerektiğini bilerek, durumun devamlılığını sağlaması gerekmektedir (Emre, 2016: 4).

Bir işletmede İş tatmini sağlanmadığı zaman ek maliyetler ortaya çıkmaktadır. Çalışanların rotasyonu, işe yeni alınanların eğitilmesi, diğer faaliyetlerin tekrardan uygulanması bunlara örnek verilmektedir. İş tatmini sağlandığı zaman çalışanlar başka işler arama eğiliminde bulunmayacak, örgütlerine bağlı kalarak bütün performansları ile çalışarak buldukları işletmenin verimliliğini de arttıracaklardır (Sunar, 2016: 26).

### **1.3. İş Tatmini Etkileyen Faktörler**

Çalışanların iş tatminlerini arttırabilmeleri için iş tatmininde üzerinde durulması gereken husus, iş tatminini etkileyen faktörler olmaktadır. Örgütlerin etkinlik ve performansının arttırılmasında iş tatmininin önemi büyük olduğundan dolayı iş tatminini etkileyen faktörler incelenmektedir (Aydemir, 2013: 29).

İş tatminini etkileyen faktörler işlere ve kişilere göre farklılık gösterse de bu faktörleri iki grupta toplanmaktadır. Bunlar (Çolak Alsat, 2016: 44):

- Kişisel faktörler
- Örgütsel faktörler

Aşağıda bu faktörler açıklanmaktadır.

#### **1.3.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler iş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Kişisel faktörler; kişilerin doğuştan sahip olduğu birtakım özellikler ile birlikte hayatı boyunca kazandığı deneyimlerle ilgili faktörlerdir. Bu bağlamda kişisel faktörler, kişinin içinde yer aldığı mevcut duruma bakış açısını doğrudan etkilemektedir. (Davran, 2014: 19).

### **1.3.1.1. Yaş Faktörü**

Araştırmalara göre genç çalışanların çalışma yaşamından beklentilerinin daha fazla olması ve zamanla bu beklentiler ile gerçekleşen arasındaki farkın büyüklüğünden dolayı, iş tatmin düzeyleri yaşı büyük olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür (Ergül, 2015: 29).

Herzberg ve arkadaşlarına göre yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkinin grafiği U şeklindedir. Bu grafiğe göre 25 yaşından küçük çalışanlar ile 45 yaşından büyük çalışanların iş tatmini düzeyleri artış göstermektedir. Çalışanlar işe başladıkları zaman iş tatmin düzeyleri artar fakat belli bir süre sonra azalmaya başlar ve işteki kariyerleri arttıkça iş tatmin düzeyleri tekrar artış göstermektedir (Silah, 2005: 120). Ülkemizde Keser tarafından yapılan bir araştırmada buna yakın sonuçlara rastlanmıştır; 16-24 yaş arasında iş tatmin düzeyi fazla, 25-34 yaş arasında düşük ve 35-44 yaş arasında tatmin düzeyi tekrar artış göstermektedir (Keser, 2006: 107).

Glenn ve arkadaşlarının iş tatminine yönelik yaptığı araştırmaya göre; yaş arttıkça iş tatmin düzeyinin arttığı belirlenmiştir. Bu duruma neden olan en büyük etken eğitim düzeyi olmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça genç çalışanların beklentileri de arttığından dolayı iş tatmin düzeyleri azalış göstermektedir (Davran, 2014: 19).

Yaşı daha büyük olan çalışanların yaş ve iş tatmini açısından birtakım avantajları bulunmaktadır. Yaşça büyük olan çalışanlar, istenilen iş şartlarıyla gerçekte olan iş şartları arasındaki karşılaştırmayı daha iyi yapabilmektedir. Yaşı daha büyük olan çalışanların ücretleri daha fazla olmaktadır. Çalışanların yaşları ilerledikçe ödüllerin artması da iş tatminine neden olan bir unsur olmaktadır. Ayrıca yaşı daha büyük olan çalışanlar iş şartlarına daha iyi uyum sağlamışlardır (Yelboğa, 2007: 3-4).

### **1.3.1.2. Cinsiyet Faktörü**

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamak için yapılan araştırmalar aynı sonuçları vermemektedir. Bu araştırmalardan bazıları kadınların erkeklere oranla iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre

bunun nedeni; kadınların erkeklere göre daha niteliksiz işlerde çalıştırılması ve daha düşük ücret almasından kaynaklanmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 71).

Kadınların iş tatmini düzeyinin düşük olduğunu gösteren çalışmalar buna neden olarak; kadınların önceliğinin annelik ve eş rolü olmasından dolayı olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca erkek ve kadınların işleri hakkında hissettiği duygular aynı olmamaktadır. Kadınların hayattaki sorumlulukları daha karmaşık ve fazla olduğu için, erkekler enerjilerini işleri üzerinde daha fazla harcamaktadır (Elçi, 2014: 34).

Kore’de yapılan bir çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu savunulmuştur. Bu durumun nedenini; kadın çalışanların işleri üzerine daha az beklentiye sahip olmasıyla açıklamaktadır. Başka bir nedeni de kadın çalışanların memnuniyetsizliklerini dile getirmemelerinden kaynaklanmıştır (Sat, 2011: 7).

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri de cinsiyet faktörüdür. Tang ve Talpade cinsiyetin iş tatminine etkisi üzerine gerçekleştirdiği araştırmaya göre; erkek çalışanların ücretleri arttıkça iş tatmin düzeylerinin artış gösterdiği açıklanmıştır. Kadın çalışanların ise, iş yerindeki sosyal ilişkilerinin iyi olması iş tatmin düzeylerinde artışa neden olmuştur (Elmas, 2017: 51).

Genel olarak kadın çalışanlar, erkek çalışanlardan daha çok işgücü devrine sahip olmaktadır. Bu konu hakkında Martin, kadın çalışanların işi bırakma kararı almalarında, bazı kadınların erkek çalışanlara oranla maruz kaldığı cinsiyet ayrımı gibi iş stresine neden olabilecek başka unsurlardan da etkilendiğini belirtmiştir. Bunların aksine Brough ve Frame cinsiyetin iş tatmini ile işgücü devrine çok fazla bağlı olmadığını açıklamışlardır (Çolak Alsat, 2016: 45).

### **1.3.1.3. Eğitim Faktörü**

Toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan eğitim kurumlarından ne seviyede faydalandığını eğitim faktörü göstermektedir. Eğitim düzeyi, çalışanların bilgilerini ve uzmanlıklarını etkilemekle kalmayıp onların hayata bakış açılarını da değiştirmektedir. Eğitim düzeyi, çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri olmaktadır (Davran, 2014: 22).

Çalışanların eğitim düzeyleri ve iş tatmini arasındaki bağı inceleyen araştırmaların bazılarında göre; eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların genel iş tatminlerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, bu sonuca ulaşabilmek için kişilerin kendi eğitim düzeylerine göre bir iş sahibi olmasıyla mümkün olduğu düşünülmektedir (Aydemir, 2013: 31).

Bazı araştırmalar ise, eğitim ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu araştırmalara göre; eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatminleri daha düşük olmuştur. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentilerinin daha fazla olması, işlerinin kendilerine daha çok başarı ve sorumluluk duygusu sağlamasını arzu etmelerinden kaynaklanmaktadır. Genellikle işler, bu beklentileri karşılayamadığı için yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların iş tatminleri düşük olmaktadır (Samadov, 2006: 18).

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki çok açık bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Genelde çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, iş tatmin düzeyinin de artması beklenmektedir. Bu bağlamda, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin daha güzel iş imkânlarının olacağı ve daha yüksek ücret alacağı düşünülmektedir (Keser, 2006: 112).

#### **1.3.1.4. Medeni Durum Faktörü**

Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmaların sonucunda çok anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak, bu araştırmaların çoğuna göre; evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Çünkü evli çalışanların işlerinden beklentileri farklılaşmakta ya da aile yaşamlarındaki tatminlerinin işe yansımından kaynaklanabilmektedir. Evlilik, kişilerin yaşamına düzen kattığından dolayı, evli çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Davran, 2014: 21-22).

Lambert ve Kellough evli olan çalışanların bekâr olan çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduklarını bulmuşlardır. Mack' a göre medeni durumun iş tatmini üzerinde bir etkisi olmamaktadır. Bunların dışında, Thomas ve Talpade evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere oranla iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğunu bulmuşlardır. Bu



bağlamda medeni durum ve iş tatmini hakkında yapılan araştırmaların sonuçları net olmamaktadır (Çolak Alsat, 2016: 50).

### **1.3.1.5. Kıdem Faktörü**

Çalışanların kıdemleri arttıkça iş tatmin düzeylerinin de artış gösterdiği ifade edilmektedir. Çünkü kıdemi artan çalışan işini daha iyi kavramakta, bu başarı duygusu ile örgüt ve işi ile daha iyi uyum sağlamaktadır. Ayrıca örgütte çalışma süresi arttıkça çalışanların ihtiyaçları daha iyi bir şekilde karşılanmakta ve örgütün çalışanlarına daha çok imkân sunmasından dolayı iş tatmin düzeylerinin arttığı düşünülmektedir (Demirtaş, 2014: 68).

1975'te Gilmer' in yaptığı araştırmaya göre; kişilerin iş tatmini işe başladığı zaman artmış fakat daha sonra azalış göstermiştir. Çünkü işe yeni başlayan çalışanların başarılı olma isteği ile beklentileri gerçekleşmiyorsa, işlerine yönelik memnuniyetsizliklerinin arttığı ifade edilmiştir. Ayrıca iş yerindeki üstlerin zor işleri tecrübesiz çalışanlara yaptırmak istemesi üzerine takındıkları tutum da iş tatmin düzeylerini azaltmıştır (Kesici, 2006: 40).

### **1.3.1.6. Statü Faktörü**

Fransızcada “status” olarak ifade edilen statü; kişilerin toplumda bulunduğu konumu, elde ettiği saygınlığı, örgüt hiyerarşisinde sahip olduğu yetki ve sorumluluk olarak adlandırılmaktadır (Elçi, 2014: 37).

Mesleki anlamda çalışanların statüsü arttıkça iş tatmin düzeyleri de artış göstermektedir. Buna neden olarak; statüsü yüksek olan çalışanların ücretleri artmakta ve örgütten beklentileri arzu ettiği seviyede gerçekleşmektedir (Elmas, 2017: 52).

İş tatmini ile statü arasında sıkı bir bağ olduğu, üst kademede olan çalışanların alt kademelerde olan çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca astlar, belli statüleri elde etmek amacıyla güdülenerek iş tatminlerini sağlamaktadır (Samadov, 2006: 21).

### **1.3.1.7. Kişilik Faktörü**

Kişilik faktörü, insanların önemli bireysel tercihlerine yardımcı olmaktadır. Yapılan araştırmaların birçoğu çalışma yaşamı ve kişilik arasında bir bağ olduğunu savunmaktadır. Bazı araştırmalara göre; iş yerine ve işine uyumlu olan, duygusal açıdan dengesi iyi olan çalışanların iş tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Sat, 2011: 8).

Çalışanların kişiliğiyle ilişkili bir takım değer yargıları ve inançları bulunmaktadır. Çalışanların bazıları işlerini yaparken özgür olmak ve üstelerinin kendilerine karışmasını arzu etmemekte, bazıları çalıştığı yerin düzenini kendi sağlamak istemekte ve hatta bazıları daha zor işleri yapmaktan tatmin olmaktadır (Davran, 2014: 24).

### **1.3.1.8. Zekâ Faktörü**

Araştırmalar zekâ düzeyinin çalışanların işe karşı olan tutumlarını etkilediğini ve bu tutumlardan etkilenmiş olduğunu göstermiştir. Ayrıca iş tatmini, zekâ seviyesindeki değişikliklere bağlı olarak yapılan işin düzeyinden de etkilenmektedir. Rutin işlere oranla daha fazla yetenek gerektiren işlerde, işlerinden tatmin olan çalışanların sayısı daha çok olmaktadır. Çalışanların zekâ düzeyine göre iş tatmini durumları incelendiği zaman zekâ düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla tatmin olduğu görülmektedir (Aydemir, 2013: 31).

Eğitim düzeyleri eşit olan çalışanlar içinde zekâ kapasitesi yüksek olan çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha hızlı anlama, kavrama ve öğrenme yeteneğine sahip olmaktadır. Bu bağlamda işlerine daha kolay uyum sağlamak ve iş tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 70).

### **1.3.2. Örgütsel Faktörler**

Bireysel faktörlere oranla örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu ifade edilmektedir. Çünkü bireysel faktörler, örgüt şartları ile birbirini etkilediğinden dolayı çalışanların iş tatminini de etkilemektedir (Sezgin, 2009: 36).

İş tatminini etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler içinde en önemli olanlar aşağıdaki gibidir (Ceylan, 2014: 150):

- Ücret ve ödemeler
- İşin yapısı
- Terfi ve ilerleme imkânı
- Yönetim tarzı
- Çalışma grubu
- Çalışma şartları

### 1.3.2.1. Ücret

Ekonomik, siyasi ve sosyal yaşamı etkileyen en önemli faktörlerin başında ücret faktörü gelmektedir. Ücret; bir üretim faaliyetine fiziksel veya zihinsel çaba harcıyarak fayda sağlayan kişiye belli bir ölçüye göre verilen para miktarı olarak tanımlanmaktadır (Ergül, 2015: 33).

Araştırmalara göre ücret, iş tatmininin sağlanmasında çok önemli faktörlerden biri olmaktadır. Çünkü kişilerin temel ihtiyaçlarını gidermek için para esas unsuru oluşturmaktadır. Ayrıca ücret faktörü tanınma ve başarı ölçütü olarak görülmektedir (Yoğun, 2014: 29).

İş tatmininde çalışanlara verilen ücretin miktarı kadar adil bir şekilde dağıtılması da çok önemli olmaktadır. Çalışanlar kendisiyle aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanlarla aldıkları ücreti kıyaslayarak, bu ücretin adil olup olmadığına karar vermektedir. Çalışanlar ücretin adil olduğuna inanıyorlarsa iş tatmin düzeyleri artmakta, aksi takdirde azalmaktadır (Keser, 2006: 80).

Ücretin iş tatminini sağlayabilmesi çalışanların yaşı, kıdemi, eğitim düzeyi, yaşam şekli gibi kişisel özellikleri; verdiği emek, üretimin yapısı, yaratıcı ve yeniliklere açık olması gibi davranışları; sorumluluk sahibi olma, yeterlilik, bilişsel yük gibi görev özelliklerine göre aldığı ücret arasındaki dengenin algılanmasına bağlı olmaktadır (Başaran, 2004: 387).

### 1.3.2.2. İşin Yapısı

İş tatmininin sağlanmasında iş yapısı çok önemli olmaktadır. Çalışanlar rutin işler yerine önemli işler yapmayı tercih etmektedir. İş tatmini işin iki önemli özelliğinden etkilenmektedir. Bunlar; çeşitlilik ve iş metodları, işin gidişatı üzerinde kontrol özelliği olmaktadır (Ceylan, 2014: 151).

İş tatmininin en önemli sebeplerinden biri çalışanın işini beğenerek yapmasıdır. Bunun için işin aşağıdaki şartları taşıması gerekmektedir (Başaran, 2004: 386):

- İş, çalışanın yeteneklerini ortaya çıkarmasına uygun ve anlamlı olmalı,
- İş, çalışanın yenilikler hakkında bilgi sahibi olarak kendini geliştirmesine imkân sağlamalı,
- İş, çalışanı yaratıcı olmaya, değişikliğe açık ve sorumluluk sahibi olmaya yönlendirmeli,
- İş, sorun çözmeyi de kapsamalıdır.

Çalışanlar amaçlarına ne kadar ulaştığını bilmek istemektedir. Bu bağlamda çalışanların işine yönelik geribildirim yapılması; kendilerinin hatalarını düzelterek gelişim sağlaması bakımından çok önemli olmaktadır. Geribildirim alınmadığı işlerde çalışanlar hatalarını görmekte ve işlerine kendilerini adamakta güçlük çekmektedir. Çalışanların kendilerini değerlendirebilmesi ve iş tatmininin sağlanması açısından geribildirim yapılması gerekmektedir (Demirtaş, 2014: 70).

### 1.3.2.3. Terfi ve İlerleme İmkânı

Örgüt çalışanları terfi imkânından ötürü ücretlerinde artış, sosyal statü, daha zor ve anlamlı işlere ulaşmaktadır. Bu bağlamda terfi beklentisi fazla olan çalışanların yükselmesi onlara daha çok iş tatmini sağlamaktadır. Ayrıca yönetici konumundaki kişilerin terfilerinde ücret artışı daha fazla olduğundan dolayı diğer çalışanlara göre daha fazla iş tatmini elde etmektedirler (Ceylan, 2014: 152).

Yükselme kavramı çalışanlarda farklı anlamlara gelebilmektedir. Kimi çalışan için daha yukarıda bir makam veya yüksek ücret anlamı taşıırken kimi çalışan için de psikolojik gelişme, eşitliğin sağlanması, daha iyi bir sosyal konuma kavuşma ve bir yarışmada başarılı olmayı ifade edebilmektedir. Bu bağlamda çalışanların iş tatmini sağlamaları ya da sağlamamalarının sonuçları da yükselme algısına göre farklı olmaktadır (Başaran, 2004: 387).

#### **1.3.2.4. Yönetim Tarzı**

Çalışanların iş tatmini; yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara olan tutumu, belirlenen kuralların uygulama yöntemi ve iş yerinin fiziki şartlarına göre değişiklik göstermektedir. Araştırmalara göre; yönetim tarzı iş tatminini iki açıdan etkilemektedir. Birincisi çalışanların kararlara katılımını sağlamaktır. İkinci açıdan; çalışanlara odaklı olarak onlarla olumlu ilişkiler kurmaktır (Demirtaş, 2014: 75).

Çalışanların iş tatminini elde etmesinde “yönetici” çok önemli bir etken olmaktadır. Araştırmalara göre; yönetici ve yönetim tarzının iyi olması ücret gibi bir motivasyon aracının eksik düzeyde kaldığı iş yerlerinde bile iş tatmin düzeylerini arttırabilmektedir. Bu bağlamda iş tatmini için yönetim tarzı çok etkili olmaktadır (Bozkurt Ö., Bozkurt İ., 2008: 4).

Yöneticinin, çalışanlarına değer vererek samimi ilişkiler kurması ve onlara karşı pozitif bir tutum sergilemesi çalışanların işlerinden tatmin olmasını sağlamaktadır. Yöneticinin çalışanlarına duyarlı olması, onların bazı problemleriyle ilgilenmesi, işyerinde samimi bir ortam elde etmesi sayesinde çalışanlar daha iyi tutumlar sağlayabilecektir. Bu nedenle çalışanlar yöneticilerine daha bağlı olacak ve yöneticinin verdiği görevleri kendi istekleriyle yapabilecektir (Sezgin, 2009: 38-39).

#### **1.3.2.5. Çalışma Grubu**

Çalışma grubu, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörler içinde yer almaktadır. Ayrıca çalışma grubu faktörü işe ilk başlayan kişilerde daha etkili olmaktadır. Çünkü çalışanların aidiyet duygusu arttıkça iş tatmin düzeylerinde artış görülmektedir (Sat, 2011: 11).

Bir örgütte çalışanların diğer çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması ve çalışma grubundakilerin sayıca daha düşük olması iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanlar daha rutin işler yaptıklarında ortaya çıkan iş tatminsizliği durumunda çalışma grubuyla uyumlu olan çalışanların iş tatminsizliği ortadan kalkmaktadır (Kesici, 2006: 45).

### **1.3.2.6. Çalışma Şartları**

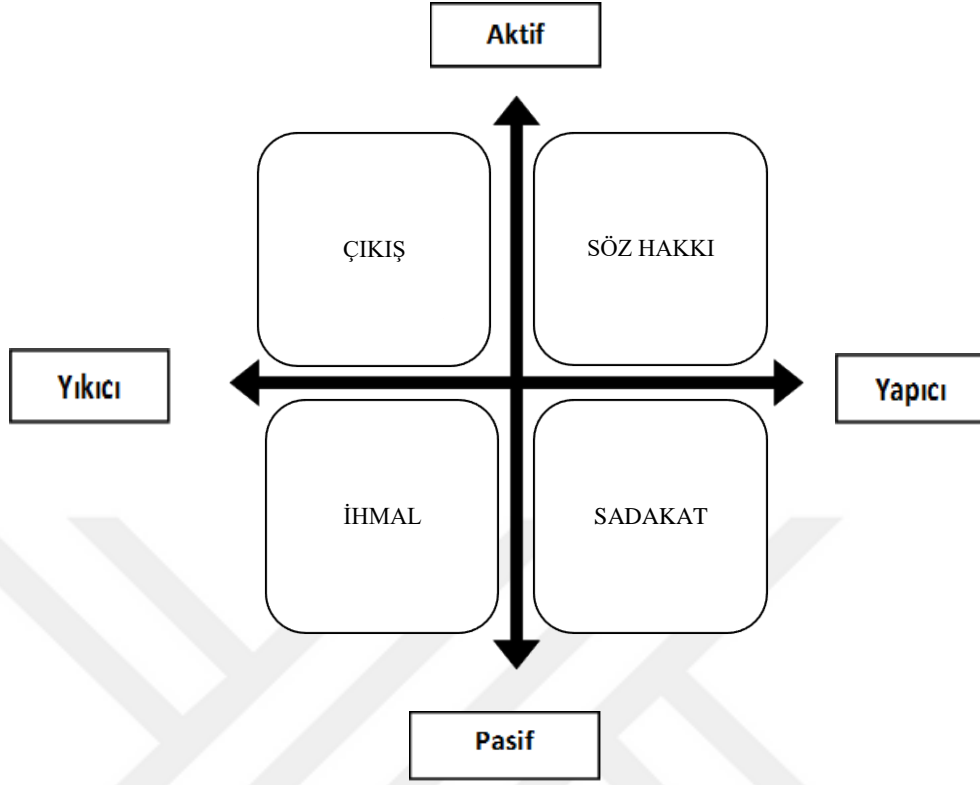
İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri de çalışma şartları olmaktadır. Fiziki çalışma şartları olarak da adlandırılan bu faktör, iş yerinde çalışma ortamının çalışanlara uygunluğuyla ilişkili olmaktadır. Bu şartların sağlanması hem iş tatminini hem de çalışan sağlığını etkilemektedir (Keser, 2006: 85).

Çalışanların birçoğu iş yerinin ısısı, nemi, havalandırması, aydınlatması, gürültüsü, konforu gibi unsurların çalışmaya uygun şekilde olmasını arzu etmektedir. Bunların dışında iş yeri mesafesinin evlerine yakın olması, çalışma ortamlarının temiz ve kullanılan araç ve gereçlerin işe uygun olmasını istemektedirler. Bu fiziksel şartların sağlanması çalışanların verimliliğini ve iş tatminini arttırmaktadır (Başaran, 2004: 388).

### **1.3.3. İş Tatmininin Sonuçları**

İş tatmini olan veya olmayan çalışanlar için teorik bir model tanımlanmaktadır. Bu modele göre; çıkış, söz hakkı, sadakat ve ihmal olarak ifade edilen dört değişik tepki yer almaktadır. Bu tepkiler yapıcı, yıkıcı, aktif ve pasif boyutunda incelenmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 83).

**Şekil 1.1. İş Tatminine Cevaplar**



**Kaynak:** Robbins S. P. , Judge T. A. (2015). Örgütsel Davranış, 84.

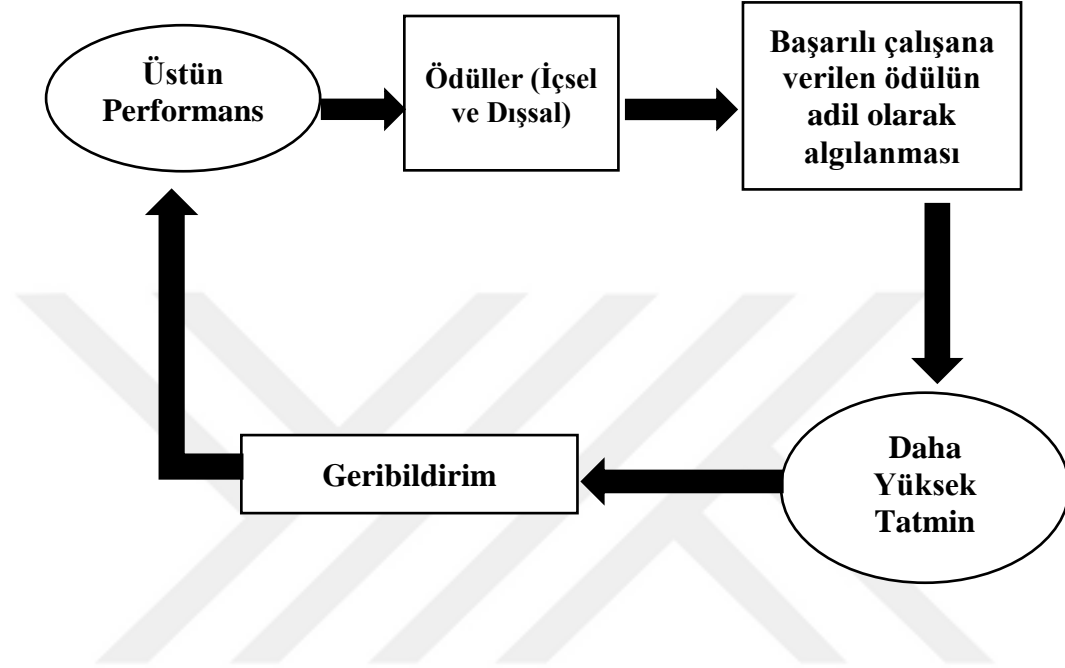
Aktif ve yıkıcı yaklaşımli olan çalışanlar işlerinden tatmin olmadıklarını istifa ederek ya da yeni bir iş arayarak göstermektedir. Aktif ve yapıcı yaklaşımli olan çalışanlar ise, örgütte ortaya çıkan ya da kişisel problemlerini yöneticileri ile tartışarak çözüme kavuşturma ve örgüt için gelişmeler önermektedir. Pasif ve yıkıcı yaklaşımli olan çalışanlar işe karşı ilgisiz olmakta, işe devamsız ve geç kalmakta hatta koşulların kötüye gitmesine izin vermektedir. Pasif ve yapıcı olan çalışanlar pozitif bir tutum göstermekte, dışarıdan gelen eleştirilere karşı örgütü savunmaya çalışmakta ve yönetime güvenerek doğru kararlar alınacağına inanmaktadır (Barutçugil, 2004: 394).

### **1.3.3.1. İş Tatmininin Performans Üzerindeki Etkisi**

İş tatmini, kurumlardaki insan ilişkileri sisteminin özünü oluşturduğu için çalışanların performansını etkilemektedir. Çalışanların mutluluğu arttıkça işlerindeki verimliliği de bu doğrultuda artış göstermektedir. Ayrıca performans da iş tatminine yol açmaktadır. Çünkü performansı yüksek olan çalışanların işlerinden daha çok tatmin

oldukları görülmektedir. Performansı yüksek olan çalışanların ödüllendirilmesi de iş tatmin düzeylerini arttırmaktadır (Barutçugil, 2004: 393).

### Şekil 1.2. İş Tatmini- Performans İlişkisi



Kaynak: Barutçugil İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 393.

Verilen ödüllerin adil olarak algılanması sonucunda çalışanların performansı ve iş tatmini artacaktır. Eğer bu ödüllerin adil olarak verilmediği algılanıyor ise çalışanların performansı azalacağı için daha az ücret ve terfi alacak ve iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır (Ceylan, 2014: 156).

#### 1.3.3.2. İş Tatmininin Devam Üzerindeki Etkisi

Devamsızlık ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşe devamsızlık hakkında yapılan araştırmalarda eksik gidilen toplam iş gününe değil de işe devam etmeme sıklığının hesaplanmasının daha doğru bir yöntem olduğu düşünülmektedir (Silah, 2005:135).

Genel olarak çalışanlar iş tatmin düzeyleri düşük olduğu zaman işi bırakma ya da işi ihmal etme gibi davranışlar göstermektedir. İş tatmini düşük olan çalışanlar işine ve örgüte bağımlılığı da az olacağı için iş değişikliği yapmayı arzu etmektedirler (Ceylan;



2014: 156). Bazı örgütler çalışanlarına hastalık izni almalarında cömert olmaktadır. Bu durum işlerinden tatmin olan çalışanların bile izin almalarına yol açmaktadır. Bunun dışında işlerinden tatmin olmayan çalışanlar farklı iş imkânlarına sahip oldukları zaman da devamsızlıklarında artış olduğu, tersi durumda ise işlerinden tatmin olan çalışanlarla aynı seviyede olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 86).

### **1.3.3.3. İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi**

İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Örgütsel etkililiğe fayda sağlayan gönüllü davranışlar örgütsel vatandaşlık kavramı olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlığın boyutları (Ceylan, 2014: 157);

- Diğer çalışanlara yardımcı olma ya da yardım önerme
- Özen gösterme: Yapılan iş ve kaynaklarını boşa harcamamaya dikkat etme
- Centilmenlik: Örgüt içinde yaşanan olumsuz olaylara karşı saygılı olabilme
- Nezaket ve iş birliği: Kendi işine engel olmayacak şekilde çalışma arkadaşlarına zor işlerde destek olma.

İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında da artış görülmektedir. Bu durum kişilerin adalet algılarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda örgüt içinde meslektaşları tarafından desteklenen çalışanların daha yardımsever olduğu düşünülmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 85).

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.Motivasyon Kavramı

Klasik yönetim kuramcıları insanın ekonomik bir varlık olduğunu ve kendisine en fazla kazancı sağlayacak işi yapacağını savunmaktadır. Bu bağlamda parça başı ücret sistemi gibi kişiyi isteklendirecek yolları tavsiye eden klasikler, ekonomik araçların örgütün elinde olmasından dolayı, çalışanların dışarıdan motive edilen ve kontrol edilen pasif varlıklar olduğunu ileri sürmektedirler. Ancak gün geçtikçe bu yaklaşımın o kadar basit olmadığı görülmüştür. Kişilerin davranışlarının nedenlerini bulma ve kişiyi daha etkili, istekli bir biçimde örgütsel amaçlara yönlendirme çarelerini arama üzerinde odaklanmaya Neoklasikler tarafından yapılan çalışmalarla başlanmıştır (Kavuncubaşı ve Can, 2005: 296).

Endüstriyel psikologlar ve yöneticiler uzun yıllardır kişileri farklı şekillerde davranmaya yönlendiren unsurları ve aynı davranışı nasıl sağlandığı sorularına cevap aramaktadır. Psikolojide üzerinde çok durulan konulardan biri güdülenmedir. Güdülenme kavramı literatürde bazen motiv ya da motivasyon ifadesi ile açıklanmaktadır (Silah, 2005: 85-86).

Motivasyon kavramının Türkçede tam karşılığını belirtmek çok zor olmaktadır. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak ifade edilmektedir. (Eren, 2008: 494).

Motive;

- Harekete geçiren
- Hareketi devam ettiren
- Hareketi olumlu yöne yönelten üç temel özelliğe sahip olan bir güçtür.

“Motive” temel kavramından türetilen motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların tümüdür (Keskin, 2008: 18-19).

Motivasyon çalışması temelde kişileri belli bir şekilde davranmaya iten nedenlerle ilgilenmektedir. Kişilerin yaptıklarını neden yapmakta olduğu sorusuna cevap aramaktadır. Ayrıca motivasyon kavramı bir davranışın yönü ve sürekliliği olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin diğer kişilere karşı belirli davranışlarını, her koşulda aynı şekilde göstermesinin nedeniyle ilgilenmektedir (Mullins, 2002: 418).

Motivasyon; bir amaca ulaşmak için çabalara ilişkin yoğunluk, yön ve kararlılık olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 204).

Kişilerin bir ihtiyacını karşılamak amacıyla bir hareketin başlaması ve sona erdirilmesi süreci de motivasyon kavramı ile açıklanmaktadır. Bu durum motivasyonun bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan kişilerin motivasyonu da bir hedefe doğru yönelen davranış şeklinde olmaktadır. Kişinin işinde başarılı olabilmesi için işine iyi motive edilmiş olması gerekmektedir. Çalışan motivasyonunda hedefe yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen bir sorumluluktur (Keser, 2006: 4).

## **2.2. Motivasyonun Önemi**

Burada motivasyonun önemine daha farklı yönlerden bakılacaktır. Motivasyonun çalışanlar, yönetici ve örgüt açısından farklı önemi bulunmaktadır. Çalışanlar başarılı olabilmek ve örgüte katkı sağlayabilmek için, yönetici işlerin belirli bir düzen içerisinde başarıya ulaşabilmesini sağlamak için, örgütler de piyasa da belirlediği hedeflerine ulaşmak açısından motivasyon bir çok öneme sahip olmaktadır (Aydın, 2013: 5).

İnsan motivleri çok çeşitlidir. Motivlerin önemli olmasının nedeni ihtiyaç olma durumlarına göre değişir. Ayrıca motivlerin iş yaşamında önemi büyüktür. Giderilmeyen ihtiyaç gerilim yaratır. Gerilim bireydeki dürtülerin harekete geçmesini sağlamaktadır. Bu dürtüler, bireyi belirli amaçlar bulmaya sevk etmektedir. Bu amaçlara ulaşıldığında ise birey ihtiyacını gidermekte ve gerilimi azalmış olmaktadır (Keser, 2006: 4).

### **2.2.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi**

Kişilerin nasıl motive olduğunu bilmek için onların çevrelerini ve davranışlarını anlamak gerekmektedir. Bu nedenle kişiler gözlem yaparak çevrelerini tanımaya çalışmaktadır. Birbirlerini iyi tanıyan kişiler arasında problemler daha kolay çözülmektedir. Bu bağlamda çalışanlar ve yöneticiler arasında daha iyi ilişkiler kurulabilmektedir. Çalışanların işe karşı isteklerini arttırma ve örgütte verimli çalışmalarını sonucunda kişisel ihtiyaçlarını en üst seviyede karşılayabileceklerini inandırma süreci motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Sarıhasan, 2014: 6).

Çalışma arkadaşlarıyla uyumluluk sağlayabilen, işini hakkıyla yerine getirebilen, örgüt ile bağları sağlam olan kişiler, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamış kişilerdir. Birkaç motivasyon kuramına göre de bu kişiler daha sonraki ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olmaktadır. Bir çalışanın gelişmeye ve kariyerinde ilerlemesine öncelik vermesinin de nedeni motivasyonunun iyi olması ile ilişkili olmaktadır. Kişisel gelişimini sürdürecektir, bu sebeple örgütte daha yukarıda çıkmayı hedefleyebilecektir. Çalışanlar maddi bakımdan iyi koşullara sahip olmanın yanında sosyal ve psikolojik bakımdan da kendilerini daha iyi hissedeceklerdir (Çolak Alsat, 2016: 7).

Çalışanların işine motive olması, çalışanın her yönden kazanç elde etmesini sağlamaktadır. Çünkü motivasyon çalışanın asıl hedeflediği yere ulaşmasını sağlayan tek itici güçtür. Örgütün hedefleri ya da çalışanın kişisel hedefleri bu itici gücün zamanında ve iyi bir şekilde kullanılmasına bağlı olmaktadır. Çalışanın motivasyonu kötü ise başarısız olmaktadır. Çalışanın hedefi belirliyse ve bu hedefe ulaşması için iyi motive olması gerekmektedir. İyi bir motivasyonun sağlanması çalışanların hedeflerine ulaşması açısından çok önemlidir (Aydın, 2013: 6).

### **2.2.2. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi**

Psiko-sosyal bir varlık olan insan, çeşitli ihtiyaçlara sahip olmaktadır. Bu ihtiyaçların bir kısmı somut bir kısmı da soyut ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Kişiler bu ihtiyaçlarını karşılamadıkça iç dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin temel görevi; ihtiyaçları karşılanmayan kişilerin yaşadığı bu dengesizliği ortadan kaldırmak olmaktadır (Şahin, 2004: 525).

Yöneticilerin aklında tutmaları gereken en önemli unsur, her davranışın bir nedeni bulunmaktadır. Modern yönetici davranışın ortaya çıkmasını sağlayan güçleri anlaması gereklidir. Kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma ortamı yaratmak yöneticinin asıl sorumluluklarından biri olmaktadır. Böylece yönetici kişiyi motive ederken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını sağlamış olacaktır. Bundan dolayı bir yöneticinin, ilk önce kişilerin doğası hakkında bazı bilgilere sahip olması gerekmektedir (Kavuncubaşı ve Can, 2005: 297).

Yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmaları; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaları yöneticinin motivasyonla ilgilenmesini zorunlu kılmaktadır. Başka bir ifadeyle motivasyon ile performans birbirleriyle yakından ilişkili olmaktadır. Motive olmayan personelden performans göstermesi beklenmemelidir. Kişilerin çok çeşitli davranışlar göstermesinin farklı sebepleri olabilmektedir. Kişilerin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışları yönetici için esas olan konudur (Koçel, 2010: 619).

Liderleri yöneticiden ayıran önemli niteliklerden biri, çevrelerini enerji ve heyecan dolu bir hale getirebilmeleri olmaktadır. Bu durum motivasyon sayesinde gerçekleşmektedir. Etkin liderler çevrelerine ilham kaynağı olmaktadır. Bu niteliklerin çalışanların harekete geçmesini sağlaması için liderlerde kesinlikle bulunması gerekmektedir. Lider yöneticiler çalışanları, kendilerinin bile fark etmedikleri potansiyeller olarak görmektedirler. Lider yöneticiler, çalışanların yeteneklerine ve potansiyellerine olan güvenini her fırsatta vurgulamaktadır (Tutar ve Erdönmez, 2007: 157).

### **2.2.3. Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi**

İşletmelerin temel amacı kâr sağlamaktır. Kârlı olmayan işletmelerin hayatta kalması mümkün olmadığı gibi, girişimci ruhları da bulunmamaktadır. Bu nedenle işletme sahipleri yüksek miktarlarda paralar ödeyerek yönetici çalıştırmaktadırlar. Küçük ya da büyük, üretim ya da ticari işletme olmanın önemi olmadan yöneticilerin işletme amaçlarına ulaşabilmesi için, emirleri altında çalışanları, etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi için çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması gerekmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ve çalışanların kalitesi ile ilgili

sorunları olan ülkeler açısından potansiyelden daha çok yararlanabilmek açısından, motivasyonun çok önemli bir yeri olmaktadır (Tutar ve Erdönmez, 2007: 159).

Başarıya ulaşmanın temel aracı motivasyondur. Bu sebeple örgütlerde personeli kazandırmak ve başarıyı sağlamak amacıyla ilk olarak personeli başarılı olmaya motive etmek gerekir. Örgüt çalışanları maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmezlerse işlerinde başarılı ve verimli olamazlar. Hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlayan unsur kişinin motivasyonudur. Örgüt hedeflerine ve amaçlarına uygun bir motivasyon sisteminin örgütlerde sağladığı yararlar (Kılıç Aksoy, 2016: 6):

- İşletmelerin, çalışanların verimliliğini sağlar. Ayrıca toplumsal ve ekonomik refah unsurlarının geliştirilmesine olanak verir.
- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullardan ötürü işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerine uyumlu olmaya iter.

Motivasyon, çalışanların amaçları ve örgütün amaçlarında uyumu sağlamak amacıyla uygulanan yöntemleri kapsar. Motivasyon hem işletme verimliliğinin artmasını hem de çalışanların örgütten umdukları doyumun arttırılmasını amaçlamaktadır.

### **2.3. Motivasyon Türleri**

Bu çalışmada motivasyonun dört temel türü üzerinde durulacaktır. Bunlar sırasıyla iç motivler, fizyolojik motivler, sosyal motivler ve psikolojik motivler olarak gruplandırılır.

#### **2.3.1. İç Motivler**

İnsanları hayvansal ve doğal özellikteki davranışlara, ihtiyaçlara yönlendiren olgular ya da tepkiler olarak adlandırılan iç motivler, ussal olmayan motiv sınıfı içinde değerlendirilmektedir. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için gerekli olan özellikler şunlardır (Taşpınar, 2006: 18-19):

- Kesin bir fizyolojik nedeni olmalıdır.

- Hayvanlar aleminde evrensel özelliği bulunmalıdır.
- Öğrenme süreci bitince değişmemelidir.

İç motivler, bilinçsiz olmaktadır. Belirli refleksler ve doğal davranışların sonucunda evrensel bir düzeni yansıtmaktadırlar. Yalnız, insanların bilinçli davranışlarını iç motivler açıklayamamaktadır (Kılıç Aksoy, 2016: 15).

### **2.3.2. Fizyolojik Motivler**

Fizyolojik motivler, insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereken temel ihtiyaçlarla ilişkilidir. Maslow” un hiyerarşisinde, fizyolojik motivler ilk sırada yer almaktadır. Örneğin, Maslow” un belirlediği, beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlar gösterilir. Fizyolojik ihtiyaçlara dayalı motivler, her insanda farklı yoğunluklarda bulunmaktadır (Birkan, 2009: 5-6).

### **2.3.3. Sosyal Motivler**

Sonradan öğrenme yoluyla kazanılan sosyal motivler çevremizdeki diğer kişileri de ilgilendirmektedir. Sosyal motivler yalnızca insan türüne ait olmakla beraber, insanın birçok özel davranışının da nedenini oluşturmaktadır (Silah, 2005: 91). Kişiler, içinde yaşadıkları toplumların değer verdiği birtakım sosyal motivlere ulaşmaya çalışmaktadır. Bir gruba katılmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi duygu ve düşünceler kişinin harekete geçmesini sağlayan sosyal içerikli motivlerdir. Sosyal motivler, insanların kişilik yapısına, duruma ve zamana göre farklı şekillerde oluşabilmektedir. Ayrıca toplum özellikleri de sosyal motivleri etkileyebilmektedir. Sosyal motivler genel olarak öğrenme ve alışkanlıklar sayesinde kazanılmaktadır (Birkan, 2009: 6).

Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik motivlerin oluşumlarını etkileyerek onların daha farklı biçimde görünmelerine sebep olabilmektedir. Bazen sosyal motivler, fizyolojik motivlerin önüne geçebilirler. Örneğin savaşta manevi unsurların etkisiyle "ölürse şehit, kalırsa gazi" olmak motivleri insanın fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu da sosyal motivlerden kaynaklanmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 125).

### **2.3.4. Psikolojik Motivler**

Psikolojik motivler, kişinin ruhsal ve dūşünsel ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Dođuřtan ya da sonradan kazanılan psikolojik motivler, sosyal motivlere de benzemektedir. Fizyolojik ve sosyal motivlerden farkı; psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklandığı için bu motivleri takip etmek ve nedenlerini anlamak oldukça zordur. Psikolojik motivler, yeterince karmaşık olduğundan dolayı olaylara ve farklı kişilikteki insanlara göre değişiklik göstermektedir. Çünkü bir olay her zaman aynı şekilde algılanmamaktadır. Ayrıca farklı kişilerin algıları da farklı olmaktadır. (Silah, 2005: 92-93).

## **2.4. İNSAN DOĞASI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLER**

### **2.4.1. McGregor'un X ve Y Teorileri**

Örgütteki yöneticilerin davranışlarının, o örgütteki çalışanları nasıl algıladıklarına ve onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu savunan Douglas McGregor ilk kez 1957'de yayınlanan Organizasyonların Beşeri Yönü adlı kitabında açıklamaktadır (Koçel, 2010: 238).

X Teorisinin varsayımları şunlardır (Argon ve Eren, 2004: 132-133):

- Kişi çalışmayı sevmemekte ve elinden geldiği ölçüde çalışmaktan kaçmanın yollarını aramaktadır.
- Kişi sorumluluk almak istememekte ve yönetilmeyi tercih etmektedir.
- Kişi bencildir; kendi istek ve hedeflerini örgütün hedeflerine tercih etmektedir.
- Kişiler yenilik ve değişikliğe karşı açık olmamakta ve istememektedir.
- Kişilerin örgütsel sorunların çözüme ulaşmasında çok az üretkenlik kabiliyeti bulunmaktadır.



- Kişilerin harekete geçebilmesi için maddi açıdan ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Y Teorisinin varsayımları şunlardır (Koçel, 2010: 238):

- Kişi için çalışmak, oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğal olmaktadır.
- Kişiler tipik olarak tembel olmamakta, uygun ortamın sağlanması halinde çalışmak zevk haline getirilebilmektedir. Bazı kişilerin tembel davranmasının nedeni geçmişteki tecrübelerinden kaynaklı olmaktadır.

- Genel olarak kişilere gerekli şartlar sağlandığı zaman, kişiler öğrenmek ve daha çok sorumluluk sahibi olmayı istemektedirler.

- Kendini kontrol edebilen ve yönetebilen kişiler, örgütün amaçlarına katkı sağlayabilmektedir.

McGregor'a göre etkili ve başarılı bir yönetim için yöneticilerin, Y Teorisi'nin uygulanmasını sağlaması gerekmektedir.

#### **2.4.2. Reddin'in Z Teorisi**

McGregor'un X ve Y teorilerinden birini her koşulda geçerli saymak yerine, bazen bu teorilerin varsayımlarını birleştirerek, örgütün bulunduğu koşullara göre ikisinin yöntemlerinden de faydalanmak gerekmektedir. Bu bağlamda oluşturulan Z kuramında William Quichi, Locke, Fromm, Drucker gibi düşünürler yanında Reddin'in önemli katkıları bulunmaktadır (Birkan, 2009: 20).

Z Teorisinin varsayımları şunlardır (Kavuncubaşı ve Can, 2005: 299):

- Kişiler ne şeytan olarak ne de melek olarak görülmemektedir. Kişiler düşünme, karar verme ve çabalama yeteneğine sahip olan varlıklardır.

- Kişiler doğduklarında ne iyi ne de kötülerdir. Bulunduğu şartlara göre her iki tarafa da yatkın olabilmektedir.

- Kişiler ne fiziksel ihtiyaçlarla ne de sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarla güdülenmektedir. Kişiler yaşadığı şartlara göre güdülenmektedir.

- Kişilerin güdülenmesi, içsel isteklilik ya da dışsal zorlamalar yerine mantığı sayesinde sağlanmaktadır.

- Kişileri iyi ya da kötü olarak değil objektif olarak değerlendirmek gerekmektedir.

Z teorisi kişiye iyi ya da kötü yönden yaklaşmamakta, X ile Y teorisinin uygun koşullara göre başarılı olabileceğini ileri sürmektedir.

## **2.5. Motivasyon Teorileri**

Kişileri motive eden unsurları belirlemek ve motivasyonu sürekli sağlamak için yöneticilere yardımcı olabilecek teoriler, “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olmak üzere başlıca iki grupta toplanmaktadır (Güney, 2001: 226).

### **2.5.1. Kapsam Teorileri**

Kişinin içinde olan ve kişiyi belirli şekillerde davranışa sevk eden unsurları anlamaya önem veren teoridir. Bunun arkasındaki varsayım; eğer yönetici, çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan unsurları anlayabilir ve kavrayabilirse, bu unsurlara hitap etmek suretiyle çalışanları daha iyi yönetebilmektedir. Kapsam kuramları, kişilerin davranışlarını motive eden farklı ihtiyaçların belirlenmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu ihtiyaçlar belirlenir ve doyurulursa kişilerin iş hayatında motive olabileceklerini varsaymaktadır. Kapsam kuramları, aşağıdaki başlıklar altında daha detaylı olarak açıklanmaktadır (Akın Acuner, 2010: 38).

#### **2.5.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

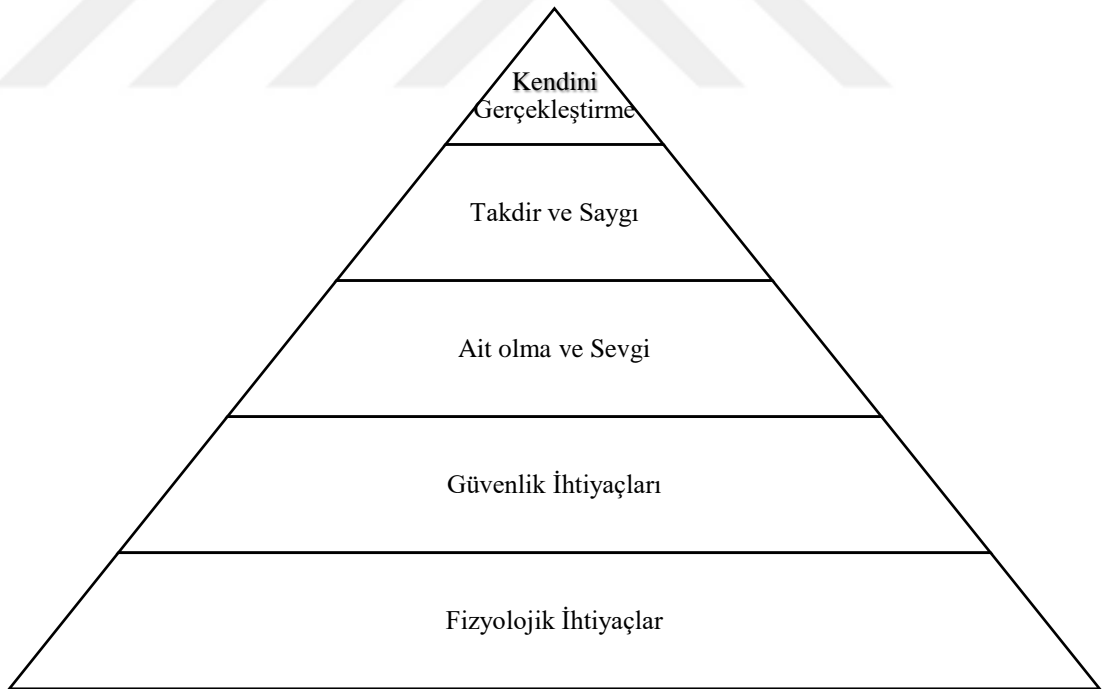
Abraham Maslow, insan motivlerinin hayvan motivlerinden bazı yönlerden farklı olduğunu savunmuştur. Ayrıca insan davranışlarını yönlendiren en önemli unsurun ihtiyaçlar olduğu sayılıştından hareketle motive etme olgusunu açıklamaya çalışmıştır. Maslow’un modeli, farklı güdusel ihtiyaçların hiyerarşik biçimde somuttan soyuta doğru

sıralanabileceğini ve alt düzeydeki ihtiyaçların doyurulmadan üst düzeydeki ihtiyaçların karşılanamayacağını öne sürer (Argon ve Eren, 2004: 119).

Maslow, teorisi üç temel varsayıma dayanmaktadır (Keser, 2006: 14):

- İnsanların ihtiyaçları, onların davranışlarını belirlemektedir. Ancak davranışları, doyurulmamış ihtiyaçlar etkilememektedir. Doyurulan ihtiyaçlar davranışları etkilememektedir.
- İhtiyaçlar önem derecelerine göre sıralanmaktadır. Basit olandan, karmaşık olana doğru hiyerarşik bir şekilde sıralanmaktadır.
- İnsanın bir ihtiyaç seviyesinden diğerine geçebilmesi için; bir alttaki ihtiyacın en az asgari derecede doyurulmuş olması gerekmektedir.

### Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



**Kaynak:** Argon T., Eren A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi,120.

Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şekli aşağıdaki gibidir (Silah, 2005: 94):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Hava, su, yemek, uyku gibi ihtiyaçlar,
- Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği gibi ihtiyaçlar,
- Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba ait olma, benimsenme, sevme-sevilme, arkadaşlık kurma gibi ihtiyaçlar,
- Saygınlık İhtiyaçları: Kendine saygı ve güven duyma, bir iş başarma gibi içsel saygınlık faktörleri ile tanınma, statü sahibi olma, itibarlı olanaklar elde etme gibi dışsal saygınlık faktörlerine duyulan ihtiyaçlar,
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Yaratıcılığını kullanabilme, sahip olunan tüm beceri yetenek ve potansiyelini açığa çıkarma, kişisel gelişme ve ilerleme gibi ihtiyaçlar.

Maslow'a göre insan, öncelikle alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla davranış gösterir. Karnı a bir çalışanı ödül vererek motive etmek mümkün değildir (Güney, 2001: 227).

### **2.5.1.2. Herzberg' in ift Faktör Teorisi**

Bu teori, bir çalışanın işteki davranışına faydası olan, tamamen birbirinden farklı iki boyut olduğuna inanmaktadır. Birinci boyutta iş tatminsizliğini oluşturan faktörlerin varlığını ya da yokluğunu açıklayan hijyen faktörler, ikinci boyutta ise iş tatminini oluşturan st seviyedeki ihtiyaçların bulunduğu motive edici faktörler yer almaktadır (Barutçugil, 2004: 376).

Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre hijyenik etmenleri şu şekilde sıralamaktadır (Eren, 2008: 510);

- şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,

- Teknik bilgi ve gözetimin yetersiz oluşu,
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği,
- Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri,
- Çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliğidir.

Öte yandan, Herzberg ve arkadaşları çalışanı teşvik eden, işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri şu şekilde sıralamaktadır;

- Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk,
- İşyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma,
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmelidir.

Herzberg'in araştırmalarına göre, hijyenik etmenler sağlandığı zaman doyumsuzluk ortadan kalkmaktadır. Ancak hijyenik etmenlerin varlığı motive edici olmamaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere motive eden unsurların tamamı işe yöneliktir. Motive eden etmenler doğrudan işin içeriği, kişinin bu işteki başarı seviyesi, sorumlulukları ve bu iş sayesinde elde edeceği tanınma ve gelişmeyle ilgili olmaktadır. Hijyen etmenleri işin

çevresiyle ilişkili olmaktadır. Bu sebepten ötürü Herzberg, motive eden faktörleri hijyen faktörlerinden ayırarak sınıflandırmıştır (Argon ve Eren, 2004: 123-124).

### Şekil 2.2. Herzberg Modeli

MOTİVATÖRLER (GÜDÜLEYİCİ ETMENLER)	HİJYEN FAKTÖRLER (KORUYUCU ETMENLER)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Başarı</li><li>• Tanınma</li><li>• Terfi etme</li><li>• İşin Kendisi</li><li>• Sorumluluk</li><li>• Gelişme</li></ul> Varlığı bireyi güdüler, yokluğu doyum üzerinde etki yaratmaz	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletme Politikası</li><li>• Amirlerle İlişkiler</li><li>• Denetim</li><li>• Ücret</li><li>• İş Güvenliği</li><li>• Fiziksel Çalışma koşulları</li></ul> Varlığı güdüleme üzerinde bir etki yaratmaz, yokluğu doyumsuzluk yaratır

**Kaynak:**<http://haber.buroasistanlari.com/buro-yonetiminde-motivasyon-araclari/> (22.06.2017).

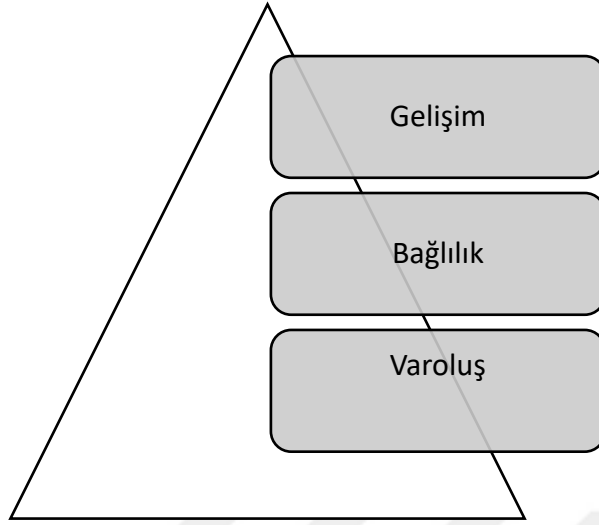
#### 2.5.1.3. Alderfer' in ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un İhtiyaçlar teorisini basitleştirerek geliştirdiği motivasyon yaklaşımıdır.

ERG yaklaşımı üç tür ihtiyaç üzerinde durmaktadır (Koçel, 2010: 628).

- Varolma (Existence) İhtiyacı
- Aidiyet- İlişki kurma (Relatedness) İhtiyacı
- Gelişme (Growth) İhtiyacı

### Şekil 2.3. Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar



**Kaynak:** Aşkın Keser. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Alfa Aktüel, İstanbul, 29.

ERG teorisinde ihtiyaçlar üç sınıfa ayrılmaktadır. Var olma ihtiyaçları, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir. İlişki ihtiyaçları, Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile saygınlık ihtiyaçlarından dışsal saygınlık faktörlerini içermektedir. Gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarından içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına denk gelmektedir (Güney, 2001: 228).

ERG teorisinde; ihtiyaçlar her zaman birbirine sıralı bir şekilde bağlı olmamaktadır. İhtiyaçlar hem yukarıya hem aşağıya doğru hareket edebilmektedir. Bu hareket, kişinin ihtiyacına ve yeteneğine göre farklılık göstermektedir. Eğer kişi üst düzey bir ihtiyacı karşılamakta sorun yaşıyorsa, bu sorun alt düzeydeki ihtiyacı karşılama arzusunu da etkilemektedir. Bu bağlamda, ERG teorisinin belirlediği üç ihtiyaç sınıfı arasında dinamik etkileşimler oluşmaktadır. Bu teori, yöneticilerin motivasyon sorunları üzerinde durmalarına yardımcı olması bakımından önemli olmaktadır (Barutçugil, 2004: 376).

#### 2.5.1.4. Mc Clelland' ın Başarı İhtiyacı Teorisi

David Mc Clelland, Maslow'dan farklı olarak motivlerin öğrenme ile kazanılacağını savunmaktadır. Bundan dolayı motivlerin olgunluk çağında bile değiştirilebileceğini belirtmektedir. Mc Clelland (1962)'a göre, yüksek düzeyde bir başarıma ihtiyacına sahip bir birey (Argon ve Eren, 2004: 126):

- Sonuç için kişisel sorumluluk alabileceği görevleri tercih etmekte,
- Ulaşılabilecek nitelikte amaçlar belirlemekte ve hesaplanmış risklere girmekte,
- Başarısı ve başarısızlığı konusunda kesin geri dönüş istemekte,
- Kişisel ilişkilerinin yerine, yetenekli iş arkadaşlarını tercih etmektedir.

D. Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir. Bunlar (Koçel, 2010: 628):

- İlişki kurma İhtiyacı
- Güç Kazanma İhtiyacı
- Başarma İhtiyacı

**İlişki Kurma İhtiyacı:** Eğer bir kişi vaktinin büyük bir kısmını diğer insanlarla nasıl daha yakın ve dostça ilişkiler kurabileceğini düşünerek geçiriyorsa, bu kişi psikologlara göre bağlanma ihtiyacına sahip bir kişi olmaktadır. Bağlanma ihtiyacı insanlarla ilişki kurmayı, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir (Silah, 2005: 96-97).

**Güç Kazanma:** Bir kişi vaktinin büyük bir kısmını nasıl daha güçlü olabileceği, diğer insanları nasıl kontrol altına alabileceğini düşünerek geçiriyorsa bu bireyin güç kazanma ihtiyacına sahip bir kişi olmaktadır (Izgar, 2003: 97). Çok fazla güç ihtiyacı hisseden kişiler, gücün nasıl kullanılması gerektiğini bilmekte ve bu yetenekleri sayesinde işlerini tamamlayarak olumlu yönde fark yaratmaktadırlar (Akın Acuner, 2010: 41).

**Başarma İhtiyacı:** Bir kişi vaktinin büyük bir kısmını, işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa bu kişinin başarı ihtiyacı yüksektir. Başarı motivisi güçlüklerin üstesinden gelme, ilerleme ve gelişme arzusudur. Başarı ihtiyacı yüksek bir kişi, genellikle hedeflerini gerçekleşmesi zor, aynı zamanda anlamlı olacak şekilde seçmektedir. Bu anlamlı hedefe ulaşmak için çok fazla gayret sarf etmektedir (Izgar, 2003: 96-97).



## 2.5.6. Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin odak noktası, kişilerin hangi amaçlarla ve ne şekilde motive edildikleri ile ilgilidir. Süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel soru, belirli bir davranışı gösteren kişinin aynı davranışı tekrar gösterip veya göstermemesinin nasıl sağlandığıdır. Bu teoriye göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca bir tanesidir. İçsel faktörlere ilaveten birçok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Biz burada süreç teorileri adı altında dört çeşit motivasyon teorisini inceleyeceğiz. Bunlar (Koçel, 2010: 628-629):

- Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma-Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- Eşitlik teorisi
- Amaç Teorisi'dir.

### 2.5.6.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı

Şartlanma teorileri literatürde klasik ve işlevsel şartlanma teorileri olarak iki grupta incelenmektedir. Birincisi Rus psikolog Pavlov tarafından geliştirilen klasik şartlanma teorisidir. Pavlov, köpek zil deneyini uygulayarak şartlı öğrenme teorisini ortaya koymaktadır. Bu teoride Pavlov, köpeğine yiyecek verirken her seferinde zil çalmış, bir süre sonra yiyecek vermediği halde zili çaldığında köpeğinin ağzından salyalar aktığını gözlemlemiştir. Köpek, zil sesini duyduğu zaman yiyecek verileceğini öğrenmiştir. İkincisi psikolog Skinner tarafından geliştirilen işlevsel şartlanma teorisidir. Teori içsel faktörlerin yerine, çevresel faktörler üzerinde durmaktadır. Ödüllendirilen davranışın tekrar edeceğini öne sürmektedir (Tortop, vd. 2006: 132).

Kısacası davranışsal şartlandırma kavramı, bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Eğer çalışanın davranışı örgüt açısından istenilen bir davranış ise, yönetici çalışanın bu davranışını tekrar etmesini isteyecektir. Çalışanın bu istenilen davranışını tekrar etmesi ancak ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla örgüt açısından istenilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılıkları artmış olacaktır. Eğer davranışlar örgüt tarafından "istenilmeyen" davranışlar ise, yönetici bu tür davranışları cezalandırarak bunların tekrarlanma olasılığını azaltılmış olacaktır (Koçel, 2001: 519).

### 2.5.6.2. Beklenti Teorileri

Beklenti teorileri iki başlık altında incelenecektir. Bunlar (Koçel, 2010: 632):

- Vroom' un Beklenti Teorisi
- Lawler ve Porter' ın Beklenti Teorisi'dir.

#### 2.5.6.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom' un beklenti modeli insan davranışlarını, kişinin amaç ve seçimleriyle, bu amaçlarına ulaşmaları beklentisi açısından açıklamaya çalışmaktadır. Kişiler hangi sonuçları seçeceklerini belirlerler ve o sonucu elde etmek için gerçekçi tahminler yapmaktadırlar. Beklenti teorisini daha iyi anlayabilmek için Vroom'un kullandığı birkaç kavramı açıklamak gerekmektedir (Kavuncubaşı ve Can, 2005: 306).

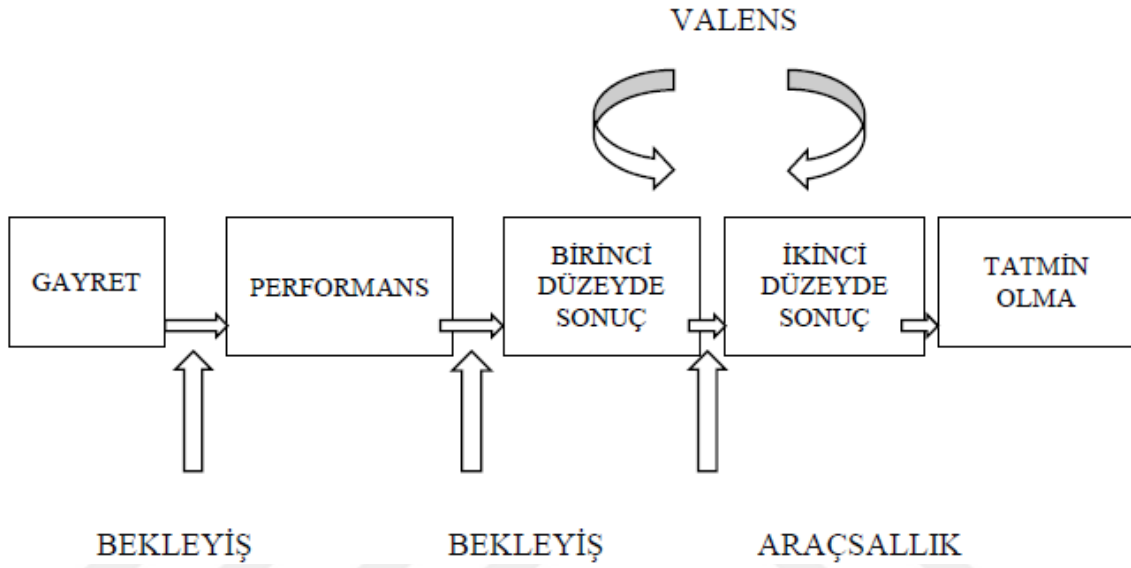
Valens, bir kişinin belirli bir çaba harcaması sonucunda elde edeceği ödülü arzulanma derecesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, kişinin bir amaca ulaşma isteğinin derecesi anlamına gelmektedir (Silah, 2005: 99).

Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekilde arzulanmaktadır. Bazı kişiler ödülü çok fazla arzularken, bazıları da hiç önemsememektedir. Hatta bazıları için bu ödül, çaba harcamaya değmemektedir. Bu kişiler için valens negatif bir değeri göstermektedir. Valens -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak görülmektedir. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini göstermektedir (Koçel, 2010: 632-633).

Beklenti kavramı; kişinin bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuç elde edebileceği konusunda inancı anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile beklenti olasılıkları belirlemektedir (Kavuncubaşı ve Can, 2005: 306). Bu açıdan beklenti, 0 ile +1 arasında değişen bir değerle ifade edilmektedir. Eğer kişi belirli bir çabası ile belirli bir ödül arasında ilişki göremezse, beklenti 0 değerini almaktadır. Kişinin motive olabilmesi için hem valensinin hem de beklentisinin yüksek olması gerekmektedir (Akın Acuner, 2010: 46-47).

Araçsallık kavramı; kişi belirli bir çaba ile belirli bir seviyede performans gösterebilmektedir. Bu performansta belirli bir şekilde ödüllendirilmektedir. Örneğin, ödül olarak kişinin maaşının arttırılması birinci derece sonuç olmaktadır. Aslında bu sonuç ikinci kademe sonuçları elde etmek için bir araç olmaktadır. Burada maaş, yüksek statü ve saygınlık kazanmak için bir araç olmaktadır (Silah, 2005: 99-100).

#### Şekil 2.4. Vroom Motivasyon Modeli



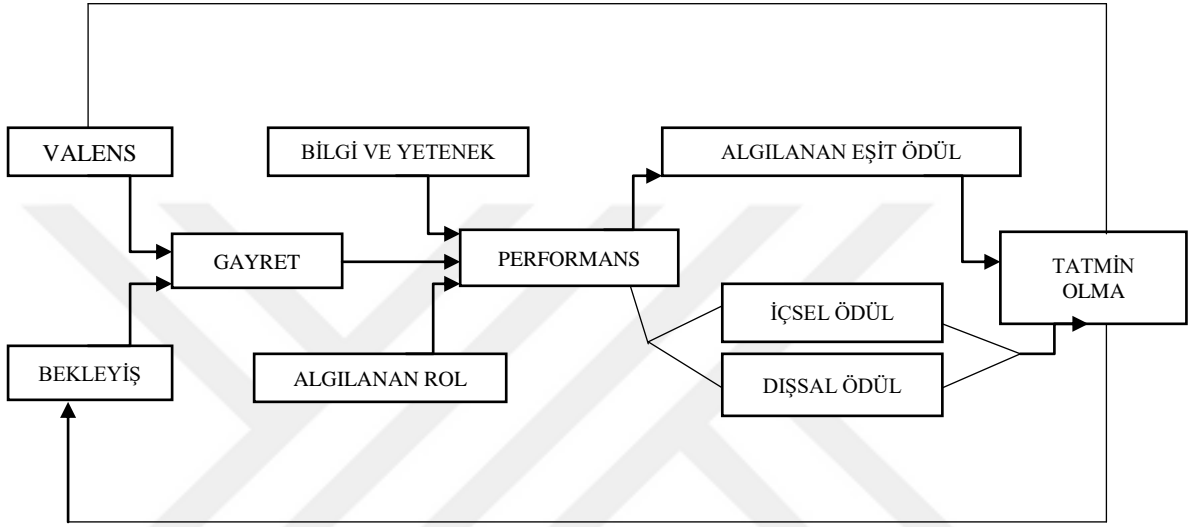
**Kaynak:** Tamer Koçel. (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, İstanbul, 634.

Bu modeldeki temel amaç, yöneticinin işçilerin asıl beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, çalışanlarının geçmişlerini, amaçlarını, deneyimlerini ve diğer özelliklerini detaylı bir şekilde öğrenmeye çalışması gerekmektedir (Şimşek, 1998: 206).

### 2.5.6.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter modeli Vroom'un modelinden yola çıkmakta ve bu modele bazı katkılarda bulunmaktadır. Bu modelin şekli aşağıdaki gibi gösterilmektedir (Koçel, 2010: 634).

Şekil 2.5. Lawler Porter Motivasyon Modeli



**Kaynak:** Koçel T. (2010). İşletme Yönetilicliği, 634.

Bir kişi, harcadığı çabanın sonucunda performansının artacağını ve bu durumun onu elde edebileceği bir sonuca ulaştıracağına inanıyorsa, çaba sarf etmek için güdülenecektir. Fakat bu teoriye göre; Vroom'un teorisine ilave olarak kişilerin başarıya ulaşması için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Kişi başarıya ulaşmak için ne kadar istekli olursa olsun, gereken bilgi ve yeteneği yoksa başarılı olamamaktadır (Keser, 2006: 40).

Bu teoride önemli olan husus, Vroom teorisine ek olarak algılanan ödül değişkeninin adaletine ilişkindir. Bu bağlamda kişi kendi başarısını başkaları ile kıyaslamakta ve nasıl bir ödül alacağı konusunda bir düşüncesi olmaktadır. Eğer kişinin gerçekte aldığı ödül, düşündüğü ödülünden az ise kişi tatmin olmamaktadır. Beklenti ve valens, kişinin tatmin olma derecesine göre etkilenmekte ve süreç yeniden işlemektedir (Silah, 2005: 100-101).

Örgütlerde rol çatışmaları çalışandan beklenen davranış gücünü azaltmakta bu bağlamda çalışanın çabası ve başarısı olumsuz biçimde etkilendiği öne sürülmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu örgütte görev tanımının yapılmadığı, yetki ve sorumlulukları belirlenmediğinde başarıyı ve motivasyonu etkileyecek rol çatışmalarıyla karşılaşılabilir (Eren, 2008: 541-542).

### 2.5.6.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J.Stacy Adams'ın eşitlik teorisi; aynı performansı gösteren bir kişinin diğer kişilerle eşit şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine göre motivasyonun sağlanması temeline dayanmaktadır (Çolak Alsat, 2016: 19).

Teori dört temel kavramdan oluşmaktadır (Güney, 2001: 234):

- Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- Diğer Kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi,
- Ödüller (Çıktılar): Kişinin çalışması sonucunda aldığı ücret, ek gelirler, statü, tanınma, iyi çalışma şartları gibi ödüller,
- Katkılar (Girdiler): Kişinin işinde taşıdığı emek, eğitim, tecrübe, beceri, zeka gibi özellikler olmaktadır.

Kişinin örgüte getirdiği girdilerin karşılığında elde ettikleri çıktılar arasındaki oran, benzer işi yapan kişilerle aynı ise eşitlik sağlanmaktadır. Bu iki grup arasındaki oranlardan biri diğerinden küçük veya büyükse, eşitlik ortadan kalkmaktadır (Kavuncubaşı ve Can, 2005: 308).

Adams, bu eşitsizlik durumunu ortadan kaldırmak amacıyla, kişinin bazı yollara başvuracağını savunmaktadır. Bunlar (Keser, 2006: 42-43):

- Kişi, kendi girdilerini değiştirebilmektedir. Kişi girdilerini isterse arttırabilmekte ya da azaltabilmektedir.

- Kişi, kendi çıktılarını değiştirmeye çalışmaktadır.
- Kişi, diğer kişinin girdi ya da çıktılarını değiştirmeye çalışmaktadır. Örneğin, o kişiye daha fazla iş yaptırmak gibi.
- Kişi, kendisini kıyasladığı diğer kişiyi değiştirebilmektedir.
- Kişi, savunma mekanizmalarını geliştirmektedir. Örnek olarak; kişinin eşitsizliğin gelecekte ortadan kalkacağına kendisini inandırması verilebilir.
- Kişi, eşitsizlik durumunda ya işini terk etmekte ya da devamsızlık yapmaktadır.

Yöneticiler, çalışanların elde ettiği çıktıları diğer çalışanların elde ettiği çıktılarla kıyasladığını bilmeli ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya dikkat etmelidirler. Bir ödül, eğer diğerleri ile bir eşitsizlik algısı yaratıyorsa motive edici olarak algılanmadığı gibi motivasyonu bozucu bir etki yaratmaktadır. Bu bağlamda, zeki yöneticiler eşitlik duygusunu sağlayarak ve çıktıları dengede tutarak çalışanlarını motive ederler (Barutçugil, 2004: 378).

#### **2.5.6.4. Locke' un Amaç Teorisi**

Hedeflerle yönetim yönteminin kaynağı ve bilişsel bir kuram olan Amaç teorisi E. A. Locke geliştirmiştir. Bu teori, insanın amaçları uğruna, bilinçli bir şekilde çaba gösterebileceği davranışlarda bulunabileceğini öne sürmektedir. Bu teoriye göre çalışan, işinde kendine uygun amaçlar belirlemekten, bu amaçlara ulaşmak için gerekli çabayı göstermekten ve amaca ulaşmaktan haz duymaktadır. Bu haz, çalışanın kendi belirlediği amaca ulaşması için onu motive etmektedir. Çalışan örgütsel amaçlarına ulaştığı zaman, yönetim tarafından ödüllendirildiğinde ve çalışana yöneticisi önderlik yaptığı takdirde, çalışanın amaç belirleme ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olmaktadır (Başaran, 2008: 108).

Kişinin amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli görevi istekli olmasıdır. Kişinin amaçlarını yerine getirebilmesi için azimli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Kişinin

duyduğu istek, kişiyi çaba göstermeye yöneltecek derecede yoğun olması arzu edilmektedir (Izgar, 2003: 116).

Locke amaç belirlemek için beş aşama olduğunu söylemektedir. Birinci aşama; kişinin, örgütün ya da teknolojinin amaç belirlemeye uygun koşullarda olup olmadığını saptama aşaması olmaktadır. İkinci aşamada amaç belirlemek için uygun koşullar sağlanmışsa; çalışanlar, karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları sayesinde amaç belirlemeye hazır hale getirilmektedir. Üçüncü aşamada amaçların özelliklerinin, yönetici ve astları tarafından anlaşılmaları üzerinde durulmaktadır. Dördüncü aşama belirlenen amaçlara gereken düzenlemelerin yapılması için ara-gözden geçirmeler yapılmaktadır. Son aşamada, belirlenen amaçların değiştirilmesi ya da başarıya ulaşmasını kontrol etmek için son kez gözden geçirilmektedir (Kavuncubaşı ve Can, 2005: 309).

Daha fazla motivasyon sağlamak için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır (Güney, 2001: 235):

- Amaçlar açık ve belirgin bir biçimde olmalı, genel amaçlardan kaçınılması gerekmektedir.
- Amaçların, o amaca ulaşmak isteyen kişiler tarafından benimsenmesi gerekmektedir.
- Amaçların, zor ama ulaşılabilir olması gerekmektedir.
- Amaçların ne kadarının gerçekleştirildiğine yönelik geribildirim sağlanması gerekmektedir.

## **2.6. İşletmelerin Çalışanları Motive Etme Nedenleri**

İşletmeler amaçlarına ulaşmak için birtakım yöntemler denemektedir. Bunların bir kısmı çalışanlara yönelik, bir kısmı da işletmelerdeki uygulamalara yönelik olmaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesinde en önemli unsuru çalışanlar olmaktadır. İşletmelerin çalışanlarından en yüksek faydayı elde etmeye çalışması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanlarını iyi motive etmelidir (Aydın, 2013: 77-78).

Yönetim faaliyetlerinin temelinde insan faktörü yatmaktadır. Çalışanların kendi fiziki, fikri ve ruhsal gücünü üretim sürecine daha çok dâhil etmesini sağlamak ise başarılı bir yöneticinin varlığına bağlı olmaktadır. Yöneticinin, çalışanları aktif olarak ve gayretlerinin tümüyle üretim faaliyetine katabilmesi motivasyonun gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çağdaş bir yöneticinin en temel görevi; etkin bir şekilde çalışan örgüt oluşturmaktır (Tuğrul Torun, 2013: 49).

Araştırmalar sonucunda çalışanlar ne kadar motive edilmiş olursa o kadar çok üretken, yaratıcı ve işletmelerine bağlı oldukları gösterilse de, çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının devamlılığını sağlamak görüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Çalışanı belirli şekillerde davranmaya iten sebepleri, çalışanın amaçlarını, davranışların devamlılık olanaklarının incelemesi ve bu incelemenin sonuçlarına göre çalışanları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmekle yükümlü olan yöneticinin motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmesi gerekmektedir (Keskin, 2008: 43).

### **2.6.1. İşletmenin Yaşamını Sürekli Kılmak**

İşletmelerin en temel amacı ayakta kalmak ve yaşamlarının devamlılığını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için izlenecek yolun ve stratejilerin detaylı bir şekilde belirlenmesi işletme için hayati önem taşımaktadır. Doğru işlerde doğru kişileri çalıştırmayan işletmelerin yaşamlarını sürekli kılmaları mümkün olmamaktadır. Bu durum işin gereklerinin, çalışanın niteliklerine eş olması gerektiğini ifade etmektedir (Keskin, 2008: 44).

İşletmeler, kar sağlama ve topluma faydalı olma amaçlarını uygun bir şekilde gerçekleştirmek için her iki amacı arasında bir denge sağlaması gerekmektedir. Bu dengenin kurulması ile işletmenin yaşamını sürekli kılma amacı süreklilik kazanmış olmaktadır (Tuğrul Torun, 2013: 50).

### **2.6.2. İşgücü Devir Hızını Düşürmek**

İşletmedeki işgücü devir oranlarında çok fazla gerçekleşen değişiklikler, işletme yönetimi açısından arzu edilmeyen ve işletmeye maliyet yönünden fazladan yük getiren bir durum olmaktadır. İşgücü devir oranının fazla olması işletme açısından bazı sorunların



ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu sorunlardan bir kaçısı aşağıdaki gibi olmaktadır (Çakıcı, 2014: 26):

- İşletmeden her çıkan çalışanın yerine yeni bir çalışanın gelmesi zaman kaybına kolay neden olmaktadır.
- İşletmeye her yeni gelecek olan çalışanın işe yerleştirilmesi ve işe uyum sağlaması kolay olmamaktadır.
- İşgücü devir oranının fazla olması işletmede olası yaşanabilecek iş kazaları oranlarına yansiyarak artışa sebep olabilmektedir.
- İşletmeye her katılacak yeni çalışanın oryantasyon eğitimleri için bir miktar zaman ve para harcanmakta olduğundan dolayı yeni bir eğitim gider kaydı anlamına gelmektedir.
- İşgücü devir oranı fazla olan işletmelerde üretilen ürünlerin standardında ve kalitesinde de sorunlar çıkabilmektedir.
- İşletmeden çok fazla kişinin ayrılması diğer çalışan kesim üzerinde işletmeye karşı, iş güvensizliği ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratmaktadır.

Bir örgütün başarı düzeyi işgücü devir hızının düşük olması ile ilişkili olmaktadır. İşgücü devri sayesinde; etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, çalışan sayısı ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı anlaşılabilir. İşgücü devrine etki eden unsurları ortadan kaldırmak veya düşürmek için, iyi bir insan kaynakları planlaması ve iş analizleri yapılmalı, iyi bir yönetim sistemi oluşturulmalı, uygun bir çalışma ortamı sağlanmalı, iyi bir ücret sistemi ve terfi imkanları geliştirilmeli, iş garantisi ve sosyal güvenlik hakları sağlanmalı, çalışanların işten çıkarılmalarına veya çıkarılmalarına neden olan etkenlerin, yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir (Tuğrul Torun, 2013: 51).

### **2.6.3. Verimliliği Artırmak**

Verimlilik; bir işletmede belirli bir dönemde üretim sürecinden sağlanan üretim miktarının, bu miktarın elde edilebilmesi için harcanan üretim faktörleri toplamına oranına denilmektedir. Bu bağlamda verimlilik artışı, belirli bir dönem içinde eldeki üretim araçlarını daha iyi bir şekilde kullanarak üretim faktörleri başına üretim miktarının artırılması anlamına gelmektedir. Başka bir anlatımla verimlilik; toprak, işgücü, sermaye ve girişimden oluşan üretim faktörlerinin en fazla üretimi sağlayacak şekilde kullanılması anlamına gelmektedir (Yazıcı, 2009: 21).

Günümüzde işletmeler; verimliliğin, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini artırma, çevreyi koruma, çalışanlara en iyi yaşam standartlarını ve çalışma şartlarını sağlama ve üretim faktörü başına üretim miktarını artırma çabaları olarak düşünülmektedir. Günümüzde verimlilik anlayışı, insanın refah düzeyi ve sevincini aynı yönde geliştiren, iş ve teknolojiyi bir amaç değil araç olarak gören bir düzeye ulaşmış bulunmaktadır (Keskin, 2008: 46).

Çalışanların verimli ve etkin çalışabilmesi, maddi ve manevi açıdan tatmin olması ya da motivasyonunun sağlanmasına bağlı olmaktadır. Bu nedenle yönetimin insan unsuru olan çalışan üzerinde önemle durması gerekmektedir. Bunun için, yönetici çalışanın her açıdan iyi tanınmalı ve verimli bir şekilde çalıştırması gerekmektedir (Kılıç Aksoy, 2016: 18).

Verimlilik, hem işverene hem de çalışanlara önemli imkânlar sağlamaktadır. Bu bağlamda işveren, yeni yatırım imkânları oluşturacak kaynak elde etmektedir. Çalışanlar da daha iyi çalışma koşullarında, daha az çalışarak daha fazla ücret, ödül, ikramiye gibi ekonomik getiri elde etmektedir. Bu nedenle her ikisinin de motivasyonları ve performansları artmaktadır (Çakıcı, 2014: 27).

### **2.6.4. Kârlılığı Artırmak**

Kârlılık; İşletme faaliyeti sonunda sağlanan net kârın, bu kârı elde etmek için harcanan sermayeye oranını ifade etmektedir. Başka bir biçimde yatırılmış olan sermayeye bir işletmenin ya da herhangi bir yatırım konusunun o dönem içinde kazanç elde edebilme

imkânı anlamına gelmektedir. Kârlılığın arttırılması; belirli bir miktarda sermaye veya yatırımdan ne kadar fazla gelir elde edildiğine bağlı olmaktadır. Bu bağlamda kârlılık, sermayenin yüzde kaç ile çalıştığını da göstermiş olmaktadır (Yazıcı, 2009: 22).

Bir ticari işletmenin başarılı olup olmadığı, dönem sonunda ortaya çıkan karlılıkla hesaplanmaktadır. Bu hesaplanan kârlılık sayesinde, işletme faaliyetlerini denetlemek mümkün olmaktadır. Bunun dışında, işletmenin diğer amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kâr elde etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, her ticari işletme için en önemli olan ve belirlediği amaçlarına ulaşabilmesinin temelinde kârlılığın olduğu söylenmektedir (Kılıç Aksoy, 2016: 20).

İşletmelerin başlıca amaçlarından en önde geleni en düşük maliyetle çalışıp en yüksek kâr elde etmektir. İşletme sahiplerinin, işletmeden daha fazla çıkar elde etmek isteyen yöneticilerin ve çalışanların temel motivasyon aracı kâr sağlamak olmaktadır. İşletmenin faaliyetlerinde aktif planlama, eşgüdüm, örgütlenme, harekete geçirme ve kontrol sayesinde işletmenin kârlılık, verimlilik ve etkinliğinin artması sağlanarak, elde edilen kâr işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların motivasyonunu artırmaktadır (Tuğrul Torun, 2013: 52).

#### **2.6.5. Örgütsel Etkinliği Artırmak**

Etkinlik; bir işletmenin amaçlarına ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için işletme kaynaklarının en rasyonel biçimde kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Kılıç Aksoy, 2016: 17).

Etkinlik kavramı işletmede; üretimde kullanılan hammadde, malzeme, işçilik ve diğer giderlerin işletme için belirlenen amaçlar doğrultusunda ne seviyede yeterli kullanıldığını gösteren değerlendirme unsurlarından olmaktadır. İşletmeler üretimlerini en az maliyetle sağladıktan sonra bu mal ve hizmetlerin satılmaması durumunda temel amacına ulaşamadığının kanıtı olmaktadır. Bu bağlamda yapılan işin mantıklı olmasının yanında amaca ulaştırıcı özelliklere sahip olması gerekmektedir. (Yazıcı, 2009: 24).

İşletmeler etkin çalışabilmek için birtakım araçlardan faydalanmaktadır. Bunlar insan gücü, araç ve gereçlerin iyi kullanılması, teknolojik yenilikler, hammadde ve enerji

kullanımı gibi araçlar olmaktadır. İşletme faaliyetleri çalışanlar tarafından sağlandığı için çalışanların motive edilmeleri de etkinlikleri açısından çok önemli olmaktadır. Motivasyonu sağlanan çalışanlar, işletmenin amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlamaktadır. Çalışanların kişisel yada grup olarak etkinliğini arttırmak için motivasyon araçlarının kullanılması gerekmektedir (Güven, 2004: 19).

Organizasyonlar kişiler ve gruplardan oluşmaktadır. Organizasyonun etkinliği; kişi ve grup etkinliklerinin tümünü kapsamaktadır. İşlerin doğru yapılması verimlilikle ilişkilendirilirken; doğru işlerin yapılması ise etkinlikle ilişkili olmaktadır. Verimlilik üretim faktörleri, ürün ve hizmetlerle ilgilenirken, etkinlik üretim ve hizmetlerin sonucu ve etkileriyle ilgilenmektedir (Çakıcı, 2014: 27).

## **2.7. MOTİVASYON ARAÇLARI**

Motivasyonun temel amacı, çalışanların istekli bir şekilde verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu bağlamda işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmaktadır. Sunulan ya da uygulanan bu örnek ve önerilerle bugüne kadar tam bir başarı elde edilememektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 146).

Motive edici araçlar, her zaman aynı etkiyi göstermemektedir. Motivasyon araçlarının etkinliği, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine, toplumsal yapıya, işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına bağlı olduğu söylenebilmektedir (Akın Acuner, 2010: 47-48).

Çalışma yaşamında kişilerin işine motive olmasını sağlayan başlıca motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak incelenmektedir (Silah, 2005: 109).

### **2.7.1. Ekonomik Araçlar**

İşletmelerin kurulma amacı ve çalışanların çalışma nedeni ekonomik temele dayanmaktadır. Bunun için işletmelerde çalışanların üzerinde durduğu en önemli etken, harcadıkları çabanın karşılığında elde edebildiği ekonomik araçların onları tatmin etmesi olmaktadır (Karatepe, 2005: 29).

Çalışanları işine motive eden en güçlü araçlardan birinin belirli ve doyurucu bir ücreti sağlamak, başka bir deyişle ekonomik ödüllendirme sağlamak olduğu bilinmektedir. Motivasyonda ekonomik araçlar; ücret, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüllendirme ve ekonomik güvenlik olarak sınıflanabilmektedir. Ekonomik araçlar işletme ve kurumlara göre farklılıklar gösterebilmekte ancak temel vazgeçilmez araçlar değişmemektedir (Üçkardeş, 2013: 19).

### **2.7.1.1. Ücret Artışı**

Ücret artışı, geleneksel anlayışta en etkili motivasyon aracı olarak ele alınmaktadır. Bugün dahi birçok çalışan için aynı şekilde görülmektedir. Ücret, çalışanın temel çalışma sebebi ve işletmeye bağlı kalmasında en güçlü motiv olmaktadır. Ücret artışı çalışanın sadece alım gücünü arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda statüsünü, saygınlığını ve güven unsurunu da arttırmaktadır. (Bilecen, 2008: 48).

Ücretin motive edici bir rolü olabilmesi için işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına bakılmaktadır. Ücretle gösterilen performans arasında bir ilişki kurulmamişsa ücret artışı bir başarı artışı sağlamayabilmektedir. Bunun nedeni çok çalışanla, az çalışanın aynı ücreti almasından kaynaklanmaktadır (Akın Acuner, 2010: 48-49).

Evrensel bir ücret ve ödüllendirme felsefesi bulunmamaktadır. Fakat, İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre; yöneticiler için, ücret ve performans arasındaki ilişki çok önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ücret ve ödüllendirme adaleti ve devamlılığını sağlamak için çalışanların dikkatli bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir (Karatepe, 2005: 30).

### **2.7.1.2. Primli Ücret**

İşletmelerin çalışanlarına uyguladıkları primli ücret sistemi, çalışanların motivasyonu açısından uygun olan motive edici ekonomik araçlar içerisinde yer almaktadır. Çalışanların aylık veya yıllık performanslarına göre aldıkları ücrete ek olarak işletmeler tarafından çalışanlara yapılan ödemeye prim adı verilmektedir. Prim ödeme hesaplanması genel olarak zaman esaslı ve parça başı ücret esasına göre uygulanmaktadır (Çakıcı, 2014: 28).

Yapılan işin ölçümünün kolay olmadığı işlerde prim sistemini uygulamak oldukça zor olmaktadır. Örneğin primli ücret sistemine göre ücret alan bir çalışan, bazen yöneticisinden daha fazla ücret alabilmekte ve bu nedenle yönetim açısından sakıncalar ortaya çıkmaktadır. Primli ücret, çalışanları daha fazla çalışmaya özendirir fakat işlerin hızlı yapılması nedeniyle kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına yol açabilmektedir. Öte yandan çalışan çok kazanmak için daha fazla çalışma isteğinden dolayı kendini yıpratmaktadır (Taşpınar, 2006: 60).

### 2.7.1.3. Kâra Katılma

İşletmenin sağladığı kârdan belli bir kısmını çalışanlarına dağıtması kâra katılma yöntemi olarak adlandırılmaktadır. Kâr dağıtımını çalışanların üretime sağladığı faydaya göre yapılmaktadır (Silah, 2005: 110).

Kâr paylaşımı yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar (Çolak Alsat, 2016: 24):

- Nakit Olarak Dağıtım: İşletme kârının bir miktarı yılsonunda nakit olarak çalışanlarıyla paylaşılmaktadır.
- Ertelenmiş Dağıtım: İşletme kârının bir miktarı her yılsonunda çalışanın emekliliği veya ölümü halinde vermek üzere ilgili çalışana ait bir hesapta biriktirilmektedir.
- Karma Dağıtım: Nakit olarak dağıtım ve ertelenmiş dağıtım birlikte kullanılmaktadır. İşletme kârın bir miktarını yılsonunda nakit verir bir kısmını da biriktirmektedir.
- Hisse senedi verilmesi: Bazı işletmeler kârın bir miktarını çalışan istediği zaman hisse senedi olarak vermektedirler.

Kâra katılma sistemi çalışan kadar işletmenin yararına da çalışmaktadır. Çalışanlar öncelikle kârın arttırılmasını amaç edindiklerinden ötürü üretim ve verimin artması için çaba sarf etmektedirler. Bu sistem sayesinde çalışanın işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı artmakta, bu arada işletme ile çalışan bütünleşmesi sağlanmaktadır. Bu bağlamda

işletmelerin ortak amaç edinme ilkesi ekonomik alanda gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu anlaşma zamanla başka alanlara da geçebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 153).

Kâra katılmanın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunların başında kâr dağıtımında hangi yöntemin uygulanması gerektiği konusunda henüz kesin bir görüş birliğine varılamamaktadır (Sabuncuoğlu, 1984: 89).

#### **2.7.1.4. Ekonomik Ödül Değişkeni**

Bu tür bir motivasyon aracı; işletme içerisinde bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan bir ödül verilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın ürettiği ürün ya da hizmet ile ödül arasında bir denge kurulmalı ve öneriyle verilecek ödül arasında geçen sürenin de uzun tutulmaması gerekmektedir (Silah, 2005:110). Çalışanın yaptıkları ile ödül arasında kurulan bağ zayıf olursa, çalışan ödülün verilmiş amacını unutabilmekte ayrıca motive de olmamaktadır.

Ekonomik motivasyon araçları kullanılırken, bunların işletmenin hedeflerini yansıtması ve çalışanların ihtiyaçlarına uygunluğuna dikkat edilmesi gerekmektedir (Akın Acuner, 2010: 49-50).

#### **2.7.1.5. Ekonomik Güvenlik**

İnsan doğası gereği güvende olma ihtiyacı duymaktadır. Bir kurumda temel öge insandır. İnsanın da verimli bir şekilde çalışabilmesi için kendini güven içinde hissetmesi gerekmektedir. Bu güvenliğin birçok türü bulunmakta yalnız en önemli olanlarından biri ekonomik güvenlik olmaktadır (Üçkardeş, 2013: 24).

Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar açısından çok önemli olmaktadır. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışanların devamlı olan gelirini ömür boyu sağlayacak ekonomik korunma yöntemleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Hatta bu güvenlik önlemleri yasal zorunluluk haline gerilmiştir. Ancak, yönetimler bunları daha gösterişli ve daha faydalı hale getirerek, çalışanların motivasyon aracı olarak kullanılmasını sağlayabilmektedir (Akın Acuner, 2010: 50).

Her zaman bir maddi unsurun sağladığı güvenlik ya da kişinin güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili olmamaktadır. Ancak güvensizlik duygusu altında tedirgin bir şekilde çalışan kişinin çaba ve emeğini sunma azmi doğal olarak düşmektedir. Aksine, güvenlik duygusu altında çalışan kişiler, enerjik ve gayretli görünmektedir (Eren, 1998:430).

Çalışma yaşamı sürecinde sosyal ve ekonomik güvence hatta yargısal güvence kişilerin geleceği açısından çok önemli olmaktadır. Geleceğinden şüphe duyan bir kişinin sürekli örgütte bulunması, verimli olması ve çok çalışması mümkün olmamaktadır. Çünkü güvencesi olmayan kişi, her zaman işten atılma korkusu içinde yaşamakta ve çalışma azmi kırılmaktadır. Bu bağlamda iş güvenliğinin sağlanması çalışanları motive etmektedir. (Tutar ve Erdönmez, 2007: 153).

Emekli olma olanağının daha iyi koşullara taşınması, daha elverişli sağlık güvencesi, gerektiği zaman sorunsuz bir şekilde verilen ücretli veya ücretsiz izinler, bazı zamanlarda yapılan kıyafet ve yakıt yardımları, çocuk yardımları ve diğer işletmelere göre daha çekici olan benzer unsurlar çalışanların işinden memnun kalmasını ve kendini güvende hissetmesini sağlamaktadır (Sarihasan, 2014:28). Bu tür güvenlik önlemleri işletmelere için her ne kadar maddi gider yaratsa da, çalışanın kendini güvende hissetmesi performans ve azminin işletmeye getirdiği verimliliği ve bağlılığı bu önlemlerin devamlılığını gerekli kılmaktadır (Üçkardeş, 2013: 24-25).

### **2.7.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

Çalışanlara işletmeler tarafından sosyal ve psikolojik gelişim imkanları sağlanması çalışan motivasyonunu etkileyen diğer bir faktördür. Günümüzde çalışanların sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal araçlar aracılığıyla da motive oldukları gerçeğini birçok işveren kabul etmektedir. İşletme politikaları çerçevesinde işletme yöneticileri kendi yönetim anlayışlarına göre çalışanların psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalarını gerekmektedir (Keskin, 2008: 54).



### **2.7.2.1. Çalışmada Bağımsızlık**

Yönetici konumunda bulunan kişi, astlarının baskı altında çalışma hissiyatına kapılmasını önlemek amacıyla onlara gereken bilgi, uygunluk, makul kabul edilebilecek kadar hatalarını hoş karşılama ve gereken koşulları sağlamaktadır. Yönetici bunları yaptıktan sonra, çalışanların bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri serbestliği sağlayabilecek imkanları sağlamaya çalışmaktadır. Belli bir serbestlik içinde gelişen çalışan, kendisini gruba ait bir üye, bir şeyler başarma gücünde ve grup içinde değerli bir çalışan olduğunu fark etmektedir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri yöneticilerine bağlı olmaktadır (Ünlüönen vd., 2007: 11).

Çalışanlar her konuda işlerine müdahale edilmesinden, emir verilmesinden ya da baskı altında çalışmaktan kaçınmaktadırlar. Bu bağlamda merkezci yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişiler pek verimli olmamakta ve ilk fırsatta başka işletmeye geçme istekleri olduğu bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 156-157).

### **2.7.2.2. Sosyal Katılma**

Çalışanlar işletmeye girdikleri zaman çeşitli sosyal yapıların arasına katılmaya çalışmaktadır. İşletmelerde kişiler arası ilişkilerin yürütüldüğü informal gruplar bilinçsiz ve plansız bir şekilde kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İnfomal gruplar bazı temel sosyal ihtiyaçların giderilmesi için ortaya çıkmaktadır. Bu gruplar ile kişiye bağlılık duygusu kazandırılmakta, kişilerin davranış ve duyguları üzerinde etkileri büyük olmaktadır. Bu bağlamda kişilerin tatmin ve verimliliğinin belirlenmesinde en önemli unsur haline gelmektedir (Bilecen, 2008: 52).

Çalışanların iş yerinde bir gruba dahil olması ve bu grupla iletişim içinde bulunması gerekmektedir. Hawthorne Araştırmaları, bir gruba dahil olan ve o grupla iyi ilişkileri olan çalışanların iş verimliliğinin arttığını ortaya koymaktadır (Silah, 2005: 110).

### **2.7.2.3. Statü ve Değer**

Yöneticinin, çalışanları sosyal bir varlık olarak ele alarak onlara farklı gruplar içinde olmalarına imkan vererek ya da bu farklı gruplara dahil olmalarını hoş karşılaması

gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların kişilik yapılarına, yaptıkları işlere, önerdikleri fikirlerine değer vermelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 158).

Bir kişiye toplumda başkaları tarafından atfedilen değerlerden oluşan kavrama statü denilmektedir. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermektedir. Statü, genellikle saygı ile birlikte bulunmaktadır. Çalışılan iş yerinde konumu ne olursa olsun, yaptığı işin takdir edilmesini istemektedir. Çalışanlardan bazıları kendi katkıları olmadığında grup çalışmalarında aksaklıklar olabileceğini ve verimliliğin düşebileceğini savunarak kendilerinin örgütteki statülerini yüksek görmekte, bu bağlamda daha çok tatmin olmaktadır (Ergül, 2005: 75).

Statü manevi unsurlarla belirlendiği kadar maddi unsurlarla da belirlenmektedir. Örneğin, terfi eden çalışana o mevkide bir oda verilmesi, odanın genişletilmesi, kişisel telefon bağlanması, sekreterinin olması gibi maddi unsurlar sunulabilmektedir. Bütün bunlar yalnızca terfi süreci gereği olmamakta aynı zamanda statü belirleyici unsurlar olarak görülmektedir (Karatepe, 2005: 33).

#### **2.7.2.4. Gelişme ve Başarı**

Çalışanların yeteneklerini davranışlarına dönüştürmesinde en önemli etkenlerden biri, onların işletme içinde yükselme ve gelişmeye uygun koşullara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların işteki başarısı, kişisel yeteneklerine ve psikolojik istek seviyesine bağlı olmaktadır. Ekonomik, toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlar giderildiğinde çalışanlar yeteneklerini işletme amaçları doğrultusunda en iyi şekilde ortaya koyabilmektedir (Karatepe, 2005: 35-36).

Çalışanlar kurumun eğitim imkanlarını kullanarak yükselmek için yarışmaktadırlar. Sürekli çalıştığı işte monotonlaşan çalışanlar yükselme arzusu içerisinde olmaktadır. İlerleme veya yükselme olanakları olmayan çalışanın işe olan gayreti de azalmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışanların sürekli yükselebileceği olanaklar bulundurulmalı ve çalışanların bu yönde motive edilmesi sağlanmalıdır (Sevinç, 2015: 959).

Bir iş yerinin başarısı, çalışanlarının her birinin başarılarına bağlı olmaktadır. Çalışana yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama imkanı verdikçe, işletmeye

daha çok bağlanmakta ve işletme tarafından tek taraflı kullanıldığı duygusunu yok etmektedir. Bu bağlamda çalışanın kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı seviyesinde artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 160).

#### **2.7.2.5. Çevreye Uyum**

İşyerinde çalışanlar çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarına uyum sağladıkları kadar sosyo-psikolojik şartlarına da uyum sağlaması gerekmektedir. Çalışanlar ilk kez girdikleri bir işte çalışma arkadaşları, üst ve alt kademedeki kişilerle en kısa sürede tanışmalı ve kendisini tanıtmalıdır. Yeni işe giren bir çalışan, örgüt çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa sürede adapte olmaya çabalaması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 161).

Örgüt yöneticileri gerekli şartları sağlayamadığı zaman çalışanların örgüte karşı yabancılaştıkları görülmektedir. Bu bağlamda işine karşı yabancılaşan çalışanlar arasında saldırgan tutumlar sıkça yaşanmakta, yöneticilerle çalışanlar arasında çok küçük sebeplerden ötürü yakınmalar, tartışmalar doğmakta ve örgütün verimi belirgin bir şekilde düşmektedir (Karatepe, 2005: 34-35).

#### **2.7.2.6. Öneri Sistemi**

Bir kişinin ya da grubun bir konu üzerindeki yargısı, görüşü veya düşüncesine öneri adı verilmektedir. Öneri sistemleri, çalışanların kendi iş kolunda veya işletmenin genel iş sürecindeki sorunlara getirdikleri çözümler olarak tanımlanabilmektedir. Öneri sistemi, bütün çalışanların yaptıkları işleri geliştirebilecekleri bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip oldukları görüşüne dayanmaktadır (Akın Acuner, 2010: 52).

Öneri sistemi, çalışanların işletmeyi daha çok sahiplenmesini ve kendi kurumunun daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu sistemin gereksiz ve yararsız önerilerle üstlerin zamanını boşa harcamak gibi sakıncalı tarafları da bulunmaktadır. Bir başka açıdan, özellikle bir üst basamak yöneticisi faydalı önerileri hiç sunulmamış gibi gösterebilmektedir. Bunların dışında öneriyi getiren çalışanla ilgilenilmemesi yeni önerilerin gelmesine engel olmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 163).

### **2.7.2.7. Psikolojik Güvence**

Örgütlerde iş güvencesi kadar psikolojik güvence de çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticiler ve işveren, çalışana yönelik olumsuz bir davranış göstermeyeceğine inanç sağlamış ise çalışanın motivasyonu artmış olmaktadır. Psikolojik güvence, fiziksel güvenceden öte duygusal bir güvenceyi ifade etmektedir. Çalışanlar psikolojik güveni hissettikleri bir yerde çalıştıkları zaman, işlerinin üzerinde daha çok durarak ve daha verimli olmaktadır (Akın Acuner, 2010: 52).

Psikolojik güvence, çalışma ortamı ve iklimiyle alakalı bir kavramdır. Motivasyonu artırılabilmesi için, işyerindeki olumsuz psikolojik faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların moral ve motivasyonlarını artıracak çeşitli örgütsel uygulamaların gerçekleştirilmesine özen gösterilmesi gerekmektedir (Tunçer, 2013: 101).

### **2.7.2.8. Sosyal Uğraşlar**

İşyerinde nitelikli ve kültürel, sanatsal, sportif, gezi, müzik ve eğlence etkinlikleri gibi içerikli sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır (Silah, 2005: 111).

Sosyal uğraşlar iki açıdan önemli olmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal faaliyetlere katılan çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri belirleyebilmektedir. Doğal liderler, çalışma yaşamı boyunca diğer çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 164).

### **2.7.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar**

Motivasyon sürecinde ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının yanında, örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçlarından da faydalanılmaktadır. Örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçları genel olarak örgüte mali açıdan yük olmayan araçlardır. Yöneticiler bazen hiçbir harcama yapmadan bazen de çok az bir harcama yaparak, örgütsel ve yönetimsel

araçları zamanında ve yerinde kullanarak, çalışanların motivasyonunu arttırabilmekte, çalışanı örgütün amaçları doğrultusunda çabalamaya yöneltmektedir (Sevinç, 2015: 960).

### **2.7.3.1. Amaç Birliği**

Şirketlerin öncelikli yönetim uygulamaları; işle ilgili amaçların belirlenmesi, çalışanların bu amaçlara yönlendirilmesi ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması olmaktadır. Amaçsız bir çalışan, motivasyon araçları kullanılsa bile motive olamamakta ayrıca para ve zaman kaybına neden olmaktadır (Moslem, 2015: 23).

İşletme yönetiminin en önemli görevi, işletme amaçları ile çalışan amaçları arasında bir uyum sağlamaktır. Belirli amaçlara ulaşmak için örgütler birer araç olarak kabul edilirse, örgütsel başarıyı çalışan sömürmekte değil çalışanı kazanmakta aramak gerekmektedir. Çalışan amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir uyum sağlanırsa bundan her iki taraf da kazançlı çıkmaktadır. Burada en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Başarılı bir yönetici; ortak amaç inancını yayan ve ona ulaşmada ortak çaba gösterilmesini sağlayabilen yöneticidir (Gün, 2016: 196).

### **2.7.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanları denetleme yeteneğine sahip olmamaktadır. Bu nedenle yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiği zaman daha alt basamaktaki çalışanlara devretmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 166).

Yetki ve sorumluluk devri sayesinde çalışanın saygı ve tanınma ihtiyaçları giderilebilmektedir. Bu bağlamda çalışan davranışlarında özgürlük kazanmakta, sorumluluk yüklenmekte ve ihtiyaçlarını giderebileceği davranışlara yönelmektedir. Sonuç olarak, yöneticinin gereğinden fazla olan sorumluluklarından kaynaklanan yükü, yetkilerinin bir bölümünü astlarına devretmekle biraz da olsa azalabilmektedir (Barlı, 2007: 228).

### **2.7.3.3. Eğitim ve Yükselme**

Bir işletmede insan kaynakları yönetiminin, bir personeli işe alımdan sonra düzenli ve sürekli olarak yapması gereken temel faaliyeti eğitim olmaktadır. En genel ifade ile eğitim; insanların davranışlarını daha iyi ve arzulanan yönde değiştirme, onlara yeni davranışlar kazandırma, kazanılmış davranışları düzeltme, doğru davranışların yeterlik düzeylerini geliştirme şeklinde tanımlanabilmektedir (Çakıcı, 2014: 38).

Yükselmeye amaç, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanarak daha iyi ve üst görevlere ulaşmaktır. Yükselme; gösterilen başarının bir gereği, karşılığı ya da ödülü olmaktadır. Genellikle eğitim, yükselmenin araç veya basamağı olmaktadır (Kılıç Aksoy, 2016: 84).

Çalışanlarına planlı ve düzenli olarak eğitim ve yükselme imkanlarını sunabilen işletmeler, aynı zamanda oldukça etkili bir iş motivasyon aracını da sağlamış olmaktadır. Çalışanların güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırabilmek için, eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak personelin bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirip, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere yönelik eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandırılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 168).

Yöneticilerin bilmesi gereken en önemli husus: Çalışanlar işletmede en az yüksek bir ücret kadar, yükselme şansı da aramaktadır. Dinamik bir hayat sürdürmek isteyen her çalışanın arzusu yükselmektir. Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılarak yükselen çalışan elde ettiği yeni bilgi ve yeteneklerle kişiliğini giderek geliştirmektedir. Bu bağlamda çalışan, örgütsel yapıda kazandığı yeni görevinden ötürü memnun olmaktadır (Taşpınar, 2006: 73).

### **2.7.3.4. Kararlara Katılma**

Kişilerin kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok fazla olmaktadır. Çalışanların kendilerini etkileyecek kararlara katılmasını sağlamamak, alınan kararları uygulanma aşamasına kadar çalışanlardan saklamak uygulamadaki aksaklıkların en önemli unsurlarından biri olmaktadır. Çalışan çıkarlarını koruyan plan ve programlar, çalışanlara

layık oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmazsa, beklenen fayda sağlanamamaktadır (Eren, 1998: 434).

Yöneticiler, çalışanlarına kararlara katılma imkanı sağladığı zaman bu yetkinin ne kadar önemli olduğunu ve bunu kendi isteğiyle tam bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Birçok yönetici aslında karar verdikleri halde, çalışanlarına kararlara katılmış hissi yaratmak amacıyla düşüncelerine başvurmaktadır. Fakat çalışanlar bunu hemen anlamaktadır. Bunun için yönetici çalışanın düşüncelerine değer vermiyorsa, kararlara katılma yöntemini uygulaması doğru olmamaktadır (Karatepe, 2005: 41).

### **2.7.3.5. İletişim**

İşletme içinde iletişim sisteminin oluşturulması, hazırlanmış olan programlar ve işletme içinde alınan kararların gerçekleştirilmesi hakkında çalışanlara bilgi aktarımını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların psikolojik yapılarını işletmenin amaçların göre şekillendirmek, seçimlerini ve davranışlarını yöneltmek, planlanan amaçlara ulaşılacağına inanmak ve bu amaçlar için motivasyonun devamlılığını sağlamak gibi faydalar sunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 168).

Haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden en alta, en alttan zirveye serbestçe ve sağlıklı bir şekilde akmasına açık iletişim adı verilmektedir. Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme sadece güven sağlanmış bir yerde geliştirilebilmektedir. Açık iletişim, kişilerin birbirleriyle ilgilenerik birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesini ifade etmektedir (Barlı, 2007: 232).

Yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurması için günümüzde yararlanabilecek pek çok bilgilendirme ağı bulunmaktadır. Bunlar (Karatepe, 2005: 41):

- Elektronik posta ağı ile iletilen mesajlar,
- İşletme içi radyo yayınları,
- Video yayınları,
- Genelgeler ve diğer yazılı bilgiler,
- Kişisel ilişkilerdir.

Çalışanlara soru sorma hakkı verilir ve açık iletişim yönteminin kullanılması sağlanırsa, çalışanlar iş süreçlerini geliştirerek paradan ve zamandan tasarruf sağlayarak

öneriler sunabileceklerdir. Bu bağlamda örgütün performansının artması sağlanacaktır. Örgütün çalışanlar tarafından iyi algılanabilmesi için iletişim ve geri bildirim yapılması gerekmektedir (Akın Acuner, 2010: 56).

### **2.7.3.6. İş Genişletme**

İş genişletme; aşırı işbölümünden kaynaklanan stresle başa çıkmak amacıyla bir çalışmanı, tek ve az iş yapmak yerine, birbirine benzeyen işleri yapmasını sağlayan yeni bir düzenlemeye gitmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 171). Sürekli olarak tekrar eden işlerden ortaya çıkan monotonluğu gidermek için iş genişletmesi yapılmakta ve işin içine daha önce başkaları tarafından yapılan birkaç farklılık eklenerek işin eni arttırılmaktadır. İş genişletmesi sayesinde çalışanın sorumluluğu değiştirilmeden farklı gün veya saat ayarlamasıyla yapılan işin monotonluğu azaltılmış olmaktadır. Aslında temelde yapılan görevlerin özellikleri ve zorluğu aynı kalmaktadır. Değişik görevlerle karşılaşan çalışan esneklik kazanmaktadır (Altuğ, 1997: 94).

### **2.7.3.7. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, zorluk olarak birbirine yakın seviyede olan fakat içerik olarak birbirinden farklı olan işlerin aynı kişi tarafından yapılmasıdır. Bu sayede işyerinde çalışanlar birbirlerinin yerine geçerek eksikliklerini gidermektedir. Çalışanlar iş zenginleştirmede yetki ve sorumluluk üstlenmektedir. Yetki ve sorumluluk üstlenen çalışanlar mutlu olmakta, çalışma isteği artmakta ve iş tatminini sağlamaktadır. İş zenginleştirmede, iş akışı ve denetimi çalışma grubu sayesinde yapılmaktadır (Silah, 2005: 112).

İş zenginleştirme kavramı Herzberg'in iki faktörlü teorisinden ortaya çıkmaktadır. İşin temeli aynı kalmakta, fakat o teoriye ilaveten motivasyon teorileri eklenmekte ve iş zenginleştirme meydana getirilmektedir. Çalışana daha çok sorumluluk yüklenerek, işin derinliği artmakta ve bu durum dikey yükleme kavramı ile ifade edilmektedir. Sorumluluk yüklemesi ile çalışanların daha yüksek seviyedeki ihtiyaçları giderilmekte ve iş motivasyonları artmaktadır. İşin akışında temel değişiklikler oluşabileceği ve malzeme de satın alma ihtiyacı doğabileceğinden ötürü iş zenginleştirmesinin maliyeti yüksek olmaktadır (Altuğ, 1997: 94).



İş zenginleştirmede başarı sağlamak için (Eren, 2008: 583-584);

- Zenginleştirilecek işin özellikle örgütün üst kademelerinde olması,
- Çalışanın işini oldukça iyi bir şekilde yaparak kendisini etrafına tanıtma imkanı sağlaması,
- Çalışanın işin başarı seviyesi hakkında bilgi sağlayabilmesi,
- Çalışanın işini ara ara kontrol etme imkanı bulabilmesi,
- Çalışanın işi ile ilgili yeterli düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip olması,
- Çalışanın kendine güven duyması ile işinde ilerleme isteği ve azmine sahip olması,
- Örgütçe uygulanan motivasyon araçları ile çalışanın kişisel isteklerinin uyumlu olabilmesi,
- Üst yönetimin devamlı olarak destek sağlaması ve iş zenginleştirme için gerekli harcamalardan kaçınmaması gibi hususların bulunması gerekmektedir.

Bu açıklamamızda örgütün alt kademelerindeki iş zenginleştirme çabalarının başarısının çok düşük olduğu sonucu çıkarılmaktadır. İş zenginleştirme örgütün üst ve orta kademeleri için yetki devri uygulaması gibi düşünülebilmektedir.

### **2.7.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları**

Takım çalışması iş hayatında büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, kişiler takım çalışmasına yatkınlık göstermektedir. Yarı bağımsız toplu çalışma grupları, çalışanların motivasyonlarını arttıran bir araç olmaktadır (Silah, 2005: 112).

Çalışma gruplarının amacı, işletmelerin sahip olduğu bütün sosyal ve teknik düzenlerde başarıyı arttırmayı sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için çalışanların ve iş gruplarının, kişisel olarak sorumluluk derecesi belirlenerek dağıtılmaktadır. Çalışma gruplarını uygulayan işletmelerde, çalışanların motivasyonu artmakta ve daha verimli çalışmaktadır. Bu bağlamda, verimliliğin artması sonucunda maliyet azalmakta ve kalite artmış olmaktadır (Sarıhasan, 2014: 37).

Yarı otonom çalışma grupları yönetim tarafından önceden belirlenen minimum hedeflere göre kendi içinde çalışma hızını, işbölümünü, çalışma planını, yetki ve

sorumluluk dağılımını düzenlemektedir. Ayrıca bu gruplar genellikle motivasyonu yüksek, uyum içinde ve verimli bir şekilde çalışmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 173).

### **2.7.3.9. Müzik Eşliğinde Çalışma**

Monotonluğun azaltılması müziğin en önemli faydalarından biri olmaktadır. Müzik kişinin zihnini işten uzaklaştırarak, başka şeyler düşünmesini, hayal kurmasını sağlamaktadır. Müzikle çalışıldığı zaman çalışanın verimliliğinin arttığı söylenmektedir. Devamlı olarak dikkat gerektiren işlerde müzik eşliğinde çalışmadan dolayı zihnin işten uzaklaşması sonucunda iş kazalarının artabileceği görüşü geçerli olmaktadır (Eren, 2008: 261).

### **2.7.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

İş yerinin ışık, ısı, havalandırma, nem, temizlik, gürültü, ergonomi gibi fiziki koşullarının belirli standartlarda ve sağlık koşullarına elverişli olması gerekmektedir. Bu koşulların insana ve sağlığa uygunluğu sağlanabilirse çalışanlara motivasyon aracı olmaktadır (Silah, 2005: 112).

İş yerinin, çalışanlarda işe özendirici etkisi olduğu ispat edilmiş gerçeklerden biri olmaktadır. Bu bağlamda örgütün ilk olarak sağlığa uygun olması, daha sonra da işe uygun araçlarla çalışılması gerekmektedir. Sağlığa uygunluk; ısı ve ışığın çalışmaya elverişli hale getirilmesi, işe uygun araçların seçimi ise ergonomi olarak adlandırılan insan ve iş araçlarının uyumlu hale getirilmesidir. İş yerinde kazalar önlenerek ve meslek hastalıklarının oluşmasına olanak tanımayan düzenlemelerin de yapılması gerekmektedir (Karatepe, 2005: 43-44).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, Trabzon ilinde faaliyette bulunan Yalıncağ Belediyesi'nde görev yapan çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma yapılmış, elde edilen bulguların istatistiksel analizi sonucu ulaşılan bulgular değerlendirilmiştir.

### 3.1. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde Yalıncağ Belediyesi'nde görev yapan çalışanlara yapılan anketle ilgili bilgi verilmiştir. Araştırmanın konusu ve amacı, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği, hipotezleri, verilerin analizi ve araştırma bulgularının analizine yer verilmiştir.

#### 3.1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu çalışmanın konusu Trabzon Yalıncağ Belediyesi'nde görev yapan çalışanlara anket soruları uygulayarak belediyede çalışan personelin iş tatminine etki eden faktörlerin (ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel ve yönetsel faktörler) incelenmesi ve değerlendirilmesidir.

Bu araştırmanın amacı, Yalıncağ Belediyesi'nde çalışan personelin demografik özellikleri ile iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir.

#### 3.1.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç; mevcut olan sorunları bulmak ve bu sorunlarla ilgili durumları, değişkenleri ve aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkileri tespit edebilmektir. Bu değişkenlerin tespit edilmesi sayesinde ileriye yönelik tahminlerde bulunulmakta ve bu sorunlara yönelik çözümler geliştirilebilmektedir (Aydın, 2013: 84).

### 3.1.3. Evren ve Örneklem

Örneklem, belirli kurallara göre, belirli bir ana kütlede seçilmiş ve seçildiği ana kütleyle temsil yeterliliği kabul edilen küçük kümeleri ifade etmektedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeleri üzerinde yapılmakta ve elde edilen sonuçlar ilgili ana kütlelere genellemektedir. Doğru ve etkin bir genelleme yapılabilmesi için örneklemin yansız ve temsili olması gerekmektedir (Sat, 2011: 44).

Bu araştırmanın evrenini Trabzon ilinde bulunan Yalıncağ Belediyesi'nde görev yapan 125 adet çalışan oluşturmuş, %95 güvenilirlik sınırı içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek, örneklem büyüklüğü 94 olarak hesaplanmış; ancak bazı çalışanların cevap vermeyeceği ya da hatalı cevap vereceği düşünülerek 110 adet anket formu gönderilmiştir. Geri dönen anketlerden 10 tanesinin eksik ve hatalı olduğu belirlendiği için araştırma dışında tutulmuştur. Anket çalışması sonucunda 100 anket formu analize dâhil edilmiştir.

### 3.1.4. Veri Toplama Tekniği

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki bölüme ayrılmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular varken, diğer bölümünde ise çalışanların iş tatminini etkileyen araçlara yönelik sorular sorulmuştur.

#### 3.1.4.1. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Araştırmada kullanılan ilk ölçek, Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeğidir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77). Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. 1- İçsel doyum 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 2- Dışsal doyum 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 3-Genel doyum: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 maddelerini içermektedir. Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen

puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye dışsal doyum puanı 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçeğin nötr doyum puanı 3'tür. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumunu düşük, 3'ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir (Sat, 2011: 42).

### **3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri**

İki grup arasındaki farkın ya da zaman içerisindeki değişimin rastlantısal olup olmadığına karar verebilmek için hipotez testlerinden yararlanılır (Baş, 2005: 152).

Hipotez testi, önceden belirlenmiş bir ana kütle parametresinin, elde edilen örneklem kütle parametresi ile karşılaştırılıp test edilmesidir (Kalaycı, 2017: 65).

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların iş doyum düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların iş doyum düzeyleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların iş doyum düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların iş doyum düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların iş doyum düzeyleri kıdem yılı değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların iş doyum düzeyleri yöneticilik görevi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### **3.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi**

Bu araştırma Yalıncağ Belediyesi'nde görev yapan çalışanların anket sorularına vermiş oldukları yanıtlara göre elde edilen veriler doğrultusunda genellikle sosyal bilimler tarafından kullanılan ve bunun için geliştirilmiş olan istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Yapılan bu araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin t testleri ve tek yönlü Anova testleri yer almaktadır.

t testi, hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. t testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal olarak mı, yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna karar verilir (Baş, 2005: 139-140). Tek yönlü Anova en basit varyans analizidir. İki tane değişken vardır. Bunlardan birisi kategorik özellik gösteren bağımsız değişkendir ve diğeri de metrik özellik gösteren bağımlı değişkendir. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek yönlü Anova, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder (Kalaycı, 2017: 132).

### 3.1.7. Güvenirlilik Analizlerinin Sonuçları

Güvenirlilik analizi; ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenirliliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir (Kalaycı, 2017: 403). Bu araştırmada güvenirlilik analizi için Cronbach Alpha modeli kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır (Kalaycı, 2017: 405).

Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2017: 405):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenirliliktendir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bulunan sonuçlar aşağıda açıklanmıştır:

**Tablo 3.1. Genel Doyum Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	N
,850	20

Tablo 3.1. deki genel doyum güvenirlilik analizine bakıldığında iş doyum ölçeği için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha değeri 0,850 olarak bulunmuştur. Bu değer  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  arasında olduğu için ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 3.2. İçsel Doyum Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	N
,752	12

Tablo 3.2. deki içsel doyum güvenirlilik analizine bakıldığında iş doyum ölçeği için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha değeri 0,752 olarak bulunmuştur. Bu değer  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  arasında olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir.

**Tablo 3.3. Dışsal Doyum Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	N
,747	8

Tablo 3.3. teki dışsal doyum güvenirlilik analizine bakıldığında iş doyum ölçeği için güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha değeri 0,747 olarak bulunmuştur. Bu değer  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  arasında olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir.

Sonuç olarak bu araştırma için kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmakta ve değerlerinin de araştırma için yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

### **3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Bu bölümde, araştırmayla ilgili demografik özellikler, güvenirlilik analizleri, varyans analizleri ve hipotez testleri yapılmıştır.

#### **3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Katılımcıların demografik özelliklerinin yer aldığı tablo 3.4.'ten de görüleceği üzere araştırmaya katılanların %43'ü kadın, %57'si erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların medeni durumları bakımından incelendiğinde ise katılımcıların %39'u bekâr, %61'inin evli katılımcıdan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 100 kişiden; 26 kişi 20-29 yaş arasında, 49 kişi 30-39 yaş arasında, 20 kişi 40-49 yaş arasında, 5 kişi ise 50 üstü grupta yer almaktadır. Eğitim durumları bakımından çalışanların büyük çoğunluğunun (%31) lisans mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte % 5'i ortaokul, %30'u lise, %26'sı ön lisans, %8'i lisansüstü çalışanların olduğunu görülmektedir. Sektördeki kıdem yılı sorusuna verilen yanıtların dağılımı ise 1 yıldan az 24 kişi, 1-5 yıl arası 38 kişi,

6-10 yıl arası 20 kişi, 11-15 yıl arası 3 kişi, 16-20 yıl arası 6 kişi, 21-25 yıl arası 9 kişidir. Araştırmaya katılanların %19'unun yöneticilik görevi bulunmamakta, %81'inin ise yöneticilik görevi bulunmaktadır.

Bu açıdan araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun yöneticilik görevi bulunmaktadır.

**Tablo 3.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		f	%
Cinsiyet	Kadın	43	43,0
	Erkek	57	57,0
	Toplam	100	100,0
Medeni Durum	Bekâr	39	39,0
	Evli	61	61,0
	Toplam	100	100,0
Yaş	20-29 yaş arası	26	26,0
	30-39 yaş arası	49	49,0
	40-49 yaş arası	20	20,0
	50 yaş ve üzeri	5	5,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim Durumu	Ortaokul	5	5,0
	Lise	30	30,0
	Ön Lisans	26	26,0
	Lisans	31	31,0
	Lisansüstü	8	8,0
Toplam	100	100,0	
Kıdem Yılı	1 yıldan az	24	24,0
	1-5 yıl arası	38	38,0
	6-10 yıl arası	20	20,0
	11-15 yıl arası	3	3,0
	16-20 yıl arası	6	6,0
	21-25 yıl arası	9	9,0
Toplam	100	100,0	
Yöneticilik Görevi	Evet	19	19,0
	Hayır	81	81,0
	Toplam	100	100,0

### 3.2.2. Katılımcıların t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları ve Yorumlanması

Ankete katılan kişilerin iş doyum düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem süresi ve yöneticilik görevine göre independent t ve anova testleri aşağıda verilmiştir.



### 3.2.2.1. Katılımcıların Cinsiyeti ile İş Doymu Düzeyine Göre Independent t Testi

**Tablo 3.5. Ölçek Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Ölçek	Cinsiyet	n	X	Ss	sd	t	p
1. Boyut (Dışsal doyum)	Kadın	43	3,44	,69	98	1,269	,208*
	Erkek	57	3,27	,64			
2. Boyut (İçsel doyum)	Kadın	43	3,62	,55	98	1,136	,259*
	Erkek	57	3,50	,48			
Toplam	Kadın	43	3,55	,58	98	1,302	,196*
	Erkek	57	3,41	,48			

\*p<0.05

H1: “Çalışanların iş doyum düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir”

Ölçeğe katılan çalışanların cinsiyetlerine göre iş doymu durumlarının farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Tablo 3.5. incelendiğinde ölçeğin; 1.boyutu [ $t_{(98)} = 1,269$ ;  $p > .05$ ], 2.boyutu [ $t_{(98)} = 1,136$ ;  $p > .05$ ] ve toplam doyum düzeyine [ $t_{(98)} = 1,302$ ;  $p > .05$ ] göre çalışanların cinsiyeti ile iş doymu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. H1: “Çalışanların iş doyum düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir”. Hipotezi reddedilmiştir.

### 3.2.2.2. Katılımcıların Medeni Durumu ile İş Doyumu Düzeyine Göre Independent t Testi

**Tablo 3.6. Ölçek Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Ölçek	Medeni Durum	n	X	Ss	sd	t	p
1. Boyut (Dışsal doyum)	Bekâr	39	3,41	,64	98	,793	,430*
	Evli	61	3,30	,68			
2. Boyut (İçsel doyum)	Bekâr	39	3,52	,55	98	-,545	,587*
	Evli	61	3,57	,49			
Toplam	Bekâr	39	3,47	,55	98	,082	,935*
	Evli	61	3,47	,52			

H2: “Çalışanların iş doyum düzeyleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir”.

Ölçeğe katılan çalışanların medeni durum değişkenine göre iş doyum durumlarının farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Tablo 3.6. incelendiğinde ölçeğin; 1.boyutu [ $t_{(98)} = ,793$ ;  $p > .05$ ], 2.boyutu [ $t_{(98)} = -,545$ ;  $p > .05$ ] ve toplam doyum düzeyine [ $t_{(98)} = ,082$ ;  $p > .05$ ] göre çalışanların medeni durum değişkeni ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. H2: “Çalışanların iş doyum düzeyleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir”. Hipotezi reddedilmiştir.

### 3.2.2.3. Katılımcıların Yaş Değişkeni ile İş Doyumu Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

**Tablo 3.7. Yaş Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Sapma Sonuçlar**

	Yaş	n	X	Ss
1. Boyut (Dışsal Doyum)	20-29 yaş arası	26	3,52	0,58
	30-39 yaş arası	49	3,28	0,69
	40-49 yaş arası	20	3,36	0,65
	50 yaş ve üzeri	5	2,97	0,84
	Toplam		100	3,35
2. Boyut (İçsel Doyum)	20-29 yaş arası	26	3,65	0,48
	30-39 yaş arası	49	3,51	0,51
	40-49 yaş arası	20	3,50	0,57
	50 yaş ve üzeri	5	3,68	0,39
	Toplam		100	3,55

**Tablo 3.8. Ölçek Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anova Sonuçları**

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1. Boyut (Dışsal Doyum)	Gruplar Arası	1,744	3	,581		
	Gruplar İçi	42,787	96	,446	1,305	,277
	Genel	44,531	99			
2. Boyut (İçsel Doyum)	Gruplar Arası	0,447	3	,149		
	Gruplar İçi	25,870	96	,269	,553	,647
	Genel	26,318	99			

H3: “Çalışanların iş doyum düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir”.

Ölçeğe katılan çalışanların yaşlarına göre iş doyum durumlarının farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır. Tablo 3.7. ve 3.8. incelendiğinde ölçeğin hem 1.boyutu [ $F_{(3-96)} = 1,305; p > 0,05$ ] hem de 2.boyutunun [ $F_{(3-96)} = 0,553; p > 0,05$ ] yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği ortaya çıkmaktadır. Bu bulguya göre; çalışanların yaşları ile iş tatmin durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır. H3: “Çalışanların iş doyum düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir”. Hipotezi reddedilmiştir.

**3.2.2.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkeni ile İş Doyumu Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları**

**Tablo 3.9. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları**

	Eğitim Durumu	n	X	Ss
1. Boyut (Dışsal Doyum)	Ortaokul	5	3,12	0,35
	Lise	30	3,30	0,83
	Ön Lisans	26	3,46	0,66
	Lisans	31	3,34	0,60
	Lisansüstü	8	3,32	0,38
	Toplam	100	3,35	0,67
2. Boyut (İçsel Doyum)	Ortaokul	5	3,46	0,38
	Lise	30	3,52	0,61
	Ön Lisans	26	3,60	0,54
	Lisans	31	3,55	0,47
	Lisansüstü	8	3,60	0,28
	Toplam	100	3,55	0,51

**Tablo 3.10. Ölçek Toplam Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anova Sonuçları**

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1. Boyut (Dışsal Doyum)	Gruplar Arası	0,656	4	0,164	,355	,840
	Gruplar İçi	43,876	95	0,462		
	Genel	44,531	99			
2. Boyut (İçsel Doyum)	Gruplar Arası	0,158	4	0,039	,143	,966
	Gruplar İçi	26,160	95	0,275		
	Genel	36,318	99			

H4: “Çalışanların iş doyum düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir”.

Ölçeğe katılan çalışanların eğitim durumlarına göre iş doyum durumlarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır. Tablo 3.9. ve 3.10. incelendiğinde ölçeğin hem 1.boyutu [ $F_{(4-95)} = ,355$ ;  $p > 0,05$ ] hem de 2.boyutunun [ $F_{(4-95)} = ,143$ ;  $p > 0,05$ ] eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği ortaya çıkmaktadır. Bu bulguya göre; çalışanların medeni durumları ile iş tatmin durumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. H4:

“Çalışanların iş doyum düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir”. Hipotezi reddedilmiştir.

### 3.2.2.5. Katılımcıların Kıdem Yılı Değişkeni ile İş Doyumu Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

**Tablo 3.11. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları**

	Kıdem Yılı	n	X	Ss
1. Boyut (Dışsal Doyum)	<1	24	3,68	0,72
	1-5 Yıl	38	3,29	0,46
	6-10 Yıl	20	3,21	0,69
	11-15 Yıl	3	3,29	1,13
	16-20 Yıl	6	3,31	0,63
	21-25 Yıl	9	3,01	0,87
	Toplam	100	3,35	0,67
	2. Boyut (İçsel Doyum)	<1	24	3,70
1-5 Yıl		38	3,55	0,35
6-10 Yıl		20	3,45	0,40
11-15 Yıl		3	3,52	0,97
16-20 Yıl		6	3,47	0,70
21-25 Yıl		9	3,44	0,79
Toplam		100	3,55	0,51

**Tablo 3.12. Ölçek Toplam Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anova Sonuçları**

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1. Boyut (Dışsal Doyum)	Gruplar Arası	4,245	5	,849	1,981	,89
	Gruplar İçi	40,286	94	,429		
	Genel	44,531	99			
2. Boyut (İçsel Doyum)	Gruplar Arası	0,904	5	,181	0,669	,648
	Gruplar İçi	25,414	94	,270		
	Genel	26,318	99			

H5: “Çalışanların iş doyum düzeyleri kıdem yılı değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir”.

Ölçeğe katılan çalışanların kıdem yılı değişkenine göre iş doyum durumlarının farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (Anova)

uygulanmıştır. Tablo 3.11. ve 3.12. incelendiğinde ölçeğin hem 1.boyutu [ $F_{(5-94)}= 1,981$ ;  $p>0,05$ ] hem de 2.boyutunun [ $F_{(5-94)}=0,669$ ;  $p>0,05$ ] kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği ortaya çıkmaktadır. Bu bulguya göre; çalışanların kıdem yılı değişkeni ile iş tatmin durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır. H5: “Çalışanların iş doyum düzeyleri kıdem yılı değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir”. Hipotezi reddedilmiştir.

### 3.2.2.6. Katılımcıların Yöneticilik Görevi Değişkeni ile İş Doyumu Düzeyine Göre Bağımsız İki Örnek t Testi

**Tablo 3.13. Ölçek Toplam Puanlarının Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Ölçek	Yöneticilik Görevi	n	X	Ss	sd	t	p
1. Boyut (Dışsal doyum)	Evet	19	3,35	,75	98	,038	,970*
	Hayır	81	3,34	,65			
2. Boyut (İçsel doyum)	Evet	19	3,64	,58	98	,867	,388*
	Hayır	81	3,53	,50			
Toplam	Evet	19	3,53	,58	98	,522	,603*
	Hayır	81	3,46	,52			

\* $p<0.05$

H6: “Çalışanların iş doyum düzeyleri yöneticilik görevi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir”.

Ölçeğe katılan çalışanların yöneticilik görevi değişkenine göre iş doyum durumlarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Tablo 3.13. incelendiğinde ölçeğin; 1.boyutuna [ $t_{(98)} = ,038$ ;  $p >.05$ ] göre çalışanların yöneticilik görevi değişkeni ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, 2.boyutu [ $t_{(98)} = ,867$ ;  $p >.05$ ] ve toplam doyum düzeyine [ $t_{(98)} = ,522$ ;  $p >.05$ ] göre çalışanların yöneticilik görevi değişkeni ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. H6: “Çalışanların iş doyum düzeyleri yöneticilik görevi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir”. Hipotezi reddedilmiştir.

## SONUÇ

Teknolojik gelişmeler günden güne hızlı bir şekilde arttığından dolayı zorlu bir rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır. İşletmelerin oluşan bu zorlu rekabet karşısında üstünlük sağlayabilmeleri için insan faktörünü en etkin şekilde kullanabilmelerinin gerekli hale getirildiği söylenebilmektedir. Çünkü bir işletmenin en temel unsurunu çalışanları oluşturmaktadır. Ayrıca bir işletmenin uzun süre ayakta kalabilmesinin, çalışanlarının nitelikli olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda bir işletmenin nitelikli çalışanlarına sahip olabilmesi, çalışanlarının iş tatminini ve motivasyonunu sağlamış olmasıyla mümkün olabilecektir.

İş tatmini, işin yapısı ile çalışanların isteklerinin uyum sağlaması durumunda çalışanların işe yönelik olumlu duygusal tepkileri olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilenebilmektedir. Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kıdem, statü, kişilik ve zeka gibi faktörlerdir. Örgütsel faktörler; ücret ve ödemeler, işin yapısı, terfi ve ilerleme imkanı, yönetim tarzı, çalışma grubu ve çalışma şartları gibi faktörlerdir.

Günümüzde işletmeler nitelikli bir çalışan bulmak ve o çalışana kaybetmemek için çaba göstermektedir. Çünkü çalışanlar sadece yüksek ücret alabilmek için değil, mutlu ve güven duyacakları bir işletmede çalışmayı arzu etmektedirler. Bunun için çalışanların işlerinden tatmin olmaları gerektiği düşünülmektedir. İşinden tatmin olmayan çalışanlar zamanla düşük performans göstererek mutsuz olabilmektedir. Sonuç olarak iş tatminsizliği kişinin işini terk etmesine yol açabilir.

Motivasyon ise kişileri davranışa yönlendiren, bu davranışın şiddetini belirleyen ve davranışın devamlılığını sağlayan bir çeşit mekanizma olarak ifade edilmektedir. Motive edilen davranışlar belli bir amaca ulaşmaya yönelik olmaktadır. Motivasyonu sağlanan çalışanların işiyle ilgili fikirleri de daha olumlu olabilmektedir. Bu nedenle hem çalışanlar hem de işletme daha verimli bir hale getirilebilir.

Motivasyon, çalışanların verimliliği açısından çok önemli olmaktadır. Çünkü çalışanların motivasyonu işletmenin ve yöneticilerin uygulayacağı politikalara bağlı olmaktadır. Çalışanlardan en iyi şekilde verim almak isteyen işletme ve yöneticiler, çalışanların istek ve beklentilerini karşılayarak, onları bu konuda harekete geçirecek faaliyetlerde bulunması beklenmektedir.

Çalışanların motivasyonu için motivasyon araçlarından yararlanılmaktadır. Motivasyon araçlarının etkinliği değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel seviyeye ve toplumsal yapılara bağlı olmaktadır. Ancak her kişiye veya her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmenin mümkün olamayacağı söylenebilir. Motivasyon araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak üçe ayrılmaktadır. Ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödül değişkeni, sosyal güvenlik ve emeklilik, psiko-sosyal araçlar ise çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, statü ve değer, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Örgütsel ve yönetsel araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, müzik eşliğinde çalışma ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Bu araştırmada Yalıncağ Belediyesi çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem yılı ve yöneticilik görevi faktörlerine göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunu düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Yaptığım araştırmaya göre cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik istatistiksel açıdan tutarlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Literatürdeki araştırmaların bazıları kadınların bazıları da erkeklerin iş tatmininin daha düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca Aydemir'e göre kadın ya da erkeklerin iş tatminini aynı düzeyde etkilediğini savunan araştırmalar da bulunmaktadır. Zamanla kadın çalışanların iş yaşamında daha fazla yer alması, ev içindeki rollerinin değişmesine neden olmuştur. Bu nedenle bu çalışma daha önce yapılmış olan bazı çalışmalara paralellik göstermiştir.

Yaptığım araştırmada medeni durum faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Davran' a göre medeni durum faktörünün iş tatminine etkisi hakkında yapılan araştırmalarda çok tutarlı bir sonuç olmasa da evli çalışanların işlerinden daha çok tatmin olduğu ifade edilmektedir. Bunun nedenini evliliğin kişilerin hayatını düzenlemesine ve bunun da iş yaşamına yansımından dolayı olduğunu savunmaktadırlar. Fakat Keser'e göre medeni durum faktörünün, iş tatminine etkisinin fazla olduğuna yönelik çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Daha önce yapılan araştırmaların genel olarak tutarlı bir sonuç vermemesi ve yeterli sayıda olmamasından dolayı yaptığım araştırmaya paralellik göstermiştir.



Yaptığım araştırmada yaş faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Literatür bunu desteklememektedir. Çünkü Herzberg'e göre yaşın iş tatmine etkisi U şeklinde olmaktadır. Bu şekle göre işe küçük yaşlarda başlayan kişilerin iş tatmini artarken otuz yaşına yaklařtıķça azalmaya başladığı ve yaş ilerledikçe tekrar arttığını ifade etmektedir. Yelboğa' ya göre yaşı büyük olan çalışanlar iş şartlarına daha iyi uyum sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarımın literatürü desteklememe nedenleri yaş arttıķça çalışanların iş şartlarına uyum düzeyleri artış göstermemekte ya da terfi imkanları o oranda değişiklik göstermemiş olmasından kaynaklanabilir.

Yaptığım araştırmada eğitim durumu faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Literatürde bunu desteklemektedir. Örneğin Keser'e göre eğitim durumu faktörünün iş tatmini ile arasındaki ilişki çok açık bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Başaran'a göre eğitim durumu arttıķça çalışanlara yapılan ödemeler arasında eşitlik olmadığı zaman iş tatminsizliğinde artış görölmektedir. Eğitim durumu arttıķça kişilerin daha iyi bir işe sahip olacağı düşünölmektedir. Ancak her iyi eğitim almış kişi iyi bir işe sahip olamamakta ve bu durum iş tatminsizliği ile sonuçlanabilmektedir.

Yaptığım araştırmada kıdem yılı faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Literatürde bunu desteklemektedir. Örneğin Sezgin'e göre kıdem yılı faktörü ile iş tatmini arasındaki ilişki tutarlı bulunmamaktadır. Kişiler işe ilk başladıkları zaman işi cazip bulmakta ve kendilerini geliştirerek yeni yetenekler kazanma isteği duymaktadırlar. Bu nedenle iş tatminlerinde artış görölmektedir. Ancak bu beklentileri karşılanmadığı zamanda iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. Eğinli' ye göre kıdem yılı iş tecrübesiyle de ilişkilendirilebilmekte ve zamanla aynı iş yerinde çalışan kişilerin iş tatmin düzeylerinde artış görölebilmektedir. Ancak iş yerinde senelerce çalışıp yükselme imkanı bulamayan kişilerin ise iş tatmin düzeyleri azalmakta hatta iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir.

Yaptığım araştırmada yöneticilik görevi faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Literatür bunu desteklememektedir. Yöneticilik görevi bir statüyü ifade etmektedir. Örneğin Elmas'a göre statü faktörü arttıķça iş tatmini düzeyinde artış görölmektedir. Buna neden olarak statüsü artan kişinin ücretinde de artış olacağından ötürü kişinin beklentilerinin daha kolay bir

şekilde karşılanmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca Ergül'e göre çalışanların statüsü arttıkça çevresinden göreceği saygı, itibar, sorumluluk ve karar verme yetkisi de iş tatminini sağlamaktadır. Yaptığım araştırmanın literatürü desteklememe nedenleri içinde çalışanların statüsü artarken o seviyede ücretlerinde artış sağlanamaması ya da gereğinden fazla sorumluluk alması gibi unsurlar yer alabilir.

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bilgilere göre öneriler şunlar olacaktır:

- Bir işletmede çalışanların iş tatminini arttıracak araçlar tespit edilirken cinsiyete göre farklılık gösteren faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin kadın çalışanların bazıları anne rolünde bulunmakta olduğundan çocuklarının bakımı için kreş imkanı sunulması ya da erkek çalışanlar için dinlenme zamanlarında spor yapabilecekleri yerlerin bulunması gösterilebilir.
- Medeni durumu evli olan çalışanlar ailesine karşı da sorumlulukları olduğundan dolayı bekar çalışanlara oranla iş tatmini konusunda yetersiz kalabilmektedir. Fakat yönetim çocuk yardımı ve lojman imkanı gibi özellikler sağlayarak evli insanların da iş tatmin düzeylerinin artışı sağlayabilir.
- Yaş faktörünün iş tatminini etkilediği görüşünden yola çıkarsak; yaşça büyük olan çalışanların hayattan beklentileri zamanla azaldığı için iş yeriyle uyumu daha fazla olmaktadır. Fakat genç çalışanların hayattan ve dolayısıyla işlerinden beklentileri fazla olduğundan bu beklentilerinin karşılanması için onları motive edecek araçlar geliştirilmelidir.
- Eğitim seviyesine uygun olarak çalışanlara hak ettiği pozisyon ve ücretin verilmesi iş tatmin düzeylerinde artış görülmesini sağlayabilecektir. Ayrıca eğitim seviyesi düşük olan işletmeler dahi çalışanlarına gerekli imkanları sunarak gelişmelere açık olmalıdır.
- Kıdem yılı faktörüne göre çalışılan yıl arttıkça iş tecrübesi de artmaktadır. Bunun için işletmeler kıdem yılı arttıkça çalışanlarına yükselme imkanı sağlayabilmelidir.
- Yöneticilik görevi faktörü bir statüyü ifade ettiğinden dolayı çalışanların statüsü arttıkça iş tatminleri de artmaktadır. Bunun için çalışanlara hak ettiği statüde ve o statünün karşılığına denk gelen ücretin ödenmesi gerekir.

## KAYNAKÇA

- Akın Acuner, Ş. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara.
- Aydın, H. (2013). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*, Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul.
- Başaran, İ. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks, Ankara.
- Bilecen, F. (2008). *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Birkan, K. C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çakıcı, E. (2014). *Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çolak Alsat, O. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergül, H. F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, S.14, 67-79.
- Gün, G. (2016). “Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.1, 189-206.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara.
- Güven, Y. (2004). Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş.’ de Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç Aksoy, Ş. (2016). Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- Moslem, S. (2015). İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma,(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Mullins, J. (2002). *Management and Organisational Behaviour*, Bıçaklar Kitabevi, Ankara.
- Robbins, P., Judge, A. (2015). *Örgütsel Davranış*, (çev: İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.
- Sarihasan, İ. (2014). Motivasyon Teorileri ve Motivasyon İle İş Tatmini İlişkisi, (Basılmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Sevinç, H. (2015). “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S.39, 1307-9581.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. Aş., Ankara.
- Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şimşek, M.Ş.. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., Konya.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tortop, N., Aykaç B., Yayman H., Özer M. A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara.
- Torun, M. T. (2013). Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

- Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, S.88, 87-108.
- Tutar, H., Erdönmez, C. (2007). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Üçkardeş, Ş. (2013). Çalışan Motivasyonu ve Motivasyon Araçları (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlüönen, K., Ertürk, M., & Olcay, A. (2007). “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(19).
- Yazıcı, K. (2009). *İşletme Bilimine Giriş*, Derya Kitabevi, Trabzon.
- Yıldız, S., Kırgız, S., Karagöz, Y. (2010). “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kriz Ortamındaki Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle Belirlenmesi”, *SÜ, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.19, 343.
- <http://haber.buroasistanlari.com/buro-yonetiminde-motivasyon-araclari/> (22.06.2017)

## EKLER

Sayın Katılımcı, aşağıdaki anket bir tez çalışmasında kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederim.

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz: 1.( ) Kadın 2.( ) Erkek

2. Medeni Durumunuz: 1.( ) Bekar 2.( ) Evli

3. Yaşınız:

1. ( ) 20'nin altında
2. ( ) 20-29
3. ( ) 30-39
4. ( ) 40-49
5. ( ) 50'nin üstü

4. Eğitim Durumunuz:

1. ( ) İlkokul
2. ( ) Orta Okul
3. ( ) Lise
4. ( ) Üniversite(Ön Lisans)
5. ( ) Üniversite(Lisans)
6. ( ) Lisans Üstü

5. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?

1. ( ) 1 yıldan az
2. ( ) 1 - 5 yıl
3. ( ) 6-10 yıl
4. ( ) 11-15 yıl
5. ( ) 16-20 yıl
6. ( ) 21-25 yıl
7. ( ) 26-30 yıl
8. ( ) 31 ve üzeri

6. Yöneticilik göreviniz var mı?

1. ( ) Evet
2. ( ) Hayır

Aşağıda yapmakta olduğunuz işe karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir.

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1.	Beni her zaman meşgul etmesinden					
2.	Tek başıma çalışmama imkân vermesinden					
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden					
4.	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden					
5.	Yöneticimin astlarını idare tarzından					
6.	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden					
7.	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından					
8.	Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından					
11.	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından					
12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından					
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten					
14.	İş de terfi olanağımın olmasından					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden					
16.	Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden					
17.	Çalışma şartlarından					
18.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından					
19.	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden					
20.	Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden					



## ÖZ GEÇMİŞ

Ayşegül KARADAVUT, 1991 yılında Erzincan'da doğmuştur. İlkokulu Erzincan'da Ziya Gökalp İlköğretim Okulunda, Orta Okulu Trabzon'da Cudibey İlköğretim Okulunda, liseyi üç yıl Yomra Anadolu Lisesinde son yılını Akçaabat Anadolu Lisesinde tamamlamıştır. 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 2015 yılında Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans yapmaya başlamıştır. Aynı yıl Avrasya Üniversitesi'nde idari personel olarak çalışmıştır. 2016-2017 yılları arasında Trabzon Büyükşehir Belediyesi TYP kapsamında çalışmıştır.



