

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ TATMİNİ VE KONUSU İLE İLGİLİ YAPILAN BİR ÇALIŞMA

Hazırlayan: Ebubekir TORUN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sinan ÜNSAR

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

Edirne

Trakya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2007

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ TATMİNİ VE
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebubekir TORUN tarafından hazırlanan bu çalışma, tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Ayşe AKYOL

Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Sinan ÜNSAR
(Danışman)

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca üzerimden emeklerini eksik etmeyen, tezime ruhunu veren tez danışmanım değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Sinan ÜNSAR'a, anketimin uygulamalı bölümünün hazırlanması ve yorumlanması aşamasında bilgi, tecrübe ve ilgisini eksik etmeyerek sonuca ulaşmamda büyük katkıları bulunan Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a, tezimin sonuç aşamasında yardımlarını eksik etmeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Seyhan BİLİR hanımefendiye, anketimi yapmamda bana her türlü kolaylığı gösteren Hamitabat Termik Santrali Personel Müdürü İlhan KÜTÜK'e, büyük özverileriyle tezimi tamamlamama sebep olan kıymetli arkadaşım Alper Bilgin TÜMER'e, beni yetiştirip bu aşamaya gelmeme sebep olan anneme ve babama, bana gösterdiği anlayış ve desteklerinden dolayı, eşim BURCU'ya ve kızım İREM BUSE'ye teşekkür ve sevgilerimi sunarım.

Bu tezimi, yönetim ve organizasyon, alanına attığım ilk adım olarak görüyor ve yaptığım pek çok hatanın düzeltilebilmesi için değerli eleştirileri kendime bir yön gösterici olarak görüyorum.

Ebubekir TORUN

Tezin Adı:İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini Ve Konu ile İlgili Yapılan Bir Çalışma

Hazırlayan:Ebubekir TORUN

ÖZET

İnsan, yönetim süreci içerisinde sadece bir maliyet unsuru olarak gören bir anlayıştan, insanın bir kaynak unsuru olduğunu düşünen bir anlayışa doğru kaymış durumdadır. İnsanı sadece bir maliyet unsuru olarak gören anlayışa göre insanlar bir makineden farksızdır. Bu anlayış, insanın sosyal, psikolojik, ekonomik ve ruhsal ihtiyaçlarını sürekli göz ardı etmekteydi.

İnsanı bir kaynak olarak gören görüşe göre; insan bir maliyet unsuru değildir. İnsan, eğitilmesi sayesinde organizasyona artı bir değer katmaktadır. Bu görüş, eğitim ve geliştirme maliyetlerini uzun vadede üstün rekabet için gerekli ve mecburi olarak görmektedir.

İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır (Aykaç, 1999:36). Küreselleşme ve rekabetin artması, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran bir çok faktörden sadece bir kaçıdır (Kaynak, 1996:16).

İnsan kaynağının planlaması, seçimi, eğitiminin geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, kariyer planlaması, ücret yönetimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olarak bir işletmenin karlılığı ve devamlılığı açısından ayrıca önemlidir. İlk bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı, gelişimi, amaçları ve fonksiyonlarına geniş yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, iş tatmini ile yakından ilişkili olan motivasyon, verimlilik ve iş stresi arasındaki ilişkileri müteakip, motivasyon teorilerinden bahsedilmiş olup, Maslow, Herzberg, McGregor ve Alderfer’in teorileri, iş tatmini açısından karşılaştırılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde yapılan ölçek çalışması, sonuçları, değerlendirme önerilere yer verilmiştir. Anket çalışması Hamitabat Termik Santrali’nde yapılmıştır. Çalışanlara dağıtılan 355 adet anketten 260 adedi toplanarak değerlendirmeye alınmıştır. Ankete katılanlardan alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve “SPSS for Windows 11.5.0.” programı kullanılarak bir takım istatistiksel teknikler ile yorumlamaları yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Tatmini, Motivasyon,,

Title:Job Satisfaction in Human Resources Management and a Work Related to the Subject

Author:Ebubekir TORUN

ABSTRACT

Man has changed his ideas into where he starts to see human being as a source component from where he sees human being only as a cost component . According to the perception that sees man as a cost component , man is indifferent from a machine . This perception always ignores his social , psychological , economic and spiritual needs.

According to the perception that sees man as a source component , man isn't a cost component. Thanks to man's being educated , he provides a positive meaning to the organization . In a long term , he sees the cost of education and improvement necessary and compulsory . The perception of the management of man's sources is an approach which sees “ man“ in the center of organization and puts him to the foreground (Aykaç, 1999:36). The increasing of globalization and competition , the structural improvement of task force , the changes in management and production models , are some of the factors which fasten the transition to the approach of human resource management (Kaynak, 1996:16).

The planning and election of human resource , the improvement of education , the evaluation of performance , the career planning , the payment management , the health of workers and work safety are also important for profitability and continuity of an enterprize as functions of human resource management .

In the second part of my thesis , Maslow's , Helberg's , McGreger's and Alberser's theories were compared in terms of work satisfaction by mentioning the motivation theories following the close relation between the work satisfaction and motivation , productivity and work stres .

In the third part of my thesis , it was given place to the study of measuring , the results , evaluation ,and suggestion . The questionnaire was made in Hamiatabat Thermic Central . 260 questionnaire of 355 , handed out to the workers , were evaluated . The results were collected from the workers and they were transformed to the computer and with the use of “SPSS FOR WINDOWS 11.5.0” programme , the comments were made with some statistical techniques .

Key Words : Human Resources Management, Job Satisfaction, Motivation,

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
PROBLEM.....	2
AMAÇ.....	2
ÖNEM.....	3
SAYILTILAR.....	3
SINIRLILIKLAR.....	3
TANIMLAR.....	4

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	5
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI	5
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ.....	6
1.3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	11
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	14
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AŞAMALARI.....	16
1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	18
1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	18
1.6.2. İnsan Kaynağının Seçimi.....	19
1.6.3. Eğitim Geliştirme.....	20
1.6.4. Performans Değerlendirme.....	22
1.6.5. Kariyer Planlaması.....	23
1.6.6. Ücret Yönetimi.....	25
1.6.7. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği.....	27
1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ	28
1.8. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	30

1.9.İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	32
1.10.İNSAN KAYNAĞINI BULMA VE SEÇME.....	33
1.10.1. İnsan Kaynağını Bulma Süreci.....	33
1.10.1.1. Örgüt İçi Kaynaklar.....	34
1.10.1.2. Örgüt Dışı Kaynaklar.....	36
1.10.2. İnsan Kaynağını Seçme Süreci.....	38
1.10.2.1. Başvuru Formu.....	41
1.10.2.2. Testler.....	41
1.10.2.3. Ön Görüşme.....	42
1.10.2.4. Fiziksel Muayene.....	43
1.10.2.5. Kesin Seçim	44
1.10.2.6. İşe Yerleştirme.....	44
1.11. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA BELGELERİ.....	45
1.11.1. İnsan Kaynakları İhtiyacı Raporu.....	46
1.11.1.1. İş Analizi.....	46
1.11.1.2. İş/Görev Tanımları.....	50
1.11.1.3. Organizasyon Şeması/El Kitabı.....	51
1.11.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri.....	52
1.11.2.1. İşgücü Envanteri.....	52
1.11.2.2. İşgücü Beceri Envanteri.....	53
1.11.2.3. Devamsızlık Oranı.....	54
1.11.2.4. Personel Değişim Oranı.....	56
1.12. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇEVRESİ.....	61
1.12.1. Dış Çevre.....	62
1.12.1.1. Yasal Çevre	63
1.12.1.2. Ekonomik Çevre.....	63
1.12.1.3. Toplumsal Çevre.....	63
1.12.1.4. Teknolojik Çevre.....	64
1.12.2. İç Çevre.....	65
1.12.2.1. Örgüt İklimi Ve Kültürü	65
1.12.2.2. Politikalar.....	67
1.12.2.3. Misyon, Amaç,Hedef.....	68

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA HAYATINDA İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ TANIMLARI.....	72
2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	76
2.3. İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI.....	81
2.3.1. İşin Kendisi.....	81
2.3.2. Ücret	82
2.3.3. İhtiyaçlar.....	85
2.3.4. Yükselme Olanakları.....	87
2.3.5. Yöneticiler.....	87
2.3.6. İş Arkadaşları.....	88
2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ DİĞER DEĞİŞKENLER.....	89
2.4.1. Cinsiyet.....	89
2.4.2. Yaş.....	90
2.4.3. Eğitim Düzeyi.....	91
2.4.4. Medeni Durumu.....	92
2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	93
2.6. MOTİVASYON-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	94
2.7. VERİMLİLİK-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	97
2.8. İŞ STRESİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	99
2.9. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	102
2.9.1. Kapsam (İçerik) Teorileri.....	103
2.9.1.1. Abraham Maslow (İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi)	104
2.9.1.2. Clayton Alderfer (VİG Teorisi)	109
2.9.1.3. Frederic Herzberg (Çift Faktör Teorisi)	110
2.9.1.4. David McClelland (Başarma İhtiyaçları Teorisi)	117
2.9.1.5. Maslow, McGregor, Herzberg ve Alderfer'in Teorileri Arasındaki İlişkiler.....	118
2.9.2. Süreç (Beklenti) Teorileri.....	120
2.9.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Ve Davranış Değiştirme.....	120
2.9.2.2. Victor Vroom (Beklenti Kuramı)	122
2.9.2.3. Lawler – Porter (Geliştirilmiş Beklenti Değer Teorisi)	125

2.9.2.4.	Edwin Locke (Amaç Teorisi)	126
2.9.2.5.	Stacy Adams (Eşitlik Teorisi)	127
2.10.	İŞLETMELERDE HAYAL KIRIKLIĞI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	128
2.11.	İŞ YAŞAMINDA MONOTONLUK SORUNU VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	131

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ TATMİNİ VE KONU İLE İLGİLİ YAPILAN BİR ÇALIŞMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	133
3.2.	EVREN VE ÖRNEKLEM.....	134
3.3.	VERİLERİN TOPLANMASI.....	134
3.4.	VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI.....	134
3.4.1.	Güvenilirlik.....	135
3.4.2.	Araştırmaya Katılanların Özellikleri.....	136
3.4.3.	Faktör Analizi.....	143
3.4.4.	Çalışanların Özelliklerine Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	146
3.4.4.1.	Cinsiyetlere Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	147
3.4.4.2.	Yaşlara Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	148
3.4.4.3.	Medeni Duruma Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	150
3.4.4.4.	Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	153
3.4.4.5.	Çalışma Yılına Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	155
3.4.4.6.	Görev Durumuna Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	157
3.4.4.7.	Ücret Durumuna Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	158

3.4.4.8.Kadro Durumuna Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	160
3.5.SONUÇ.....	162
KAYNAKÇA.....	165
EKLER	173

KISALTMALAR

Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Edition
Fak.	: Fakülte
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MPM	: Milli Produktivite Merkezi
PDO	: Personel Değişim Oranı
s.	: Sayfa
SBF	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
Ünv.	: Üniversite
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
Vol.	: Volume
Y.	: Yıl
Ya.	: Yayın

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Aday Araştırma, Bulma ve Seçim Süreci.....	33
Şekil 2 İşgören Seçim Sürecinde Aşamalar.....	39
Şekil 3 Eleman Seçimi Süreci.....	40
Şekil 4 Amaçlar Hiyerarşisi.....	70
Şekil 5 İş Tatmini ve İş Tatminini Belirleyen Faktörler.....	75
Şekil 6 İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	77
Şekil 7 Örgüt ve İşgören Amaçlarının Uyumlaştırılması	78
Şekil 8 İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler.....	79
Şekil 9 Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli.....	84
Şekil 10 Örgütsel ve Bireysel Bileşenleri ve Sonuçları Açısından Motivasyon- Performans-Verimlilik.....	98
Şekil 11 Stres Kaynaklarının İş Stresine Etkileri.....	100
Şekil 12 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	105
Şekil 13 İhtiyaçların Şiddeti.....	108
Şekil 14 Hijyen Teorisi.....	114
Şekil 15 Motivasyon Teorisi.....	115
Şekil 16 Herzberg'in Tatmin Sağlayan ve Tatminsizlik Sağlayan Faktörleri.....	116
Şekil 17 Sonuçsal Şartlandırma.....	120
Şekil 18 Vroom Motivasyon Modeli.....	123
Şekil 19 Eşitlik Teorisi.....	127
Şekil 20 Hayal Kırıklığı ve İş Tatmini Arası İlişki.....	129

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	8
Tablo 2 1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi.....	10
Tablo 3 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması.....	13
Tablo 4 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	14
Tablo 5 İş Değerlendirme Süreci.....	47
Tablo 6 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	112
Tablo 7 Maslow , Herzberg, McGregor ve Aldefer Teorilerinin Karşılaştırılması.....	119
Tablo 8 Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı.....	133
Tablo 9 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	137
Tablo 10 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	138
Tablo 11 Faktör Analiz Matrisi.....	144
Tablo 12 Kolmogorov-Smirnov Testi.....	146
Tablo 13 Cinsiyetlere Göre İş Tatmini Alt Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	147
Tablo 14 Cinsiyetlere Göre İş Tatmini Alt Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	148
Tablo 15 Çalışanların Yaşlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	149
Tablo 16 Yaşlara Göre İş Tatmini Alt Boyutuna Ait Varyans Analiz Sonuçları.....	149
Tablo 17 Yaşlara Göre İş Tatmini Alt Boyutuna İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	150
Tablo 18 Çalışanların Medeni Duruma İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	151
Tablo 19 Çalışanların Medeni Duruma Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	151
Tablo 20 Çalışanların Medeni Duruma Göre İş Tatmini Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	152

Tablo 21 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	153
Tablo 22 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	153
Tablo 23 Çalışanların Öğrenim Duruma Göre İş Tatmini Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	153
Tablo 24 Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	155
Tablo 25 Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	155
Tablo 26 Çalışanların Çalışma Yılına Göre İş Tatmini Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	156
Tablo 27 Çalışanların Görev Durumlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	157
Tablo 28 Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	157
Tablo 29 Çalışanların Ücretlerine Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	158
Tablo 30 Çalışanların Ücretlerine Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	158
Tablo 31 Çalışanların Ücretlerine Göre İş Tatmini Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	159

Tablo 32 Çalışanların Kadro Durumlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	160
Tablo 33 Çalışanların Kadro Durumlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	160
Tablo 34 Kadro Durumlarına Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	161

GİRİŞ

Tarihsel perspektifine bakıldığında, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) aşamasına ulaşmıştır (Keser, 2002:41).

İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkararak bir yaklaşımdır (Aykaç, 1999:36). Küreselleşme ve rekabetin artması, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran bir çok faktörden sadece bir kaçıdır (Kaynak, 1996:16).

Zaman zaman, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında eşanlamlı telaffuzlarda bulunmuş olmasına karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğu görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidemediği (Tokol, 2001:209) söylenmesine rağmen İKY ile personel yönetiminin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek de yanlış olacaktır (Dresang, 1991:4). Personel yönetimi ile İKY pek çok konuda iç içe girmiş durumdadır.

İnsan kaynağın planlaması, seçimi, eğitiminin geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, kariyer planlaması, ücret yönetimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olarak bir işletmenin karlılığı ve devamlılığı açısından ayrıca önemlidir.

Tezin ikinci bölümünde, iş tatmini ile yakından ilişkili olan motivasyon, verimlilik ve iş stresi arasındaki ilişkileri müteakip, motivasyon teorilerinden bahsedilmiş olup, Maslow, Herzberg, McGregor ve Alderfer'in teorileri, iş tatmini açısından karşılaştırılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde yapılan ölçek çalışması, sonuçları, değerlendirme önerilere yer verilmiştir.

PROBLEM

Çalışma hayatının çeşitli dönemlerinde insanlar sadece çalışan birer makine olarak görülmüş, işin daha verimli olabilmesi için çalışanın tatmin edilmesi gereği üzerinde pek durulmamıştır. İnsan ögesini örgütün merkezinde gören insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişmesiyle iş tatmini konusunda da aşamalar kaydedilmiş, günümüzde iş tatmini konusu verimliliği artırma yolunda önem verilen konulardan biri haline gelmiştir. İş tatminini göz ardı eden bir yöneticinin pek çok sorunlarla karşılaşacağı aşikârdır.

Yüksek dereceli iş tatmini, düşük oranda işten ayrılma ve daha az sayıdaki devamsızlık ile karakterize edildiğinden dolayı olayın önemi bir kat daha artmıştır. Kısa vadede iş tatmini konusunu göz ardı ederek zor koşullar altında yüksek verim elde etmek mümkün iken, uzun vadede düşünüldüğünde iş tatmini konusunun göz ardı edilmesi durumunda örgütün hayatiyetini tehlikeye sokacak çok çeşitli sorunlar ile karşılaşılması sürpriz olmayacaktır.

AMAÇ

Bu aşamadan güdülen amaç, organizasyonlarda iş tatmininin uygulanıp uygulanmadığını, eğer uygulanıyor ise bunun yeterli olup olmadığını ve çalışanın verimliliğine etkilerini araştırmaktır.

Anket çalışması vasıtasıyla iş tatminine veya iş tatminsizliğine neden olan hususlardan, işin kendisi, ücret, ihtiyaçlar, yükselme olanakları, yöneticiler, iş arkadaşları gibi hususlar ile iş tatminini etkileyen diğer değişkenlerden olan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durumlarını irdelemek, çıkacak olan sonuçları SPSS for Windows paket programı sayesinde analiz etmektir. Çıkacak sonuçların yorumlanması sayesinde yönetici;

1. Personelinin verimlilik düzeyini,
2. Örgütün gelecekteki durumunu,
3. Personelinin örgüte bağlılığını,
4. İş tatmininin seviyesini görebilecektir.

ÖNEM

Örgütlerin sahip oldukları, personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır (Hammer, 1994:21).

İnsan her şeyin odak noktası ve ölçüsüdür. Hangi sorun derinlemesine irdelenirse irdelensin, “insan” unsuru ile karşılaşılacaktır. Ürün ve hizmetin kalitesi, çalışanların kalitesi ile başlamaktadır. Bu yönüyle düşünüldüğünde insan kaynakları yönetiminin önemi daha fazla belirlemektedir (Bumin ve Şengül, 2000:571).

Ayrıca, günümüzde modern yönetim anlayışı içinde çalışan tatmini önemli yer tutmaktadır. Tüm kurumlarda kurum başarısı çalışanın iş doyumunu ile doğru orantılıdır. Kurumların kullandıkları kaynaklar içinde en karmaşık ve değişken olanı insan gücüdür. Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması, sadece işgörenlerin kendisini değil, organizasyonun tamamını etkileyebilecektir.

Bu çalışma, enerji sektöründe benzer çalışmaların az yapılmış olması sebebiyle sonuçları itibariyle önem kazanmaktadır.

SAYILTILAR

Bu araştırmada aşağıdaki sayılıtlardan hareket edilmiştir:

1. Araştırmanın modeli konuya ve amaca uygundur.
2. Veri toplama aracında yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından araştırma amacının belirlenmesi için yeterlidir.
3. Araştırmada kullanılan istatistiki analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.
4. Veri toplama amacı ile elde edilen bilgiler sorulara cevap veren bireylerin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.
5. Seçilen örnekler araştırma evrenini temsil edebilmesi açısından yeterlidir.

SINIRLILIKLAR

1. İşletmede araştırmanın yapıldığı süre içerisinde çalışanlar ile sınırlıdır.
2. İşletmenin üç vardiyalı olması sebebiyle kendisine ulaşılabilen çalışanlar ile sınırlıdır.

3. İşletmenin arazi çalışması olması sebebiyle, kendisine ulaşılabilen çalışanlar ile sınırlıdır.
4. Sonuçlar anket çalışması yapılan işletmenin iş tatmini için geçerlidir. Bu anket sonuçlarına dayanarak diğer veya benzer sektördeki işletmeler için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlı olacaktır.

TANIMLAR

İnsan kaynakları yönetimi (İKY): İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir (Yüksel, 2000:7-8).

İş tatmini: İşgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Şimşek, 2003:150).

Motivasyon: Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003:633).

Verimlilik: Örgütü amacına ulaştıracak olan iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse, bunlardan en ucuza mal olanın seçilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Pekel, 2001:68).

Performans: Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (www.ydk.gov.tr).

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir organizasyonun düzenli çalışabilmesi için, bu organizasyonun bütün organlarının düzenli çalışması gerekmektedir. Herhangi bir organda meydana gelebilecek bir hata veya uyumsuzluk bütün sistemde kalıcı hasarlara sebep olabilecektir. İşte bu organların temelde düzenli çalışabilmesi için organizasyonun odak noktasına, yani insana, gereken önemin verilmesi gerçeği tekrar göz önüne alınmalıdır.

İnsan, fiziksel, zihinsel, duygusal boyutlarının bulunması sebebiyle anlaşılması ve yönetilmesi en zor olan kaynaktır. Çünkü yeryüzünde her insandan sadece bir tane bulunmaktadır. Yani insan kendine özgüdür. Bu zor kaynağın etkin yönetilmesi durumunda da bir organizasyonu ulaşabileceği kapasite ya da başarı düzeyi beklentilerin çok üstüne çıktığı görülmektedir (Barutçugil, 2004:11).

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

İnsanı temel alan ve onun daha etkin verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsayan insan kaynakları yönetimi (Fındıkçı, 2001:1), geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumudur.

İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır (Aykaç, 1999:36).

Bir başka tanıma göre insan kaynakları yönetimi (İKY), işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir. İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini idarî bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun ayarlanmış politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir yönetim anlayışıdır.

İşletme içindeki çalışanlarla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama ve değerlendirmeye ilgili bir alan olan İKY, malî ve maddî kaynaklara ek olarak, insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile uğraşan bir disiplindir.

Ayrıca insan kaynakları yönetiminin tanımı için üç tip yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar (Yüksel, 2000:7-8):

- a. Yeniden adlandırma yaklaşımı: İnsan kaynakları yönetimini, personel yönetimine yeni bir isim olarak ele alan yaklaşımlardır.
- b. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı görüp, insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar: Bu kuramsal modeller uygulamacılara ne yapılması gerektiğini göstermek, olanları açıklamak veya kavram geliştirmek amacıyla kullanılabilir. Bu kuramsal modeller uygulamalara ne yapılması gerektiğini göstermek, olanları açıklamak veya kavram geliştirmek amacıyla kullanılabilir.
- c. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artıracakları konusunda üzerinde duran, pazara yönelik yaklaşımdır.

1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli olgulardan birisi de insana olan ilginin giderek artmış olmasıdır. Çünkü bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın ürünüdür. Tüm bu yeni yaklaşımların kısacası dönüşümün “insan” yoluyla gerçekleştirilebilecek olması, insan unsurunun giderek önem kazanmasına yol açmıştır (Fındıkçı , 2001:10).

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, “insan kaynakları yönetimi” (İKY) yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir. Günümüzde, geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne başka bir deyişle, işletme yönetimi kültürüne geçiş olgusu, aynı zamanda, geleneksel personel yönetiminden çağdaş personel yönetimine (insan kaynakları yönetimine) doğru bir değişimi de anlatmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır (Canman, 2000:61).

Tarihsel perspektifine bakıldığında, Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi aşamasına ulaşmıştır (Keser, 2002:41).

Örgütlerdeki insan unsurunun önemi, Neo-Klasik Yönetim Anlayışı olarak da adlandırılan ve Klasik Yönetim Anlayışına yöneltelen eleştiriler sonucu ortaya çıkan “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” ile birlikte vurgulanmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında rol oynayan önemli bir nokta da çalışanların bireysel gelişme ihtiyaçlarındaki artıştır. Hızlı bilgi artışının kişi, kurum ve toplum düzeyinde gerektirdiği değişim ve dönüşüm ihtiyacı ve bu ihtiyacın giderilmesi noktasında “insan”ın anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının günlük ve gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir (Fındıkçı, 2001:5).

İnsan Kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında, kendisi ünlü bir ekonomist olan, SPRINGER tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ayrıca, İnsan Kaynakları Yönetiminin, örgütteki insan ilişkilerini ve işçi-işveren ilişkilerini de kapsadığı, özellikle, 1980’li yıllarda Çok Uluslu Şirketlerde, bu anlamda bir gelişmenin olduğu belirtilmektedir (Kutal ve Büyüksulu, 1996:92).

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimi de getirmiştir. F.W. Taylor’ın (1880) öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha ve verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler getirmiştir (Fındıkçı, 2001:6).

1881 yılında Harvard Business School’da “İnsan Kaynakları Yönetimi” dersinin açılmasıyla İnsan Kaynakları Yönetimi deyimi iş dünyasındaki yerini almaya başlamıştır (www.insankaynaklari.com).

1920’li yılların sonuna doğru; Elton MAYO ve çalışma arkadaşları, Hawthorne araştırmalarının sonucu olarak örgütteki insan ilişkilerinin önemini ortaya koyduklarında, aynı zamanda yeni bir yönetim anlayışının da temelini atmış oluyorlardı (Baransel, 1979:262).

Hawthorne araştırmalarında üretimdeki verimlilik temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmaların sonucunda verimlilik, belirli düzeyde artırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikte bireysel faktörlerin daha büyük etkisi bulunduğu belirlenmiştir (Fındıkçı, 2001:6).

Bu sebepten dolayıdır ki, günümüz koşulları için değişim bir tercih olmaktan çok bir zorunluluk haline gelmiştir. Değişim kaçınılmaz bir sonuçtur. Bunun en önde gelen nedenleri arasında, “Klasik Yönetim Anlayışından” sonra, 1940’lı yıllarda büyük bir heyecanla, ortaya atılan ve büyük yankılar uyandıran “İnsan İlişkileri Yaklaşımının” insan odaklı yaklaşımının değişik bir versiyonunun yeniden keşfedilmiş olması sonucu, örgütün en önemli unsurunun insan unsuru olduğunun yeniden anlaşılmasıdır (Aykaç, 1999:1).

Tablo 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Üst Düzy Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzy Yönetici				Çalışma İlişkileri	
Alt Düzy Yönetici			Personel Çalışanların Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
		1950’ler	1960’lar	1970’ler	1980’ler

KAYNAK: PALMER, M. ve WINTERS, K. T., (1993): İnsan Kaynakları,
(Çev. Doğan ŞAHİNER), Rota Yayınları, İSTANBUL: s. 23.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, 1940’lı yıllarda, örgütün en alt kademesinde, personelle ilgili kayıtlar tutulması aşamasıyla başlayan; 1950’li yıllarda nezaretçi düzeyinde personel birimlerinin oluşturulması, 1960’lı yıllarda alt kademe yöneticileri tarafından, örgüt personelinin günlük sorunlarının çözümü için çaba harcanması aşamasına gelinmiştir. 1970’li yıllarda ise, personelle ilgili yönetim kademesinin orta kademe düzeyine yükseldiğini ve konunun kapsamının daha da genişleyerek çalışma ilişkileri düzeyine ulaştığını; 1980’li yıllardan itibaren ise, “İnsan Kaynakları” kavramının ortaya atıldığını ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kademesinin, üst kademe yönetimi olduğunu görülmektedir (Aykaç, 1999:31).

Tablo 2 1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Boyutlar	1940-1950 Mekanik	1960-1970 Yasal	1980 Organik	1990 Stratejik	2000 Katalitik
İşveren İlişkileri	İşçi sınıfı-yönetim uyumsuzluğu Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi Savaş sonrası kuşağın çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi
Ücret/İş	Adil iş için adil ücret, Bonuslar, Kar paylaşımı, Emeklilik, Sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri Başarı hırsı	Takım maaşları Ödüllendirme ve takdir etme Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre değişen ücretlendirme Ek kazançlar
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi Hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı Hiyerarşi	Küçülme Liderliğin ortaya çıkışı İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma Öğrenen organizasyon Sanal kurum Güçlü liderler	İnternet Telekomünikasyon Yeniden yapılanma Çalışanın kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri Maaş dışı hakların yönetimi İşe alma	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık Outsourcing	Az personelli İK fonksiyonları İnternetin yaygın kullanımı Örgütsel gelişimin zirvesi

KAYNAK: KAYNAK, T., (1996): İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınları, İSTANBUL: s.16.

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki

değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür (Kaynak, 1996:18):

1. İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
2. Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücü verimli olması beklenemez),
3. Değişimler (Yönetim ve Üretim),
4. İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

1.3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Personel yönetimi; iş görenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesi eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2001:9).

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen Personel Yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır (Yüksel, 2000:9).

Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, önceleri

yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmış (Selamoğlu, 1998:571), müteakiben insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışına birtakım yenilikler getirmiştir. Personel yönetimi sürecinde, çalışanlarla ilişkiler geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde iş görenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini modern bir yönetim yaklaşımı almıştır (Keser, 2002:43).

Zaman zaman, İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında eşanlamli telaffuzlarda bulunmuş olmasına karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğu görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir (Tokol, 2001:209).

İKY, geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün ve insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak, İKY ile personel yönetiminin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Hatta bazı kaynaklarda, personel yönetiminin içeriğinin ne olması gerektiği konusunda verilen bilgilerle, İKY arasında büyük benzerlikler olduğu görülmektedir (Dresang, 1991:4).

1910-1930 döneminde insan kaynakları uygulamaları bir ölçüde personel departmanları tarafından yürütülen işlemleri oluşuyordu. Bu departmanın ana görevi, çalışanların kayıtlarını tutmaktı. Bu kayıtlar da yalnızca işe giriş ve çıkışlar, işe başlama belgeleri, çalışma saat ve süreleri, sağlık, ücret ödemeleri ve performans raporlarından oluşuyordu (Eren, 2003:40).

Ayrıca, İnsan Kaynakları Yönetiminin, örgütteki insan ilişkilerini ve işçi-işveren ilişkilerini de kapsadığı, özellikle, 1980'li yıllarda Çok Uluslu Şirketlerde, bu anlamda bir gelişmenin olduğu belirtilmektedir (Kutal ve Büyüksu, 1996:92). İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen değişiklikler, çalışanların yönetimim ile ilgili

sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır (Baysal, 1993:63).

Tablo 3 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Reaktif	Proaktif
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değer
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlana	Stratejik planlama

KAYNAK: BAYSAL, A.C, (1993): Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayın, İSTANBUL, s.63.

Tablo 4 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

KAYNAK: AYTAÇ, S., (1996): İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, BURSA: s.11.

Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış geçerlidir. Diğer yandan personel yönetimde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İnsan Kaynakları Yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir (Keser, 2002:43).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlmasına kişisel, mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise; organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amaçları, daha açık bir şekilde aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilmektedir (Barutçugil, 2004:39; Eren, 2003:37; Aktan, 1996:48; Armstrong, 1993:15-16).

- a. Organizasyonel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde etmek.
- b. Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanmak.
- c. Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltmek.
- d. Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması.
- e. İnsan kaynaklarının organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması.
- f. İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak.
- g. Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek.
- h. İnsanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak.
- ı. Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dahilinde yürütmek.
- i. Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak.
- j. Organizasyonel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde etmek.
- k. Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanmak.
- l. Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansını yükseltmek.
- m. Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerini sağlamak.
- n. İnsan kaynaklarının organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.

o. İnsan kaynakları politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek.

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Herhangi bir organizasyonda insan kaynaklarının yönetiminde yapılması gerekli işlemleri aşağıdaki ana başlık altında özetlenmektedir. Bunlar (Aktan, 1999:53);

İnsan kaynaklarının planlanması: Organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının planlanması işlemleridir. Bu aşamada ilk olarak insan kaynaklarına olan talep belirlenir, daha sonra insan kaynakları piyasası analiz edilerek işgücü arzı ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılır. Bu aşamada iş analizi, iş tanımı ve iş dizaynları da gerçekleştirilir.

İnsan kaynaklarının seçimi ve işe yerleştirilmesi: Bu aşamada insan kaynakları piyasasından işgücü talebinde bulunulur. Bunun için duyuru ve ilanlar yapılarak adayların başvurularının yapılması sağlanır. Aday bulunmasında çeşitli duyuru ve ilan yöntemleri şunlar kullanılabilir:

Duyuruların ardından mevcut başvurular arasından yazılı ve/veya sözlü sınavlar yapılır ve eleman seçimi yapılır. Bu aşamada iş için gerekli özellikte eleman alınmasına özen gösterilir. İnsan kaynaklarının seçimi ve işe yerleştirilmesi aşamasında son yapılacak işlem ise seçilen elemanın kısa bir oryantasyon programından, (organizasyonun tanıtılması ve işe alıştırma) sonra işine yerleştirilmesidir.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi: Bu aşamada, organizasyon çalışanlarının iş başında ve/veya iş dışında eğitim seminerlerine katılımı sağlanarak, bilgi ve beceri düzeylerini artırmaları sağlanır. Yine bu aşamada organizasyon çalışanlarına rehberlik ve kariyer geliştirme hizmetleri sunulur.

İnsan kaynaklarının motivasyonu: İnsan kaynaklarının yönetiminde en önemli aşamalardan birisi motivasyon yönetimidir. Bu aşamada organizasyon çalışanlarından daha yüksek performans elde edebilmek için çeşitli motivasyonel araçlar kullanılır.

İnsan kaynaklarının yönetime katılımı: Bu aşamada çeşitli yeni yönetim teknikleri (alışanları güçlendirme (empowerment), kadame azaltma (delaying), çalışma grupları oluşturulması vs.) ile çalışanların yönetimde karar alma sürecine ve yapılan işlere daha aktif ve işbirliği içerisinde katılımı sağlanır.

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme ve lme: İnsan kaynakları yönetiminde en önemli aşamalardan biri olmasına rağmen pratikte çok az işletme gerçekten performans değerlendirme ve lme konusunu uygulamaktadırlar. Bu aşamada öncelikle performans kriterleri objektif olarak belirlenmeli, performans kriterlerinin açık, anlaşılır ve adil olduğu konusunda organizasyonda bir fikir birliği sağlanılmalıdır.

Stres yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi alanında ele alınması gereken konulardan birisi de stres yönetimidir. Bu aşamada stresin neden ve sonuçları ve stres nleme yolları analiz edilmektedir.

cret yönetimi: cret takdiri, insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisidir. Aylık maaş ve diğer demeler ile emeklilik ikramiyelerinin ve maaşlarının ödenmesi konuları bu aşamada tespit edilir.

Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi: İşyeri ile işveren ve işçi sendikaları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi de insan kaynaklarının yönetimi alanında ele alınan konulardır.

İşten ayrılımların düzenlenmesi: Çalışanların isteyerek işten ayrılımları ve çalışanların işten çıkarılması konuları da önem taşımaktadır. Bu işlemler de insan kaynakları yönetiminin bir aşamasını oluşurmaktadır.

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını; insan kaynakları planlaması, insan kaynağının seçimi, eğitim geliştirme, kariyer planlaması, ücret yönetimi ile işçi sağlığı ve iş güvenliği başlıkları altında irdelenecektir.

1.6.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün yeterli ve istenilen nitelikte çalışanın gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli, gelişim süreci ve amaçları göz önünde bulundurularak bir plan yapmak durumundadır (Aykaç, 1999:93).

İnsan kaynağının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alanlardaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasıdır. İnsan kaynaklarının planlanması çerçevesinde kurumdaki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri, performans değerlendirmeleri, eğitim programları, ücret ve ödül sistemleri ve benzeri çalışmaların yapılması gerekmektedir (Fındıkçı, 2001:14).

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun insan gücü ihtiyaçlarını tanımlar. İhtiyaçlar bilindikten sonra onların nasıl giderileceği anlaşılır. Bir sonraki adım, işe almaktır. Bu fonksiyon organizasyonunun devamını sağlayacak personel olmasından emin olması gerektiği safhadır. İşe alma, muhtemel boşluklar için potansiyel adayların keşfedilmesidir. Diğer bir ifade ile iş arayanlarla boş işleri bir araya getirmektir (Decenzo, 1999:155-156). İnsan kaynakları planlamasının idealde bütün personel etkinliklerinden önce yapılması gerekir (Palmer, 1993:31).

Bir organizasyon ancak kendi gücünün farkında ise bu gücü nasıl kullanabileceğini ve hedeflerine nasıl ulaşabileceğini bilebilir. Organizasyonun kendi gücünün farkında olabilmesi için gerek ve şart olan insan kaynakları planlamasının en başta yapılması gerekmektedir. İKY planlaması organizasyonun takip edeceği diğer aşamaların temel taşı oluşturmaktadır. İKY planlaması ne kadar iyi yapılırsa, organizasyonun temeli o kadar sağlam olur.

İKY planlaması sağlam yapılmamış bir organizasyon, yaşamı boyunca yanından eksik etmeyeceği bazı kronik rahatsızlıkları baştan kabullenmiş olacaktır. İKY planlamasının yanlış yapılmasıyla örgüt bünyesine alınması gerekenden fazla personel alınmış olabilir. Eksik istihdam ile çalışıldığında meydana gelebilecek sorunlardan az olmamak üzere, fazla istihdam ile çalışmak da çeşitli sorunlar çıkaracaktır. Fazla istihdam sebebiyle iş yükünün az olması, kayıtsızlık, sesini yükseltme, işten ayrılmalar ile kendini gösterecektir.

İKY planlamasında yapılan bir hatadan dolayı eksik istihdama sebep olunmuş ise bu da aşırı iş yüküne sebep olacaktır. Aşırı iş yükü personelde zamanla tükenmişliğe sebep olabilecektir. Tükenmişlik ise işgören üzerinde işinden tatmin olmama duygusunu ortaya çıkartabilecektir.

1.6.2.İnsan Kaynağının Seçimi

İş gören seçimi, işyerinde boşalan ya da boşalacak, görevlere, iç veya dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine, en uygun kişiyi seçme ve işe yerleştirmedir. Geleneksel seçim süreci, iş profilinin çıkarılması, başvuru formu, testler, görüşme, referans araştırması, işe alam kararı, sağlık kontrolü, teklif verme ve işe yerleştirme şeklindedir.

İşletme örgütlerinde seçilecek personelin örgüt verimliliğine katkı sağlayıp sağlayamayacağı son derece önemlidir. Bunun neticesinde personel seçim sürecinin çok dikkatli davranılarak yerine getirilmesi zorunluluğu vardır (Koçel, 2003:128). Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir (Sabuncuoğlu, 2000:97).

İşgören seçim sürecinin herhangi bir aşamasında işgörenin başvurusu, istenilen standartları yerine getiremediğinden dolayı red edilebilmektedir. Geleneksel seçim süreci gibi; adayların kabul edilmesi, ilk görüşme, iş isteme formu, testler, görüşme, personel bölümü tarafından seçim kararı, bağlı bulunduğu bölüm yöneticisinin seçim kararı, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme şeklindedir. Bu süreçteki her aşamanın

sonunda adayın reddedilmesi mümkündür. Adayların sayısı ve nitelikleri, işletmenin büyüklüğü ve izlediği personel politikasına göre, bu aşamaların düzeni ve sayısı, işletmeden işletmeye değişebilmektedir.

Bir işe alma sürecinde, öncelikle genel amaçlı, ilk zamanlarda her işe koşacak ve yöneticisi tarafından yetiştirilecek bir kişinin mi, yoksa özel bir işi yapacak, yetişmiş uzman bir kişinin mi arandığına açıkça karar verilmelidir. Nitelikli, uzman bir kişinin işe alınmasına karar verildiğinde, ne gibi özelliklerin arandığı tam ve doğru olarak belirlenmelidir. Doğru yerlere doğru insanları seçmek ve yerleştirme son derece önemli bir takım oluşturma becerisi ve organizasyonel tasarım deneyimidir (Barutçugil, 2004:257-258).

İKY'nin seçim sürecinde personele göre iş değil, işe göre personel seçimi önem arz etmektedir. İşe uygun adayın seçimi hem verimlilik, hem de iş tatmini açısından önemlidir. Yapılacak iş için belirlenen standartları aşmış her hangi birinin değil, en iyisinin seçilmesi hedef alınmalıdır. Organizasyonlar tarafından yapılacak iş için yetiştirilmek üzere personel alınabilmektedir. Ancak bu durumda da personelin işte potansiyeli, becerisi ve canlılığı değerlendirilmelidir. İstekli olan ve canla başla çalışmaya zihinsel ve bedensel olarak hazır olan bir çalışanın iş tatmini, doğal olarak herhangi seçilen birinden daha fazla olacaktır. Bu isteklilik ve iş tatmini doğal olarak personelin işindeki huzuru ve verimliliği etkileyecektir. Böylece personel, işe daha çabuk uyum sağlayacak ve işini titizlikle yapacaktır.

1.6.3.Eğitim Geliştirme

Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesinin ağılayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili bir araçtır. Eğitim, birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı ve hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yoludur. Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir (Ozankaya, 1977:252). Bu açıdan bakıldığında

bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak meydana gelen değişim sürecine eğitim denilmektedir (Kaya, 1979:3).

Bir başka açıdan bakıldığında işgören yeteneklerinin geliştirilmesi; yeni oluşan iş kollarına uyumluluk sağlamak, teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri göz önünde bulundurarak şartlanmış iş gereklerini ve işgören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır. İşgöreni yeni işin gereklerine uydurmak, ekonomik, sosyal ve teknik koşullara hazırlamak için önemli ölçüde eğitime gereksinme duyulacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:127-128).

İşgören eğitiminde bir işletmeden ötekine göre değişen, ayrı önem ve nitelikte uygulanan çok çeşitli yöntem vardır. Bununla birlikte sistematik bir analiz yapmak için eğitim yöntemleri işbaşı ve iş dışı olmak üzere iki ana grupta toplanarak incelenebilir. Bunlar (Sabuncuoğlu, 1997:144-163).

1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

- a) Yönetici Gözetiminde Eğitim
- b) Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim
- c) Monitör Aracılığı ile Eğitim
- d) Staj Yoluyla Eğitim
- e) İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim
- f) Komiteler Aracılığı ile Eğitim
- g) İşe Alıştırma (Oriyantasyon) Eğitimi

2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

- a) Anlatma
- b) Tartışmalı Konferanslar
- c) Seminerler
- d) Kurslar
- e) Gezi-Gözlem
- f) Grup Yöntemi (Duyarlık Eğitimi)
- g) Örnek Olay Yöntemi
- h) Rol Oynama Yöntemi (Role Playing)

- 1) İşletme Oyunu Yöntemi (Business Game)
- i) Beklenen Sorunlar Yöntemi (In-Basket)
- j) Görsel-İşitsel Eğitim Yöntemleri

Eğitim istenilen davranışı kazanma yolundaki olumlu yöndeki değişiklik ve gelişmelerdir. İşgören, ihtiyaç duyulduğunda veya periyodik olarak işi ile ilgili çeşitli eğitimlere tabi tutulmalıdır. İşgörenin çeşitli dönemlerde eğitime tabi tutulması, kendisine değer verildiğinin bir göstergesi olarak algılanmaktadır. İşi ile ilgili eğitim verilen işgören işi ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olmakta, işini daha bilinçli yapmakta ve işinden daha fazla tatmin sağlamaktadır.

Burger King mağazalar zincirinde çalışan işgörenlerini teşvik etmek ve onları daha uzun süre bünyesinde tutabilmek için bir eğitim destek programı başlatmıştır. Bu programa katılmayan işgörenler arasında işi bırakma oranı %97 iken, programa katılanlar (eğitilenler) arasında bu oranın %22 olduğu tespit edilmişti (Pekel, 2001:127). Bu sonuçlar eğitim ile iş tatmini arasında sıkı bir ilişki olduğu göstermektedir.

1.6.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Ancak bu konu önemli olduğu kadar da zordur. Bu zorluk performans değerlendirmenin subjektifliğinden (kişiden kişiye göre değişebilirliğinden) kaynaklanmaktadır (Fındıkçı, 2001:297). Performans değerlemenin önemli bir amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olmaktadır. Performans değerlendirme dönemleri ise genellikle altı aylık ve/veya bir yıllık dönemler olarak belirlenmektedir (Palmer, 1993:9).

Eğer işgören, performansının sağlıklı bir şekilde değerlendirildiğini bilir, yaptığı işin mutlaka olumlu bir yönde karşılığı olacağına inanırsa, yaptığı işten daha fazla tatmin olacaktır. Performans değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi için ise, değerlendiricinin şahsi menfaat ve ikili ilişkilerden arınıp tamamen işletmenin yararı yönünde davranış

sergilemesi gerekmektedir. Performans değerlendirme, kapsadığı dönemin tamamı için yapılmalı, personelin yakın dönemi içerisindeki olumlu veya olumsuz performansı bütün performans değerlendirme dönemi için genellendirilmemelidir. Terfi veya maaş artırımını beklentisinde olan bir işgören sağlıklı bir değerlendirmenin yapılacağına inanması durumunda işi ile ilgili daha fazla tatmin sağlayacak ve bu yönde daha fazla çalışacaktır.

1.6.5. Kariyer Planlaması

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmek olarak tanımlanmaktadır (Tortop, 1999-192). Bu tanım ışığında, kariyer planlaması; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilmektedir (Anafarta, 2001:3).

Kariyer geliştirme; çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri tüm eylemler ve faaliyetlerdir. Ayrıca, kariyer seçimine sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmek ve bu yolla çalışanın yetkinlik, yeterlilik ve kendini geliştirme ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlayan faaliyetlerde bulunmak da kariyer geliştirme tanımına girmektedir.

Kariyer Planlama; kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması süreçlerini içerir. Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adanmış çalışanlar yaratma düşüncesindedir. (Barutçugil, 2004:320-321).

Kariyer planlaması, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir. Etkili bir kariyer planlama-geliştirme sistemi dört temel aşamada ele alınabilir. Bunlar; insan kaynakları planlaması, bireysel değerlendirme, eşleme ve geliştirmedir. Tüm bu aşamaları gerçekleştirebilmek için kariyer danışmanlığı işlevini yürüten uzman ya da uzmanlara gereksinim vardır. Böyle bir hizmet, kurum dışından uzmanlardan alınabilse de, kariyer geliştirme ve planlamanın diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla iç içe bir süreç olduğu düşünüldüğünde, kurum içinden uzmanların daha etkili olacağı söylenebilir (Sümer, 2007:62-65).

Kariyer planlaması hem bireyi, hem örgütü etkilemektedir. Her ne kadar birey, bu planın uygulayıcısı ve alıcısı olsa da örgütün desteklemesi zorunluluğu vardır (Can, 2002:14-15).

İnsan kaynakları planlamasının üstlendiği görev, işgörenleri istenilen zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmek, bu işlerinde güdüleri ve yetenekleri doğrultusunda en uygun verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemleri iktisadilik ölçüleri içinde tutmaktır (Kaynak, 1996:5).

Sadece varacağı limanı bilen gemiler, kendilerine bir istikamet ve yön çizebilirler. Bir işgörenin varmak istediği liman terfi ise, bunu elde etmesi için takip etmesi gereken yol da işgörenin kariyer planlamasıdır. Hedefin kendisi işgörende tatmin meydana getiriyor ise, hedefe ulaştıran yollar da işgörene tatmin sağlayabilecektir. Hedef belirsizliği, çalışanda tatminsizlik meydana getirdiği gibi (Barutçugil, 2004:302), belirli olan hedefler de iş tatminine olumlu yönde fayda sağlayacaktır.

Çalışanlar kariyer planlaması sayesinde gelecekte örgütün karar mekanizması veya yönetim kadrosunda yer alabileceğini düşünüyorsa ve bu konuda istekli ise iş tatmini elde edilmiş olacaktır.

1.6.6. Ücret Yönetimi

Ücret, emeği mukabili çalışan insanın çoğunlukla yegâne gelir kaynağı, bedeni ve fikri emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Bu sebeptendir ki ücret, bir memlekette işgücünü oluşturan büyük bir vatandaş kitlesinin, aileleriyle birlikte hayat seviyesini tayin eder. Dünyadaki bir çok buhranların, yapılan üretimin o toplum içinde ve dışında yeteri kadar tüketim imkanı bulamayışından ileri geldiği göz önüne alındığında, ücretin ne denli önemli bir unsur olduğu görülmüş olacaktır (Zaim, 1997:196-197).

İyi bir ücret politikası, iyi bir motivasyon aracı ve Personel Devir Oranını (P.D.O.) azaltıcı bir faktördür. Ücret politikasının doğru belirlenememesi durumunda ücret memnuniyetsizliği ortaya çıkmakta, bu durumda personel ya daha yüksek ücret talebinde bulunacak, bunun sonucu olarak performans düşüklüğü, grev, şikâyetler ve daha yüksek ücretli iş arama eğilimi artacak ya da yaptığı iş çekiciliğini yitirecek ve P.D.O.'na zemin hazırlayacaktır.

Diğer yandan, düşük ücret politikası uygulayan işletmelerde iş tatmininde görülen eksiklikten dolayı işgücü devri yüksek olacağından, sık sık işgören alma zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Performans artışıyla ücret artışı arasında ilişki olması, işgörenleri işe ve işletmeye bağlayıcı faktörlerin başında gelmektedir. Verimlilik ve ücretler arasında ilişki incelendiğinde işgücü verimliliğinin önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Pekel, 2001:28).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında, ücret yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (<http://www.insankaynaklari.com>: 2007):

- a.Potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltmek.
- b.İyi çalışanların bağlılığını kazanmak.
- c.İş verimliliğini ve çalışan performansını arttırmak.
- ç.Maliyet açısından rekabet avantajı kazanmak.

d.Ödeme konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirmek.

e.Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak.

f.Organizasyonun yapısını pekiştirmek.

g.İşletmenin hizmeti gerek kısa gerek uzun vadede en ucuza alabilmek.

h.İşletmedeki ücretleri iş değerlemesine göre saptamak ve özellikle işgücü pazarındaki değişikliklere göre ücreti ayarlamak.

ı.Hizmeti sunan kişiyi motive etmek.

i.İşletmedeki ücret ahengini bozmamak ama işletmenin de maliyetlerini yükseltmemek.

Bir işletmede ücret düzeyini belirleyen ya da ücretin saptanmasında rol oynayan öğeler oldukça çoktur. Bunlar arasında önemli nitelik taşıyanlar iç ve dış öğeler olarak iki grup içinde incelenmektedir (Sabuncuoğlu, 1997:216-219).

1) İşletme Dışı Öğeler

- a) İşgücü Arz ve Talebi
- b) Piyasa Ücret Düzeyi
- c) Asgari (en az) Ücret

2) İşletme İçi Öğeler

- a) İşgören Değerlemesi
- b) İş Değerlemesi
- c) Toplu Sözleşme
- d) İşletmenin Ekonomik Gücü

Bütün insanlar sınırsız ihtiyaçlar, buna karşılık kıt ve sınırlı imkânlarla sahiptir (Parasız, 2004:4). Bu sınırlı imkânlar çalışmada stres meydana getirmektedir. Eğer çalışan, maddi imkânlar açısından daha az sınırlı (daha özgür) ise daha mutludur. Ayrıca alınan ücret bir statü sembolü olarak kabul görmektedir. Yüksek statü sahibi olması, kişilerin daha fazla iş tatminine neden olacaktır. Ayrıca yüksek ücrete sahip çalışan işini değiştirmeyi de düşünmeyecektir.

1.6.7. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

İşçi sağlığı ve iş güvenliği, işyerlerinde işin yürütülmesi sırasında, çeşitli nedenlerden dolayı sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır. Sağlık, sadece hastalık ve sakatlığın olmaması değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali olarak kabul edilmektedir. İnsan sağlığını etkileyen özellikler, kişiye bağlı özellikler ve çevreye bağlı özellikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişisel özellikler, kişinin doğuştan getirdiği ve kişinin beslenme, eğitim, yaşam biçimi gibi sosyal etmenler dolayısıyla sonradan kazandığı özelliklerdir. Çevresel özellikler, fiziksel, biyolojik veya sosyal çevre olabilir (Yüksel, 2000:36).

Güvenlik ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında yer almaktadır. Bu güvenlik hem fiziksel anlamda hem de sosyal anlamdaki güvenliktir. Sağlığı bozuk, standart yaşam kalitesini sağlayamamış veya çalıştığı ortam gereği, sağlığı bozulan bir çalışanın verimli olması beklenemeyeceği gibi, işinden tatmin sağlaması da beklenmemelidir. İşgörenin üretebilmesi ve çalıştığı organizasyona değer katabilmesi, ancak kendini güvende hissetmesiyle mümkün olmaktadır. Kendisini güvenli ve sağlıklı bir ortamda göremeyen çalışan, bu ortam sağlanıncaya kadar kendi sınırlarını zorlayacak şekilde üretim yapmayacak, tam kapasitesini kullanamadığından kendisini atıl olarak görecektir ve bundan da iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir.

1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

İKY, ülkemizde daha yeni yeni incelenmeye başlanmış bir konudur. Bu bakımdan hem kamu, hem de özel kuruluşlar bakımından ayrı bir önemi bulunmaktadır. Gelişen ve değişen günümüz koşullarında, kamu kuruluşlarının uluslararası kamu hizmeti standartlarında nitelikli hizmet sunabilmeleri, özel kuruluşlarımızın, hem ülke içerisinde, hem de uluslar arası düzeye rekabet koşullarına uygun kaliteli mal ve ya hizmet sunabilmeleri, İKY alanında, dünyadaki gelişmeleri izleme ve uygulayabilmelerine bağlıdır (Fındıkçı, 2001:9).

İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır (Aykaç, 1999:27).

Bu bağlamda, örgütlerin sahip oldukları, personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır (Hammer, 1994:21).

İKY'nin ortaya çıkışı da belirli ölçüde, örgütte insan unsurunun öneminin giderek daha iyi anlaşılmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir (Fındıkçı, 2001:9).

İnsan her şeyin odak noktası ve ölçüsüdür. Hangi sorun derinlemesine irdelenirse irdelensin “insan” unsuru ile karşılaşılmaktadır. Ürün ve hizmetin kalitesi; çalışanların kalitesi ile başlamaktadır. Bu yönüyle düşünüldüğünde insan kaynakları yönetiminin önemi daha fazla belirlemektedir (Bumin ve Şengül, 2000:571).

İnsan kaynakları yönetiminin önemi belirtildikten sonra özellikleri de şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2001:18-21; Canman, 2000:65);

- a. Tepe yönetiminin güdümünde bir etkinliktir.
- b. İKY'nin yürütülmesinden sorumluluk, eylemci birim yöneticilerine aittir.
- c. Stratejik elverişliliğe olan gereksinme üzerinde durur.
- d. İKY günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
- e. İKY her olayın, işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların; tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır.
- f. İKY'nin amacı kurumun amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır.
- g. İKY, Personel Yönetimi gibi, çalışanların kurumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi de içeren ve muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonları kadar örgütün yönetimine katkıda bulunan bir işlevdir.
- h. İKY, örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
- ı. İKY, felsefesi, teknik özellikleri ve uygulamaları ile 1980'li yıllarda ortaya çıkmış, iş ilişkilerine farklı bir bakış açısı getirmiş, insanı merkez alan bir disiplindir.
- i. İKY, kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışır.
- j. İKY'nin temel iki amacından birincisi bireyin ihtiyacına cevap vermek, onun mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, İK'nın organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir.
- k. Krizler, ulusal ve uluslar arası düzeyde gerçekleşen siyasal ve ekonomik sorunlar, bazı temel kaynakların azalması İKY'nin gelişimini hızlandırmıştır.
- l. İKY, iletişimi, organizasyon içinde motive edici bir unsur olarak kullanır.

- m. İKY, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmasını hedefler.
- n. Günümüz işletmelerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün kaynağı değişmiştir. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiştir. Uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana çıkmıştır.

1.8. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Plan, bir işletmenin gelecekte yapacağı faaliyetleri ayrıntıları ile gözden geçirmesi, karlılığı en fazla yapacak, giderleri en aza indirecek ve zamanı, personeli en etkili şekilde kullanmayı sağlayacak adımları içerir. Plan bir organizasyonun çalışanları için rehber vazifesi görecektir. İnsan kaynakları yönetiminin organizasyondaki uygulanmasında ilk adım planlamadır.

Planlama, hemen her fonksiyon gibi insan kaynakları yönetiminin de temel hareket noktasıdır. Planlama bir anlamda etkinliğin gerçek uygulamasından önce zihinde yada kağıt üzerinde yaşanmasıdır. Planlama etkinliğinin olması ya da yetersiz oluşunun en önemli sonucunun verimsizlik olacaktır. Planlama sürecinin ilk adımı olan “organizasyonun kısa ve uzun dönemli amaç ve hedeflerinin saptanması” çok önemlidir (Fındıkçı, 2001:125).

Sistematik bir planlamada yapılması gereken ilk faaliyet, organizasyonun hedef ve amaçlarının saptanmasıdır. Bu, yöneticilerin sık sık organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda yürünüp yürünmediğini gözden geçirmesini gerektirir. Müteakip dönemlerde plandan sapılıp sapılmadığı ile ilgili kontrol ve denetimler yapılmalı, planda meydana gelen sapmalarla ilgili olarak organizasyon geri beslemeye tabi tutulmalıdır. Mevcut durumda meydana gelecek ve planda sapmalara sebep olabilecek durumlarda durum değerlendirmesi yapılmalıdır.

İnsan kaynağının planlanması sürecinin sonunda kurumun insan kaynağına ilişkin görüntüsü tespit edilmiş olur. Aynı zamanda eksiklikler ve sorunlar da belirlenmiş olur. Kağıt üzerinde gerçekleştirilen bu planlama çalışmalarının uygulanmaya yansıdığı ilk aşama, işgücü ihtiyacının karşılanmasına yönelik çalışmalardır.

Diğer bir ifade ile insan kaynağının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alanlardaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasıdır. İnsan kaynaklarının planlanması çerçevesinde kurumdaki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri, performans değerlendirmeleri, eğitim programları, ücret ve ödül sistemleri ve benzeri çalışmaların yapılması gerekmektedir (Fındıkçı, 2001:14).

Bütün bu tanımlar göz önüne alındığında, insan kaynakları planlamasının, işletmelerin karlılığı açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri, verimi ve üretimi geliştirmeyi hedeflemeli ve hedeflenen noktaya ulaşmak için planlanmalıdır. Uzun vadeli personel planlarının geliştirilmesi ve bunların stratejik iş planları ile birleştirilmesine ihtiyaç vardır. Oluşturulacak bu planların, gelecekte işgören verimliliğine etkisinin yanı sıra, şu anki operasyonlara da olumlu etkisi vardır (Hançer, 2004:99).

Başarılı insan gücü planlaması, organizasyonun insan gücü ihtiyaçlarını tanımlar. Bir kere ihtiyaçlar bilindikten sonra onların nasıl giderileceği anlaşılır. Bir sonraki adım, işe almaktır. Bu fonksiyon organizasyonunun devamını sağlayacak personel olmasından emin olması gerektiği safhadır. İşe alma, muhtemel boşluklar için potansiyel adayların keşfedilmesidir. Diğer bir ifade ile iş arayanlarla boş işleri bir araya getirmektir (Decenzo, 1999:155-156).

İnsan kaynakları planlamasının amacı; “işletmenin bütünsel amacını gerçekleştirme doğrultusunda, gerekli sayıda ve istenen yetenek ve beceri düzeyindeki personeli, doğru zamanlarda, gerek duyulan işler için hazır bulundurmak” olarak tanımlanmaktadır.

Bir organizasyon değişen koşulları ne kadar iyi anlarsa, uygun bir planlamayla kendisini bu değişikliklere uyum sağlaması o kadar kolay olacaktır. Bu esnada işletme rakip şirketlerin planlarını, ekonomik durumu ve piyasa eğilimlerini tahmin etmeye çalışır (Palmer, 1993:33). İnsan kaynakları planlamasının idealde bütün personel etkinliklerinden önce yapılması gerekir (Palmer, 1993:31).

İnsan kaynakları planlaması, işletme planlamasının bütünlüğü içinde bir bölümdür; üstlendiği görev ise, işgörenleri istenilen zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmek, bu işlerinde güdüleri ve yetenekleri doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi iktisadilik ölçüleri içinde tutmaktır. İnsan kaynakları planlamasının yapılmasıyla, işletmenin mevcut durumda ve gelecekteki niteliksel ve niceliksel eleman ihtiyacı saptanıp gereksiz yere zaman ve para israfından kaçınılabılır (Kaynak, 1996:5).

1.9. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler, yalnızca çabuk değişmedikleri gibi, zaman geçtikçe daha da karmaşık hale gelmektedir. İşletmenin stratejik planının içinde insan kaynakları yönetimi düşünülmez ise, kısa bir süre sonra işgören verimliliğinin artacağı yerde, uygulamalarda çeşitli aksamalar olabilir (Hançer, 2004:100).

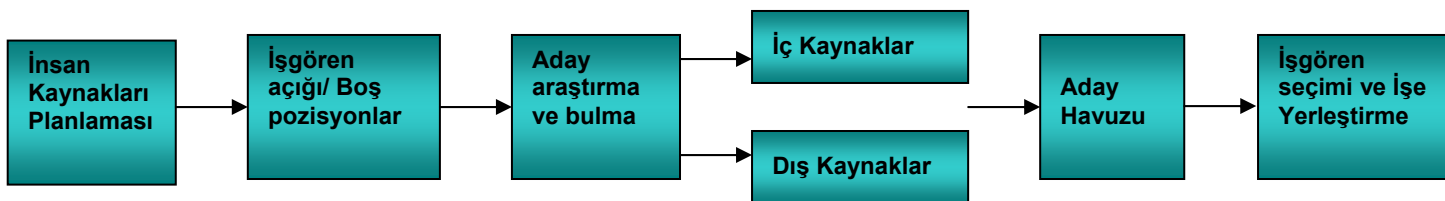
Personel planlaması gelecekte boşalabilecek mevkileri belirlemek ve bu mevkileri iç veya dış kaynaklardan faydalanarak doldurmak amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. İyi bir insan kaynakları planlaması için göz önünde bulundurulması gereken konulardan bazıları şöyledir (Dessler, 2000:123-124):

1. Tahmin edilen işgücü değişim oranı.
2. Mevcut çalışanların yetenekleri.
3. Yeni bir pazara girmek amacıyla verilen kararlar.
4. Üretim artışıyla sonuçlanabilecek teknolojik değişimler.
5. Mahkeme kararlarının uygulanması zorunluluğu.

1.10. İNSAN KAYNAĞINI BULMA VE SEÇME

Aday bulma süreci, boş pozisyonlar için işletme içinden ve dışından adayların araştırılması (bu pozisyonların olası adaylara çeşitli kanallar yoluyla duyurulması) ile başlar ve bu kişilerin işletmeye başvurmaları ile son bulur. Amaç, işletmenin gereksinmesini karşılayacak sayı ve nitelikte işgörenin seçilebileceği büyüklükte bir aday havuzu oluşturulmasıdır. Bu aday havuzu, aranan nitelik ve sayıda adaya ulaşılmasını sağlayacak ve de işletmeye gereksiz maliyetler getirmeyecek optimum büyüklükte olmalıdır (Kaynak, v.d., 2000:143).

İş gören seçimi, işyerinde boşalan ya da boşalacak, görevlere, iç veya dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine, en uygun kişiyi seçme ve işe yerleştirmedir.



Şekil 1 Aday Araştırma, Bulma ve Seçim Süreci

KAYNAK: ONAL, G., (2000): Temel İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı,: Türkmen Kitabevi, İSTANBUL: s.226.

1.10.1. İnsan Kaynağını Bulma Süreci

İnsan kaynakları ihtiyacı, işletmenin kurulum aşamasında ortaya çıkabileceği gibi, işten ayrılmalar, yükselme, emeklilik, ve ölüm gibi sebeplerden boşalan pozisyonların doldurulması amacıyla ya da teknoloji ilerlemeden kaynaklanan yeni pozisyonların doldurulması amacıyla da ortaya çıkabilir. Önemli olan ortaya çıkan bu pozisyonlara herhangi birinin alınması değil, doğru işe doğru insanın alınmasıdır. Doğru işe doğru insan alınmadığı takdirde, iş-insan uyumsuzluğundan kaynaklanan, verimsizlik, işgücü kaybı, iş kazalarında artış, çatışma, işten ayrılma, iş tatminsizliği gibi sorunlar da kaçınılmaz olacaktır. Hem işletme hem de işgören açısından, işgören bulma ve seçme politikaları, ve uygulanan yöntemler büyük önem taşımakta olup, yeterli özen gösterilmezse iki tarafa da yüksek maliyetler getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:83).

İnsan kaynağını bulma süreci, ihtiyaç duyulan nitelikte elemanları aramakla başlar. İnsan kaynağını arama, bulma süreci, başladığı andan itibaren bir çok örgüt dışı ve örgüt içi etkenin etkisi altında kalır. Süreci etkileyen dış etkenlerin başlıcaları işgücü piyasası ve iş yaşamını düzenleyen yasalardır. İç etkenlerin başında ise ücret yer almaktadır (Yüksel, 2000:102).

1.10.1.1. Örgüt İçi Kaynaklar

Personel gereksiniminin iç kaynaklardan karşılanması, yükselme (terfi) ya da iç transfer (nakil) yolu ile olur. Yükselmede personel, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanır. İç transferde ise, yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi vb. özellikleri değişmemiş, sadece yapılacak işin yeri veya niteliği değişmiştir. Ancak burada bir noktayı belirtmekte yarar vardır: Organizasyondaki mevcut personelin gerçek anlamda bir tedarik kaynağı olabilmesi için atama kararı vermeden önce pek çok elemanın gözden geçirilip, her birinin işte ne dereceye kadar başarılı olacağını saptanması gerekir. Bir seçim işlemi yapılmadığı takdirde bu atama ancak bir “yetiştirme” işlemi olarak nitelenebilir (Bayraktaroğlu, 2003:64).

İç kaynaklardan yararlanma sözkonusu ise boşalan işlere yine işletmede çalışan diğer elemanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde atanmaları ile gerçekleştirilir. Bununla birlikte işletmeler her zaman bu yolu tercih etmezler. İşletmenin gereksinme duyduğu personeli işletme dışından sağlama eğilimi giderek önem kazanmaya başladığı söylenebilir. İç kaynaklara başvurma gereği, iş değişimi, yeni görevlerin doğması veya birinin işten ayrılması sonucu ortaya çıkabilir.

Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Başlıca iç kaynaklardan istifade araçları şunlardır;

Terfi (Yükselme): Bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve getirilmesidir.

Kıdem Durumuna Göre Yükselme: Uzun yıllar boyunca aynı işi yapan kişiler o işin gereklerini yakından bilirler. Ayrıca deneyimleri sayesinde işe uyumları kolaylaşır.

Performansa Göre Yükselme: İşgörenin işinde gösterdiği başarı, disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir.

İç Transferler: İşletmede bir görev boşaldığında bu yere aynı düzeyde başka bir elemanın atanması durumudur.

İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması gerek çalışanlar, gerekse kurum açısından önemlidir. İşgücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamamanın yararları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:75-77):

- Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin ölçümünü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesine olanak sağlar.
- Çalışanlar kendilerine kurum içinde öncelik verilmesine sıcak bakarlar; kuruma daha bağlı olurlar ve daha verimli çalışırlar.
- Elemanın iş değişim kararı işletme içinde alındığından bu yöntem çok hızlı işler. Bu yöntem, çalışanlara işletme içinde kendilerini geliştirme olanağı vermesi nedeniyle motivasyon sağlar.
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerini karşılar.
- Kurum kendi öz kaynaklarından yararlanmış olur.
- Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmadığı için ucuz bir yöntemdir.
- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunlar bertaraf edilmektedir.
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi sağlanmış olur.
- Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçü önlenir.

Sayılan bu yararların kuruma katkıları büyüktür. Gerçekten de kurum içindeki yükselme olanaktan, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon unsurudur. İşgörenler buldukları konumda belirli bir süre çalıştıktan sonra yükselme olanakları olabildiğini ve bunun kendilerinin başarılarına bağlı olduğunu bildiklerinde, başarı için daha fazla çaba harcarlar.

Bazı kurumlarda iç kaynaklardan yararlanmak özellikle tercih edilmez. Bunun ardındaki düşünce, kurumun yeni bir kan, yeni vitrinler sağlama ihtiyacıdır. Bu düşüncenin tamamen yanlış olduğu söyleyemez. Ancak bu bir felsefe olarak benimsenmemelidir. Uygun koşullarda uygun görülecek kişi, iç kaynaklardan karşılanabiliyorsa bu yol tercih edilmelidir.

İç kaynakların tercih edilmesinin diğer bir önemli yararı ise çalışanlar arasındaki yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve özellikle alt kadrolara yeni fırsatlar tanınmasıdır. Eleman ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılabilir başlıca yöntemler arasında, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi öncelikle sayılabilir. Eleman ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması sırasında başvurulan yöntemlerden birisi de geçici görevlendirmedir. Burada amaç, kilit noktadaki bir eleman ihtiyacının aynı birim ya da başka bir birimden geçici olarak sağlanmasıdır. İşgücü ihtiyacının kurumun kendi kaynaklarından karşılanmasının en yaygın uygulama örnekleri terfi yönteminde görülmektedir.

1.10.1.2. Örgüt Dışı Kaynaklar

İşletmede boşalan tüm işler iç kaynaklarla karşılanamaz. Üst basamaklardaki boşluk iç kaynaklarla doldurulsa bile, alt basamaklardaki bir takım işlerin boşalması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle işletmeler isteseler de istemeseler de dış kaynaklara başvurmak zorunda kalırlar.

İç kaynaklardan işgören bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir. Yukarıdaki bilgilerin ışığında başlıca dış kaynaklardan istifade araçlarını şu şekilde sıralanabilmektedir (Çelik, 2004:108);

Duyurular: Gazete ve dergilere ilan vererek ya da radyo ve televizyon aracılığıyla işgören aramak en çok kullanılan araçlardan biridir. İşletme için oldukça pahalı bir yöntem olmasına karşın geniş bir başvuru ve işgören bulma olanağı sağlar.

Doğrudan Başvuru veya CV Gönderme: Bu yöntemin sakıncası, başvuru esnasında istenen nitelikteki iş için elemana o anda ihtiyaç olmamasıdır. Sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvurular işe girme ile sonuçlanabilir.

Aracılarla Başvuru: İşletme içinden veya dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yöntemidir.

İş ve İşçi Bulma Kurumu: Bu kurumlar daha çok alt kademe elemanların işe yerleştirilmesini amaçlar.

Özel İK Danışmanlık Şirketleri: Bu kurumlardan yararlanmanın avantajı, başvuran adayları işverene göndermeden önce araştırarak işletmenin işini oldukça kolaylaştırmalarıdır.

Eğitim Kuruluşları: Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin bulunmasında iyi bir kaynak oluşturmaktadır.

İşgören Kiralama (Leasing): Kiraya veren leasing işletmesi işgörenleri seçer, eğitir ve personel ihtiyacı olan işletmelere kiralar. Bu şekilde personel temini ile işgücü maliyetleri bakımından avantaj sağlar.

İnternet: Klasik iş ilanları, web siteleri, sanal iş ve işçi bulma kurumları, şirketin web sitelerinde iş imkanlarını görselleştirmeleri, iş arayanların oluşturdukları boardlar kullanılan başlıca iş bulma teknikleridir.

Sakat ve Eski Hükümlüler: İş Kanunu'nun 30. maddesine göre, işverenler 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde %6 oranında özürü ve eski hükümlü çalıştırmak zorundadır.

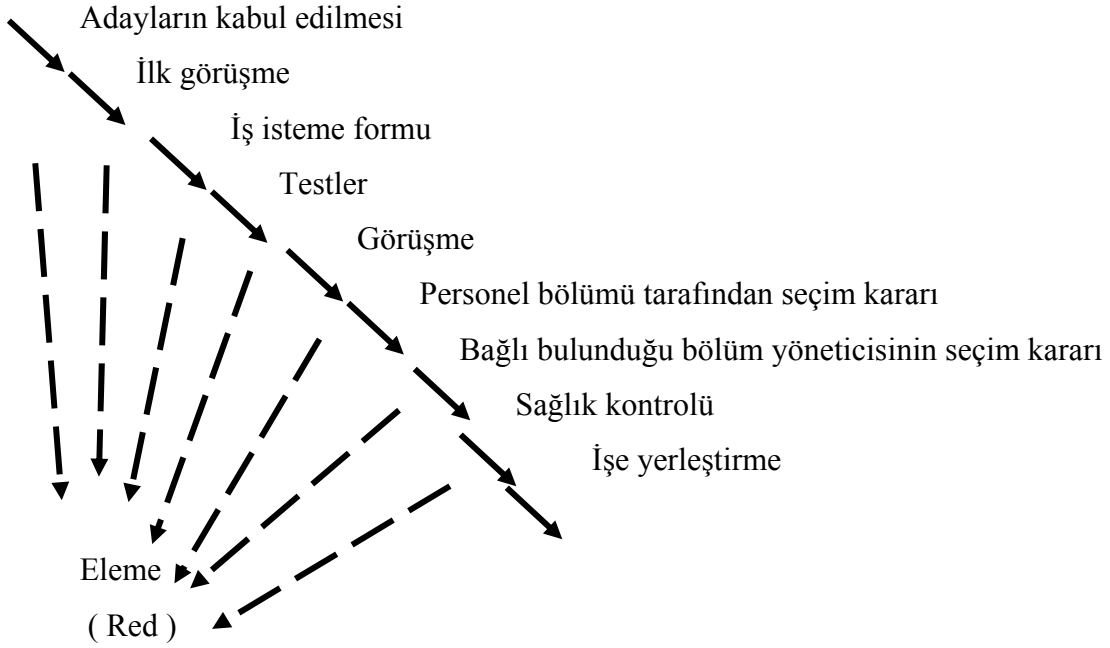
Ayrıca sendikalar ve meslek odalarından da işgören temini yoluna gidilebilir. Dış kaynaklara diğer başvurma nedenleri şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000:78):

- a. İşletme yeni kuruluyor veya yeni yatırımlar sebebi ile büyüyorsa,
- b. İşletme yeni değişim ve gelişim sonucu teknik ve uzman elemana ihtiyaç duyuyorsa,
- c. Çalışma temposunu arttırmak isteniyorsa,
- d. Özellikle yöneticilik kadroları için personele ihtiyaç duyuluyorsa,
- e. Üst basamaklara içi kaynaklardan eleman yükseltirken birden fazla aday varsa ve bunlardan birinin tercih edilmesi diğerlerinin morallerini olumsuz yönde etkiliyorsa,
- f. İşin gereklerine en uygun kişiyi bulmak geniş aday kitlesinden seçim yapmak istiyorsa örgüt dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçecektir.

1.10.2. İnsan Kaynağını Seçme Süreci

İş gören seçimi, işyerinde boşalan ya da boşalacak, görevlere, iç veya dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine, en uygun kişiyi seçme ve işe yerleştirmedir. Geleneksel seçim süreci, iş profilinin çıkarılması, başvuru formu, testler, görüşme, referans araştırması, işe alam kararı, sağlık kontrolü, teklif verme ve işe yerleştirme şeklindedir.

İşletme örgütlerinde seçilecek personelin örgüt verimliliğine katkı sağlayıp sağlayamayacağı son derece önemlidir. Bunun neticesinde personel seçim sürecinin çok dikkatli davranılarak yerine getirilmesi zorunluluğu vardır (Koçel, 2003:128). Basit personel seçim süreci şöyle şematize edilebilir:



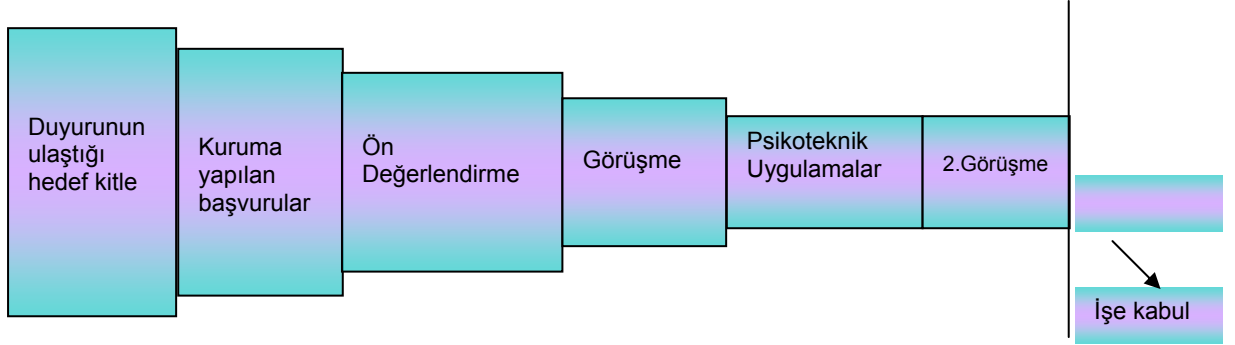
Şekil 2 İş gören seçim sürecinde aşamalar

KAYNAK: SABUNCUOĞLU, Z., (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, BURSA: s.107.

Yukarıdaki şekilde adayların kabul edilmesi ile başlayan işgören seçim süreci nihayetinde sağlık kontrolü ve işe yerleştirme aşamalarından oluşmaktadır. Bu sürecin herhangi bir aşamasında işgörenin başvurusu istenilen standartları yerine getiremediğinden dolayı red edilebilmektedir. Adayların sayısı ve nitelikleri, işletmenin büyüklüğü, ve izlediği personel politikasına göre, bu aşamaların düzeni ve sayısı, işletmeden işletmeye değişebilmektedir.

İş gören seçimi, işyerinde boşalan ya da boşalacak, görevlere, iç veya dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine, en uygun kişiyi seçme ve işe yerleştirmedir. Geleneksel seçim süreci, Şekil 2’de gösterildiği gibi; adayların kabul edilmesi, ilk görüşme, iş isteme formu, testler, görüşme, personel bölümü tarafından seçim kararı, bağlı bulunduğu bölüm yöneticisinin seçim kararı, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme şeklindedir. Bu süreçteki her aşamanın sonunda adayın reddedilmesi mümkündür. Adayların sayısı ve nitelikleri, işletmenin büyüklüğü, ve izlediği personel

politikasına göre, bu aşamaların düzeni ve sayısı, işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Diğer bir işgören seçim süreci aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:



Şekil 3 Eleman seçimi süreci

KAYNAK: FINDIKÇI, İ., (2001): İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İSTANBUL: s.213.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi işe alım süreci, öncelikle belirlenen işgören ihtiyacının sayı ve niteliğinin duyurularla hedef kitleye ulaştırılması, başvuruların ön değerlendirmeden geçirilmesi, görüşmeler ve çeşitli testlerin uygulanması sonucu nihayetinde son görüşme ve işe kabul aşamalarından oluşmaktadır.

Kurumdaki eleman ihtiyacının öncelikle terfi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon gibi yöntemlerle kurum içinden karşılanması gereklidir. Ancak bu her zaman mümkün olmamaktadır. Bu durumda dış kaynaklardan yararlanılması yoluna gidilmelidir. Kurumun büyüklüğü ve aranan elemanların niteliklerine göre eleman ihtiyacının karşılanması süreç olarak başka bir işletmeye ihale edilmiş olabilir (Fındıkçı, 2001:213).

İş duyurusunun hangi bilgileri içereceği ve hangi araçlarla yapılacağı, pozisyonun düzeyine ve yararlanılacak kaynaklara göre değişebilir. Önemli olan aday havuzuna, personel seçimine elverişli ölçüde aday başvurusunu çekebilmeğdir.

İş duyurusunun yapılmasında kullanılan araçların çeşitleri ve önlemleri teknolojik gelişime paralel olarak değişmektedir. Günümüzde internet ortamında yapılan duyurular giderek artmaktadır. Kuşkusuz teknolojideki yeni gelişmeler, kullanılan araçların cinsini ve önlemlerini de değiştirecektir (Bayraktaroğlu, 2003:66).

1.10.2.1. Başvuru Formu

Seçme yerleştirmenin en temel başvuru kaynağı adayların doldurmuş oldukları başvuru formlarıdır. Nitekim başvuru formunda istenen bilgiler doğrultusunda adayın işin niteliklerine ne kadar uygun olup olmadığı anlaşılabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta insan kaynakları uzmanının çalışanın başvuruda yer alan bilgilerle paralel davranış gösterip göstermediğini kontrol etmesidir.

Başvuru formunun doldurulması bu işe kabul anlamına gelmemektedir. Bu formlarda adayın ismi, "adresi, medeni ve eğitim durumu, yaşı, daha önce yaptığı işler, çalıştığı yerler, yabancı lisan bilgisi, referans olarak göstereceği kişiler gibi sorular vardır. Adayın özgeçmişini tanımaya yönelik bu formlar kendisi tarafından doldurulması istenir (Sabuncuoğlu, 2000:97-102).

1.10.2.2. Testler

Bireylerin çeşitli kişilik özellikleri ve yeteneklerinin belirlenmesine çeşitli testler kullanılmaktadır. Eleman seçimi sürecinde özellikle teknik işler, uzmanlık gerektiren sosyal işler, yöneticilik gibi alanlarda psikoteknik ölçüm tekniklerinden yararlanılmaktadır. Ancak bu yöntemle ulaşılan sonuçların bireyi değerlendirmeye yönelik sadece birer veri ve araç oldukları unutulmamalıdır. Adaylar işe yatkınlık ve uygunluklarına göre sıralanır ve bu sıralamaya göre maaş ve çalışma koşullarının görüleceği ikinci görüşmeye çağırırlar. İkinci görüşme için herkese randevu verilmez. Maaş ve diğer çalışma koşulları konusunda da anlaşma sağlanan birey ya da bireyler işe alınır. Kurumun uygulamasına göre resmi işe başlama işlemleri ve sözleşme yapılır. Kalan bireylere yeniden bir mektup gönderilerek durum hakkında bilgilendirilirler (Fındıkçı, 2001:208).

Başarı Testleri : Bir kişinin belirli bir işi ne ölçüde bir başarı ile yaptığını belirlemek için başarı testleri kullanılır. Başarı testleri, kabiliyet testlerine benzemekle beraber, kabiliyet testleri bir işin yapılıp yapılmayacağını tespit ederken, başarı testi, yapılan işi kişinin ne ölçüde bir başarı ile yaptığını ölçmeye yarar (Sabuncuoğlu, 2000:104).

Motivasyon Testleri: Bu testler; bireyin seçmiş olduğu işte ne kadar başarılı olacağından çok, ne kadar tatmin olacağını kestirmeye yarayan testlerdir.

Kişilik Testleri: Özellikle yönetim görevine seçilenler için tercih edilmektedir. Bu testlerle seçilecek olan bireyin kendi kendini denetlemesi önderlik vb. görev gerekleriyle uyumunu ölçmek için yapılmaktadır.

Tercih Testleri: İşgörenleri hangi tür işleri tercih ettiklerini sağlamaya yarayan testlerdir. Bu tür işgörenler üzerinde uygulanan testler bireyin tercihlerini doğrudan belirleyen testlerdir.

Yetenek Testleri : Yetenek, özel bir çabayla kazanılmayan doğuştan varolan ve bir işi yapabilme eğilimi olarak tarif edilmektedir. Yetenek testlerinin amacı, işgöreni eğitmeden, eğitildiği takdirde, onun iş verimliliği ve etkinliği konusundaki bazı özelliklerini öğrenmektir.

1.10.2.3. Ön Görüşme

İç ya da dış kaynaklardan işletmede boşalan görev ya da görevlere çeşitli adayların yazılı ya da sözlü başvuru kabul edildikten sonra sıra, ilk görüşmenin yapılmasına gelir. İlk görüşme başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında yapılan karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alışverişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara inmeksizin yapılan bu görüşmede güdülen amaç, adaylar arasından işe yarayanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir. Örneğin, yaş, eğitim, cinsiyet ve askerlik durumu uygun olmayanlar gibi (Tortop, 1999:41).

Ön (ilk) görüşme, başvurunun kabulü sırasında yapılmakta, bu görüşmede uygun görülenlere iş başvuru formu doldurtulmakta, evrak ve belgeler üzerinden inceleme ise daha sonra yapılmaktadır.

Ön görüşmeden güdülen başlıca amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2003:74);

- a.Adaya işletme ve iş hakkında kısa bir bilgi vermek.
- b.Özgeçmişte yazılan bilgileri teyit etmek.
- c.Özgeçmişte yazılı konular hakkında daha detaylı bilgiler almak.
- d.Özgeçmişte belirtilmeyen, ancak iş nitelikleri açısından önem taşıyan noktaları aydınlatmak.
- e.Adayın genel görünüşü, tutum ve davranışları, kişilik özellikleri ve en önemlisi motivasyonu hakkında fikir sahibi olmak.
- f.Adayın işten beklentilerini öğrenmek ve sorularını cevaplandırmak.

Ön görüşme genellikle insan kaynakları bölümü tarafından yapılır. Bazen bu görüşmelere, personel talep eden bölümün yetkilileri de katılır. Ön görüşme sonunda elde edilen bilgiler, görüşme sırasında veya hemen sonrasında yazılı hale getirilir. Ön görüşme sonuçlarının değerlendirilmesi, ön görüşmeye katılan tüm adaylarla görüşüldükten sonra yapılır. Ancak adayın pozisyon için yetersiz olduğu görüşme sırasında kesin olarak anlaşılmışsa, görüşmeler sonrası yapılacak genel değerlendirmeye alınmayabilir. Ön görüşme sonuçlarının genel değerlendirmesinin bir arada yapılması, adaylar arasında karşılaştırma yapılmasına olanak sağlar (Bayraktaroğlu, 2003:74).

1.10.2.4. Fiziksel Muayene

Özellikle fiziksel çalışmayı gerektiren bir işte işgörenin aranan sağlık koşullarına sahip olup olmadığı mutlaka araştırılmalıdır. Örneğin, iyi görme, işitme ya da ayakta uzun süre çalışma gücüne sahip olmayışı işte çalışmasını güçleştirebilir. Öte yandan, adayın fiziksel yapısı kadar ruhsal ve düşünsel açıdan da sağlıklı olup olmadığı ciddi bir denetimden geçirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:113-118).

Adayların fiziksel ve ruhsal bakımından sağlık durumlarını değerlendirmek amacı ile yapılır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler bazı meslek grupları için sağlık muayenesi yapılmasını zorunlu tutmuştur.

Bazı işletmeler, zorunluluk olmasa bile tüm işe başlayanları sağlık muayenesine tabi tutmakla birlikte, ülkemizde yasal zorunluluk bulunmayan hallerde sağlık muayenesine tabi tutma ve bundan bir işe alım aşaması olarak yararlanma uygulaması yok denecek kadar azdır. Sağlık muayenesinin sona bırakılmasının nedeni, özel sağlık kuruluşlarına yaptırılması durumunda pahalı bir araç olması, devlet sağlık kuruluşlarında yaptırılmasının ise zaman alıcı olmasıdır (Bayraktaroğlu, 2003:76).

1.10.2.5. Kesin Seçim

İşin niteliklerine, özelliklerine, doğasına en uygun işgörenin seçilmesi ancak alternatiflerin iyi değerlendirilmesi ile mümkün olabilir. Bu yüzden gerek iç kaynaklar gerekse dış kaynaklardan işgören temini stratejik bir önem arz etmektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları olduğundan herbirinin üstün ve zayıf yönleri değerlendirilmelidir. Eğer adayın kişilik özelliklerinin önemli olduğu bir iş ise, kişilik testlerinin seçim aşamasında ön plana çıkması olağandır. Yine de sadece işe değil, işletmenin kültürüne uygun bir adayın seçilmesi gerektiği de unutulmamalıdır.

Seçim aşamasında birden çok yöntemin kullanılması hem en uygun kişinin seçilmesinde faydalı olacaktır hem de adayların iş hakkında daha çok bilgi edinmesine ve bu işi gerçekten isteyip istemediklerine karar vermelerine yardımcı olacaktır. Çalışanların bu tür uygulamalarla örgüte bağlılıkları da artacaktır (Mello, 2002:254).

1.10.2.6. İşe Yerleştirme

Bu aşamada adaya iş teklifi yapılmış ve aday da teklifi kabul etmiştir. Adaya işe kabul edilmesi halinde işe başlayabileceği tarih, işe alma görüşmesi sırasında sorulmuş, iş teklifi yapılırken de bu hususta görüş birliğine varılmıştır. Aday iş teklifini kabul ettiğinde kendisine işe başlayacağı gün ve istenen belgeler bildirilir. İşletme açısından işe yerleştirme olarak adlandırılan bu aşama, birey açısından “işe başlama”dır (Bayraktaroğlu, 2003:78).

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kişi sonuncu aşama olarak işletme ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli süre denenir ve işe yerleştirilir. Adayın işe başlamasını müteakip işletmede kendisini karşılamakla görevlendirilen personel tarafından bir işletme gezisi yapılır. Ayrıca bazı işletmelerde geliştirilen “sosyal asistan” adı verilen kişiler aracılığı ile yeni işe girenlere lojman, kantin, okul, sağlık olanakları gibi kişisel, ailesel ve sosyal sorunlar konusunda yardımcı olunur. Kendisi çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. İlk yeni katılan personele yapacağı işe ilişkin genel ve özel bilgiler verilir ve bir deneme süresi tanınır. Bu süre içinde işletme yöneticileri ve işe yeni girenlerin karşılıklı birbirlerini tanıması sağlanır ve çok nadir olarak tanınan deneme süresi sonunda elemanın işle ilişkisi kesilir (Tortop, 1999:55-56).

1.11. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA BELGELERİ

Büyük, karmaşık ve yüksek beceri gerektiren işlere sahip, değişken ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda bulunan orta ve büyük örgütler, personel planlamasını yoğun biçimde ihtiyaç duyarlar. İşletme insan gücü planlaması sürekli düzenlemeleri gerektirir. Çünkü bir örgütün amaçları değişmez değildir ve çevresel belirsizliklerle doludur. Örgüt çevresi, yenilik, nüfus değişiklikleri, değişime karşı direnç, tüketici talepleri, devlet müdahaleleri ve yasal düzenlemeler gibi çok sayıda bağımsız değişkeni içerir bu yüzden insangücü planlaması kapsamlı ve sürekli bir süreçtir. İşletmelerde personel planlaması yapılmasını gerektiren başlıca nedenleri şöyle sıralanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:41);

- a. İşgücü maliyetinin artması,
- b. Teknolojide meydana gelen hızlı gelişmeler,
- c. Nitelikli işgücü kıtlığı,
- d. Hızlı toplumsal ve kültürel gelişmeler,
- e. Yasal ve politik gelişmeler,
- f. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeni.

Personel planlaması, örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nicelikte personeli elde etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyet olup personel planlamasının örgütte sağlayacağı temel yararlar şöyle sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2003:42):

- a. Örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek.
- b. Örgütte görevli personelden en verimli şekilde yararlanmak.
- c. Zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insangücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden almak.
- d. Yapılan yatırımın karlılığı göz önünde tutularak, personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak.
- e. Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak.
- f. Etkili personel planlaması ile yönetimin denetimine ilişkin iş yükünü azaltmak.

Personel planlaması, devamlı ve dinamik bir süreç olup kişiler, işler, zaman ve para sürecin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Personel planlaması temel olarak organizasyondaki yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:42).

1.11.1. İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACI RAPORU

İnsan ihtiyacı raporları iş analizi, iş tanımları ve organizasyon el kitabından oluşmaktadır.

1.11.1.1. İş Analizi

İnsan kaynaklarının planlanması aşamasında yapılacak işlerden birisi iş analizidir. Organizasyonda yapılacak işlerin tanımlanması ve işi yapacak kişide aranan özelliklerin tespit edilmesi “iş analizi” olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 1999:103).

Diğer bir açıdan iş analizi, bir örgütte personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir. İş analiziyle örgütteki tüm işlerle ilgili bilgiler toplanır,

kaydedilir ve analiz edilir. İş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp, beceri, deneyim, eğitim gibi işin başarılması için personelde aranan nitelikler ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içerir. En genel biçimiyle iş analizi, bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik bir biçimde incelenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Aytemiz, 2000:50).

İş analizi işletmelerde ve kamu kesiminde iş kalitesi ve verimliliği artırmak, maliyeti azaltmak için kullanılmaktadır. İş analizinin amacı; yöneticinin hangi eksende çalıştığına ve hangi bölümden sorumlu olduğuna bağlıdır (Aldemir, 1998:121).

Tablo 6 İş Değerlendirme Süreci

	İŞ ANALİZİ	
	(İş Öğelerinin Belirlenmesi)	
İŞ TANIMI		İŞ GEREKLERİ
(İş betimleme) g. İşin ünvanı h. Bağlı olduğu birim i. Ödev anlatımı j. Sorumluluklar k. Yetki derecesi l. Kullanılan araç-gereç m. Risk derecesi n. İşin güçlüğü o. Çaba (Zihinsel, bedensel)	↓	(Personelde aranan niteliklerin belirlenmesi) p. Öğrenim q. Deneyim r. Bilgi s. Yargılama yeteneği t. Bedensel, zihinsel beceri nitelikleri
	İŞ DEĞERLENDİRME	(Her işin göreceli değerinin belirlenmesi)
	↓	
	İŞ (ÜCRET) GRUPLARINI BELİRLEME	
KAYNAK: CANMAN, D., (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınları, ANKARA: s.44.		

İş analizleri insan kaynakları bölümüne sadece, işgücü planlaması ve işe alım aşamalarında değil, çalışan eğitimi planlanması ve performans değerlendirme süreçlerinde de yardımcı olacaktır. İş analizleri, ayrıca, organizasyon performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesinde de fayda sağlayacaktır (Hodgetts, 1992:141).

İşletmede ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde aynı ve benzer iş yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Bu noktadan sonra iş analizleri kullanılmalıdır İş Analizi, bir iş hakkında güvenilir bilgileri toplama olarak adlandırılmaktadır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı bir iş araçlarını ve işin gerektirdiği yetenekleri ve sorumlukları kapsamaktadır. İş analizinin önemi, boş olan yerler için yapılan alımda ortaya çıkmaktadır Söz konusu yerler için uygun olan ve olmayan yerler için uygun olan ve olmayan nitelikler iş analizi ile belirtilmekte ve bu suretle uygun işe uygun personel bulunmaktadır. İş analizi zaman ve çaba gerektiren bir çalışma olup, aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır (www.iskur.gov.tr:2007):

- a. Hedefler çok iyi ve net olarak belirlenmelidir.
- b. Her faaliyet çeşitli işlere bölünmelidir.
- c. İş nitelikleri ifade edilmelidir.
- d. Düzgün ve planlı bir iş yürütmek için gerekli birim zaman ihtiyacı belirlenmelidir.

İş analizlerinin önemi, onların kimler tarafından kullanıldığında yatar. Organizasyonlarda başta personel müdürü olmak üzere diğer personel uzmanları, üretim bölümü ve diğer komuta yöneticileri, sendika yöneticisi ve işi bizzat yapan personelin kendisi de iş analizlerden faydalanır (www.iskur.gov.tr:2007).

İş analizi, iş değerlendirmesinin bir ön aşaması ve ücret basamaklarına götüren önemli bir çalışma olup iş analizinin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2003:18-19):

- a. Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak.
- b. İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak.
- c. Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.

- d. Performans standartlarını belirlemek.
- e. Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
- f. Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.
- g. İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- h. İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Dikkat edileceği gibi görev tanımı temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Ancak iş analizi, işe yöneliktir. İş oluşturulan parçaları çözümlmeyi ve işin gerçekleştirilme sürecini tanımlamayı içerir. Görev tanımında ise ağırlıklı olarak söz konusu işi yapacak bireyden yapması beklenen tanımlanır. Görev tanımı, iş analizinin çıktularından birisi olarak değerlendirilebilir. Görüldüğü gibi görev tanımı, iş analizinin sonuçlarına dayanmakla birlikte, kişiye yönelik olması, ücret, makam, yükselme olanağı, görev organizasyon içindeki yeri gibi bilgiler içermesi gibi yönleri ile iş analizinden ayrılmaktadır (Fındıkçı, 2001:143).

İş analizinin işveren için faydalarını şöyle özetlenebilmektedir (www.iskur.gov.tr:2007):

- a. İş görenin verimliliği ve performansını artırır.
- b. İşletme için iş tanımlarının meslek standartları ile ilişkilendirmesini sağlar.
- c. İş gören bulma, seçme ve eğitim maliyetlerini azaltır.
- d. İş başvurularının daha kolay değerlendirip uygun adayların seçilmesini sağlar.
- e. İş görenin çalıştığı alandaki yükselme olanaklarını göz önüne serer.
- f. İşverenin, çalışanın performansındaki beklentilerini ortaya koyar.
- g. İşgücünün standartlara uygun gelişimini sağlar.
- h. İşçi sağlığı ve iş güvenliğini artırıcı önlemler alınmasına katkıda bulunur.

İş analizi genelde yönetici tarafından yapılmaktadır, fakat bu analiz iş görenler için de aşağıdaki şekilde faydalı olmaktadır (www.iskur.gov.tr:2007) :

- a. Çalıştığı alandaki olası başarılarının neler olduğunu anlamsını sağlar.
- b. Bilgi ve becerilerinin düzeyini sınamasına olanak verir.
- c. İşbaşındaki performansını belgeler.
- d. Almış olduğu eğitim ve öğretimin yeterliliğini ve etkinliğini onaylar.
- e. Çalıştığı kuruluşun ve iş arkadaşları grubunun verimli bir üyesi haline gelmesini sağlar.
- f. Uygun meslek seçimine katkıda bulunur.
- g. İş başvurularında daha başarılı olmayı sağlar.

1.11.1.2. İş/Görev Tanımları

İş tanımı, iş analizi çalışmasının sonucu ve uzantısıdır. Bir işletmede iş analiz çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımlarından söz edilir. Bu iki kavram birbirini bütünlemektedir (Aldemir, 1998:74).

İş tanımı ve iş analizi arasındaki farklılık şöyle özetlenebilir: iş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir. İş tanımlarının ortak amacı, bir iş görenin kimliği nasıl çıkarılıyorsa ve gerekliyse işinde kimliğini çıkarmaktır. Bu kimlik üzerinde işin yapısı, incelikleri, gerekleri ve yapıldığı ortamı tanıtıcı bilgiler sunulur (Sabuncuoğlu, 2000:88)

İş tanımında yer alan anlatımların, yoruma olanak tanımaması yani okuyan tüm kişilerin aynı anlamı çıkarabileceği biçimde olması gereklidir (Sabuncuoğlu, 2000:98). İş tanımında, organizasyondaki işler belirlenerek bu işlerin tanımı yapılır ve işi yapacak kişinin görev ve sorumlulukları açık olarak belirtilir. Aynı zamanda, iş için aranan özellikler de iş tanımında tespit edilir.

1.11.1.3. Organizasyon El Kitabı

İşgücü ihtiyacının belirlenmesi, iş analizi ve görev tanımlarının yapılmasından sonra bütün bu bilgilerin belirli bir sistematik içinde bir araya getirilmesi gereklidir. Bir araya getirilen bu bilgiler, organizasyon el kitabını oluşturur (Fındıkçı, 2001:14).

Sıklıkla, çalışan için, özellikle ilk gün, anlaması gereken çok fazla şey olur. Sonuç olarak, devamlı bir referans noktası gereklidir. Bu referans noktası 'Çalışanın El Kitabı' olarak adlandırılır.

Çalışanın el kitabı, doğru geliştirildiğinde ve hazırlandığında hem çalışana hem de işverene yardımcı olur. Çalışanlar için, şirketin nelerden ibaret olduğunu, geçmişini ve kişisel haklarını gösteren faydalı bir bilgi kaynağıdır. El kitabı, çalışanlar, şirket ve şirketlerin kendilerine sağladıkları imkânları yine kendi kendilerine öğrenme fırsatı sağlar (Decenzo, 1999:463).

Organizasyon el kitabının belki de en göz alıcı ve dikkat çeken kısmı organizasyon şemasıdır. Önemli olan kurumun yapısına uygun bir organizasyon şeması hazırlamak ve bunun statik olmasını önlemektir. Organizasyon şeması, genel bir kuş bakışını sağlar. Ancak detayda da bazı bilgilerin görünmesi bakımından birim/bölüm şemalarının da yapılması gereklidir. Genel şema için belirttiğimiz özellikler birim şemaları için de geçerlidir.

Organizasyon el kitabında bulunan bütün bilgiler kesin, değiştirilmeyecek ve statik bir yapıda değildir. Bu hızlı değişme ve düzeltme ihtiyacından dolayı organizasyon el kitaplarını kitapçık biçiminde basılmaktan çok sayfaları kolayca değiştirilecek bir şekilde hazırlamalıdır (Fındıkçı, 2001:146).

Yukarıda belirtilen hususlara paralel olarak organizasyon el kitabında bulunması gereken bazı özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Fındıkçı, 2001:147):

- Yer alması gereken bilgiler eksiksiz olmalıdır.
- Her kurumun organizasyonu kendisine has ayrıntılar taşıdığından organizasyon el kitabı da kuruma özeldir.
- Organizasyon el kitabı, kurumdaki işlerin ve görevlerin belirli bir standarda kavuşturulmasını sağlar.
- Özellikle genel bir yeniden yapılanma, yenileşme ve değişme döneminde organizasyon el kitabına olan ihtiyaç çoğalır.
- Organizasyon el kitabı, kurumun değişimine ve gelişmesine ışık tutan önemli bir belgedir.
- Organizasyon el kitabı, içerdiği bilgiler açısından adeta kurumun anayasasını oluşturur.
- Organizasyon el kitabı, kurumun insan kaynağı ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik planın hazırlanmasına ışık tutar.

1.11.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA ANALİZ YÖNTEMLERİ

İnsan kaynakları planlamasında analiz yöntemleri sırayla; işgücü envanteri, işgücü beceri envanteri, devamsızlık oranı ve personel değişim oranından oluşmaktadır.

1.11.2.1. İşgücü Envanteri

İşgücü genel envanteri mevcut işlere göre insan gücü kapasitesinin saptanmasını içerir. Ayrıca, işletmenin girişeceği eylemlerde mevcut durum ve geleceğe ilişkin kişisel ve görevsel karşılaştırma yapılarak karar alınmasına yardımcı olur.

Genel envanter çalışmasında elde edilmek istenen bilgiler şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000:57):

- İşgörenlerin kadın ve erkek olarak sayımı,
- İşgörenlerin yaşlarına göre sayım,
- İşgören statüsüne ya da meslek gruplarına göre sayım,
- Aldıkları ücret miktarına göre sayım,
- İşgörenlerin eskilik (kıdem) derecesine göre sayım,
- İşgörenlerin eğitim düzeyine göre sayım(ilk, orta, lise, üniversite, yüksek lisans gibi.)

1.11.2.2. İşgücü Beceri Envanteri

Etkin bir personel planlaması yapmak ve sonucunda da tahmin edilen personel ihtiyacını karşılamak, mevcut işgörenlerin sayısı, özellikleri, becerileri, etkinlikleri ve gizli güçleri hakkında çok iyi bir bilgi birikimini gerektirir. İnsan gücü envanterinin yapılmasıyla, örgütün hangi kademesinde, hangi ücret düzeyinde ne kadar eleman çalıştığı ve bunların, yaş, cinsiyet, kıdem, beceri, öğrenim, mesleki yetişkinlik durumlarıyla gizli güçleri hakkında bilgi toplanır.

İnsan gücü envanteri belirli sürelerde yapılır. Bu süreler, yıllık, aylık, haftalık, günlük durumları göstermek üzere seçilebilir. Envanterin yapılması için gerekli bilgilerin bazıları, işgörenlerin dosyalarından ve ücret bordrolarından elde edilebilir. Bunun yanında işgörenlerce doldurulup en yakın amirlerine verilen ve personel bölümünde denetlenen formlardan elde edilen veriler de envanter çalışmaları için gerekli ve en değerli bilgilerdir. Çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler, personel durum kartlarında özet haline getirilir.

Bütün bu verilerin bilgisayar ortamında takip edilebilmesi mümkündür. Şöyle ki, eğitim öğrenim iş koşulları ücret dil yetenekleri vb. hakkındaki veriler bilgisayara girildiği takdirde veriler olarak verilir. Sonuç olarak işgörenlerin ifade edebilecekleri işler ortaya çıkar (Bayraktaroğlu, 2003:37).

İşgücü beceri envanteri mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Burada bir bakıma işgören profili çıkarılır. Küçük işletmelerde böyle bir envantere gereksinme duyulmamakla birlikte işletme karmaşıklaşıp büyüdükçe, insangücü envanterinin hazırlanması zorunlu olur. İşgücü beceri envanteri çıkarmak amacıyla bir form düzenlenmesi ve gelişmelerin bu form üzerinden izlenmesi gerekir.

Beceri envanteri ile çalışanlarla ilgili şu bilgiler toplanmaya çalışılmaktadır :

- Çalışanın gördüğü örgün ve yaygın eğitim,
- İş deneyimi,
- Çalışanın yetenek ve becerilerinin yeterli olduğu ve başarı ile yapabileceği işler,
- Çalışanın öteki yetenek ve becerileri,
- Çalışanın işinde kullanabilecek ölçüde bildiği yabancı diller.

İşgücü beceri envanterinin çıkarılması sadece bugünkü durumu yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekte mevcut işgücünün hangi işlerde çalışabileceğini ve ne ölçüde başarılı olabileceğini gösterir. Özellikle işgörenlerin yetersiz ve yeteneksiz görüldüğü alanlarda ve konularda eğitilmesinde beceri envanterinden büyük ölçüde yararlanır. Öte yandan, bu bilgilere dayanarak gelecekte hangi nitelik ve nicelikte personelin işe alınacağı, kimlerin emeklilik yoluyla işten ayrılacağı, hangi tür işte başarılı olabileceği yada hangi işe yükselmesinin uygun olacağı açıklıkla görülür. Envanter çalışması aslında bir araştırma ve incelemeden başka bir şey değildir (Sabuncuoğlu, 2000:58).

1.11.2.3. Devamsızlık Oranı

Devamsızlık, yıllık izin ve tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir işgörenin işe gelmeme durumu olarak tanımlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:17). Personelin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden sayılabilir. Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi yada tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği izlenir. Devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksız olmakla beraber amaç bu oranı en düşük düzeye indirmektir.

Devamsızlık nedenleri özet olarak şöyle sıralanabilir:

- Hastalık
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri
- Düşük ücret
- Ağır çalışma koşulları
- Kadın personelin çocuklarına bakımı
- İşin monoton olması
- Düşük moral ve iş doyumsuzluğu
- Dışarıda yapılması gereken işler
- İşe uyumsuzluk ve ilgisizlik
- Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler
- Aşırı iş yükü

Devamsızlık işletmede üretimi ve verimliği olumsuz yönde etkilemekte ve tekrarlanış sıklığına göre sanıldığından daha yüksek bir maliyete neden olmaktadır.Oransal olarak, belli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlaması şeklinde ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:39).

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

Gün üzerinden de devamsızlık oranının hesaplanması mümkündür.

$$\text{Devamsızlık oranı} = \frac{\text{Devam edilmeyen gün sayısı}}{\text{Çalışılan gün sayısı} + \text{Devamsız gün sayısı}} \times 100$$

1.11.2.4. Personel Değişim Oranı (P.D.O.)

P.D.O. ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Makro seviyede, toplam ekonomik seviye ve toplam değişim oranları dikkati çekerken, mikro seviyede araştırmacılar iş tatminsizliği ve P.D.O. arasındaki ilişkiyi incelemektedirler. Ayrıca, tatminsizlik çalışanları alternatif iş bulmaya yönlendirirken P.D.O. da hızlandırmaktadır. Genellikle bir işten ayrılanlar ücret açısından, işletmede kalanlardan daha az tatmin olan insanlardır. Bu ayrılanlar genellikle %20 daha fazla maaşla yeni işlerine başlamaktadırlar. Bazı çalışanlar ise işlerini değiştirdiklerinde motive olurlar. P.D.O., yönetimin ödeme yeteneklerinin bir göstergesidir. Özetle, P.D.O. nın en önemli sebeplerinden bir tanesi, daha fazla para kazanma isteğidir (Tang, v.d.: 2000:216-217; Hancer, 2003:85-100).

Pek çok çalışma organizasyonel bağlılık ve personel değişim oranı arasında önemli bağların mevcudiyetinden bahsetmektedir (Martin, 1989:626). Yapılan pek çok çalışma, P.D.O. ile işin kendisinden, ücret ve terfi imkanlarından duyulan tatmin arasında önemli bağlar olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalarda P.D.O. öncelikle tek başına, müteakiben, iş tatmini ve organizasyonel bağlılık etkileri altında P.D.O.ları incelenmiş ve her iki durum karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmini ve organizasyonel bağlılık ile P.D.O.nın yakın ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Martin, 1986:625).

Yaptığı işten zevk almama, monotonluk, aradığını bulamama (cognitive dissonance), alt veya üst seviye ihtiyaçlarının karşılanamaması, çatışma, kariyer tıkanması gibi tatminsizliğe yol açan her olumsuzluk işten ayrılmalara sebep olabilmektedir. İnsanların işlerini sürdürememeleri ve örgütten ayrılmaları, değerli insan kaynaklarının, bilgi ve tecrübe birikiminin israf edilmesine yol açmanın yanında, işletmelere gerçekten pahalıya mal olmaktadır. İşten ayrılan kişinin sadece seçilip işe yerleştirilmesi sürecindeki maliyetler ile personel ve muhasebe departmanlarına getirdiği iş yükü değil, aynı zamanda şirkette işgörene verilen eğitim, olanak ve sosyal güvence ekipmanlarının maliyeti, şirkete geri dönüşü olmayan harcamalar olarak yansımaktadır (Pekel, 2001:89).

Personel devri, belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrolarına işgörenlerin giriş ve çıkış hareketleridir (Koçel, 2003:462). Personel değişim oranı, bir işletmede çalışan personelden belirli bir dönem içinde işlerinden ayrılanların yüzdesini verir (Aytek, 1978:34).

Bu yönüyle işgören akışını yakından izlenmesini sağlar. Bunu bir formülle göstermek gerekirse:

$$P.D.O. = \frac{\text{İşten çıkarılanlar}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Ortalama işgören sayısını bulmak için ise şu formül kullanılmaktadır:

$$\frac{\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{Dönem sonu işgören sayısı}}{2}$$

İşgören değişim hızının (personel devir oranı) yüksek olması genellikle o işletmenin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğunu gösterir. Bu oranın her işletme için belli bir standardı yoktur. İşletmenin yapısına, işkoluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre P.D.O. değişik biçimde yorumlanabilir. Örneğin; bir çay fabrikası düşünüldüğünde burada görevlendirilen mevsimlik işçi sayısı ve işgören değişim hızı yüksektir.

Personel devir hızı bir bakıma personel bölümü yöneticilerine uyarı niteliğinde sinyaller verir. Dolayısıyla oluşturulan planlar da bu uyarılar doğrultusunda değişebilir ve gelişebilir nitelikte olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003:37).

P.D.O. belirli toleransları aşmış ise işletmede pek çok ekonomik ve sosyal sorunlara yol açmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:60).

Personel devrinin işletme üzerinde bazı olumsuz etkileri bulunmaktadır. Personel devrinin en olumsuz etkisi maliyetleri arttırmasıdır. Maliyetleri arttıran en önemli sebepler şöyle özetlenmektedir:

- Seçme ve işe yerleştirme aşamasında katlanılan maliyetler söz konusudur (mülakat, adaptasyon vs.).
- Yüksek oranda personel devri vasıflı eleman yetiştirme olanağını güçleştirir. Bu da işgören eğitim masraflarını arttırır.
- İşgören devri verimliliğin düşmesine yol açar.
- İşgören devri iş kazalarını arttırır. Acemi personel işi yaparken aksamalar oluşur.

Personel devrinin yükselmesinin önlenmesi için devamsızlığın azaltılmasına ilişkin önlemler uygulanmalıdır (Koçel, 2003:463) Personel değişim oranının (işgören değişim hızının) belli sınırları aşması sonucunda işletmede bir takım ekonomik ve sosyal sorunlar meydana gelecektir. Bu sorunlar şöyle özetlenebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:37):

- a. P.D.O.'nın yüksek olması işçilik giderlerini arttırır.
- b. İşten ayrılanların yerine yeni ve istenilen vasıfta eleman bulmak zaman alacaktır.
- c. Yeni işgörenlerin bulunması ve yerleştirilmesi için yapılacak duyuru ve görüşmeler birer gider kaynağı oluşturur.
- d. Yeni eleman bulunsa bile onun işe uyum sağlaması zaman alacaktır.
- e. P.D.O.'nın yüksek olması iş kazaları oranının da artmasına neden olabilir.
- f. İşletme tarafından işten çıkarma halinde kıdem tazminatı ödenecektir.
- g. Ayrılanların çokluğu diğer çalışan kesim üzerinde iş güvensizliği ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratır.

Yeni işgören bulunsa bile onun girdiği işletmeye, yeni işine, çevresine uyarlanması kolay olmaz. Ayrıca uyarılması süresi içinde çeşitli beceriksizlikler üretimin kalite ve kapasitesini olumsuz yönde etkilenmektedir. Özellikle uzmanlık isteyen yeni gider kaynaklarına neden olur. Özellikle uzmanlık isteyen işlere eleman yetiştirmenin maliyeti oldukça yüksek olmaktadır. P.D.O. yüksek olması sonucunda, düşük kalite, bozuk ürün, devamsızlık ve işten ayrılma gibi birbirini izleyen olumsuz gelişmeler birbirini izleyecektir (Sabuncuoğlu, 2000:62).

Ayrıca kilit durumda bulunan bir personelin işten ayrılması ve rakip işletmelere geçmesi işletmenin sahip olduğu önemli bilgilerin de istenmeyen kişilerin eline geçmesine sebep olmakta, izlenmek istenen strateji ve politikalar ifşa olmaktadır.

Personel devrinin sadece işletmeye bir maliyet yüklediği söylenemez. Personel devri, işletmeye yüklediği maliyetin yanında işten ayrılan işgören açısından da çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunlar özet olarak şöyledir (Sabuncuoğlu, 2000:63):

- a. İş görenin kendi isteği ile işten ayrılması halinde kıdem tazminatından yararlanamayacaktır.
- b. İşten ayrılan işgörenin iş pazarında yeni iş aramak zorunda kalması ekonomik ve sosyal sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır.
- c. İşinden ve alıştığı çevreden kopan işgören kendisini boşlukta hissedecek ve bunun yarattığı moral bozukluğu kaçınılmaz olacaktır.
- d. İşletmeden ayrılmakla eski işyerinde olası bazı yükselme şansı ortadan kalkmış olacaktır.

Yeni girmek istediği işletme, personelin önceki işinden ayrılma sebebini araştırabilir. Ayrılma problemlili olmuş ise aynı problemlerin kendi işletmelerinde de ortaya çıkabileceği endişesi ile personeli işe almayabilir.

Sonuç olarak, bütün bu sakıncalar toplu olarak değerlendirildiğinde P.D.O.'nın yüksek olmasının işletmeler için çözümü oldukça güç sorunlar yarattığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda personel bölümü diğer bölüm yetkilileri ile ilişki kurarak işgörenlerinden işten ayrıldıkları üzerine araştırma yapmalıdır. Yapılan araştırma sonucunda bu nedenler arasında, işletmenin yapısına bağlı olarak yönetsel uygulamalar, ücret yönetimi veya çalışma koşulları ile ilgili sorunlar varsa, yöneticilerin mevcut personel politikasını gözden geçirmeleri gerekecektir (Bayraktaroğlu, 2003:39).

P.D.O.'mı sıfıra düşürme olanağı pek yoktur. Kaldı ki P.D.O. sıfıra inmesi sanıldığı gibi pek yararlı ve gerekli de değildir. P.D.O.'nın belli bir oranda kalması işletmede personel dinamizmini yansıtmaktadır. İşletmeye yeni giren elemanlara yeni bilgi, deneyim ve yeni bir ruh getirir. Yeni işgören genellikle kendisini göstermek için olağanüstü çaba gösterir. Böylelikle işletmeye taze kan enjekte edilir. İşletme yeni gelişmeleri, alacağı yeni personelle daha yakından izlemek uzman kadrosunu genişletmek olanağını elde eder (Sabuncuoğlu, 2000:61).

1.12. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇEVRESİ

Çevre, organizasyonun sınırları dışında kalan her şey olarak ifade edilebilir. Organizasyon sınırı ise, organizasyonun kontrolü altında olan değişkenler ile kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali çizgidir (Koçel, 2003:288).

Dış çevre unsurları olarak, demografik yapı, ekonomik dalgalanmalar, siyasi koşullar, hukuksal yapı, coğrafik özellikler, teknoloji vs. sayılabilmektedir. Değişik çevresel koşullar en uygun organizasyon yapı ve süreçlerini belirlemektedir. Buna Burns-Stalker'ın "Tavistock Enstitüsü Çalışması" örnek gösterilebilmektedir. Burns ve Stalker, işletmelerin organizasyon yapıları ve yönetim uygulamalarının (süreçlerinin) dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilendiğinin araştırmasını yapmış, incelenen işletmelerde, suni ipek işletmesi ve elektronik işletmesi iki ayrı ucu teşkil ettiğini tespit etmişlerdir. Burns ve Stalker'ın araştırmaları sonucu ulaştıkları genel sonuç şu olmuştur: Eğer organizasyon yapısı ile organizasyonda kullanılan süreçler çevre koşullarına bağlı olan bir bağımlı değişken olarak ele alınırsa "en iyi" sayılacak bir organizasyon yapısına ulaşmak için izlenecek bir seri ilke yoktur. Çevre koşullarının özelliklerine uygun olan organizasyon yapısı değişecektir. Çevre koşullarının hızla değiştiği bir ortamda çalışan işletmeler için organik organizasyon yapısı uygun olacaktır. Oysa çevre koşullarının durgun ve dengeli olduğu durumlar için mekanik organizasyon yapısı daha uygun olacaktır (Koçel, 2003:291).

Lawrence ve Lorsh ise araştırmalarında, değişik çevre koşulları altında hangi tür organizasyon yapılarının daha etkin olduğu sorunun cevabını aramışlardır. Bu çalışmada Lawrence ve Lorsh üç önemli kavram kullanmışlardır. Bunlar:

- 1.Farklılaşma
- 2.Koordinasyon
- 3.Çevre ve belirsizlik kavramlarıdır.

Lawrence ve Lorsh'un araştırmalarının hipotezi şu olmuştur:

Değişme hızı yüksek, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve geri besleme süresi uzun olan bir ortamda faaliyet gösteren organizasyonların farklılaşma derecesi yüksek olacaktır. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde, bütün ihtiyacı da yüksek olacak ve bunu başarmak güç olacaktır (Koçel, 2003:291).

Araştırma kapsamındaki şişletmelerin ArGe, pazarlama ve üretim bölümleri incelenmiş ve organizasyonun bütünü değil, fakat aynı organizasyonun çeşitli departmanları dahi ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özelliklerine göre yapı ve işleyiş olarak birbirinden farklı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde sadece şişletmenin ihtiyaçlarını göz önüne alan insan kaynakları politikaları ve uygulamaları yetersiz kalmaktadır. Etkin bir insan kaynakları yönetimi değişen çevrede örgüt ihtiyaçlarının yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir işgücünün de ihtiyaçlarını göz önüne almayı gerektirmektedir.

Örgütün içinde bulunduğu çevreyi ve bu çevreyi oluşturan faktörlerin tamamı tanımlanırsa, insan kaynakları yönetiminde değinilen işgören tatmini ve yüksek performans hedeflerine ulaşma konusunda gerekli ipuçlarını yakalamak mümkün olacaktır. Bir örgütün içinde bulunduğu ve çeşitli faktörlerden oluşan bu çevreyi daha iyi tanımlayabilmek için önce çevreyi iç ve dış çevre faktörleri şeklinde ayırmakta yarar vardır (Kaynak, v.d., 2000:11).

1.12.1. Dış Çevre

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen dış etmenler örgüte dışardan gelen baskılar olup örgütün değiştirmek için kısa sürede etkili olamayacağı etmenlerdir. Bu nedenle genelde örgütler kısa dönemde zorlayıcı dış etmenlere uyum sağlamaya çalışırlar, uzun dönemde ise etmenleri örgüt için daha elverişli hale getirmek amacıyla çaba sarf ederler. Örgütün öncelikle uymak zorunda olduğu çevre yasal çevredir.

1.12.1.1. Yasal Çevre

İnsan kaynağını bulmayı etkileyen diğer bir dış etken yasalardır. Yasalar istihdam edilecek elemanlarla ilgili bir takım düzenlemeler ve kısıtlamalar getirir (Yüksel, 2000:103). Devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük, yönetmelikler, diğer ülkelerle yaptığı anlaşmalar, ayrıca işverenin çalışanlarla imzaladığı toplu ve ferdi iş sözleşmeleri insan kaynakları yöneticisinin yasal hareket alanının sınırlarını belirlemektedir. Değişen yasal koşullar ve yapılan düzenlemeler işletmelerin ister istemez planlama yapması zorunluluğunu getirmektedir. Kıdem tazminatlarının ödenmesi, emekli olanların yerine yeni elemanlarının bulunup yetiştirilmesi gibi konular, değişen yasalarla birlikte yeniden gözden geçirilme durumundadırlar. Personel planlaması yapanların da yasal değişiklikleri izleyip önceden gereken önlemleri almaları işletmelerinin geleceği açısından ayrı bir öneme sahiptir (Bayraktaroğlu, 2003:44).

1.12.1.2. Ekonomik Çevre

Genel ülke ekonomisinde söz konusu olabilecek durgunluklar ve aşırı gelişme durumu, beşeri kaynakların planlamasına etkide bulunmaktadır. Enflasyon oranı, faiz oranları ve ekonomik gelişme, hem örgütsel plan ve amaçları hem de işçilerin varlığını nicelik ve nitelik yönünden önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik koşullar, ücret düzeyinin belirlenmesinde işe alma ve işten çıkarma kararlarının alınmasında rol oynar. Bu nedenle planlamacılar, genel ekonomik koşullarda söz konusu olabilecek değişiklikleri iyi biçimde görüp tahmin etmelidirler (Bayraktaroğlu, 2003:45).

1.12.1.3. Toplumsal Çevre

İşletmenin toplumsal çevresini ulusal kültür, sendikalar, müşteriler ve hissedarlar oluşturur. İnsan kaynakları yöneticileri toplumun kültürünü iyi bilmek durumundadır. Toplumsal çevrede işletmeyi etkileyen en önemli grup müşterilerdir. Müşteriler yarattıkları taleple ürünün fiyatının, miktarının ve kalitesinin belirlenmesinde etkili olurlar. İnsan kaynakları yönetiminin, müşteri isteklerine uygun mal ve hizmet suna-

bilecek nitelikte ve sayıda elemanları örgütte bulundurması gereklidir. İşe almadaki adaletsizlikler nedeniyle örgütün prestijini yitirmesi, çevre bilincinin gelişmesiyle işletmenin ürünlerine karşı müşteri boykotları, milliyetçilik duygularıyla yabancı işletmelere karşı düşmanca tutumlar vb. müşteri grubunun örgüt faaliyetleri üzerindeki ne kadar etkili olabileceğini gösteren örneklerdir (Yüksel, 2000:47-48).

1.12.1.4. Teknolojik Çevre

Teknoloji, dar anlamıyla ele alındığında işletmede kullanılan makine ve teknolojik bilgidir. Geniş anlamıyla ele alındığında ise örgütün ekonomik, verimli ve kârlı çalışabilmesi için üretimle birlikte yönetimde bilimsel ilke ve tekniklerin uygulanması faaliyetlerinin tümü teknoloji kapsamına girmektedir (Yüksel, 2000:49-50). Ayrıca teknolojiyi; girdileri çıktılara dönüştürmeye yarayan teknik araçlar bütünü olarak da tanımlamak mümkündür. Bir organizasyonun en önemli yanı, başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Teknoloji bir organizasyonda: kişileri, grupları, organizasyonel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir.

Teknolojik çevrenin örgüt açısından önemi, hızla değişiyor olmasındadır. Hızlı değişim üründe, üretim süreçlerinde ve işgücünün yapısında görülebilmektedir. Teknolojik yenilikleri izleyemeyen örgütlerin hayatta kalabilmesi zordur. Ancak, yeni teknolojilerin örgüte aktarılmasında ve özellikle emek-yoğun teknolojiden makine-yoğun teknolojiye geçişte insan kaynakları yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir. İş saati başına çıktı miktarını belirleyen ya da değiştiren teknolojik gelişmeler işgücü ihtiyacında azalmalara neden olabilmektedir. Ancak bu durumda niceliksel azalmaya karşılık aranan işgücünün niteliksel özelliklerinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir.(Bayraktaroğlu, 2003:44).

Teknoloji ne kadar karmaşık hale gelirse, bunun çeşitli organizasyon unsurları üzerindeki etkileri de o kadar çapraşık hale gelecek ve koordinasyonu sağlama önemli bir konu olacaktır.

Teknolojik çevrenin organizasyonun yapısını etkilediğini gösteren çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları (Koçel, 2003:274);

- a. Birim Teknolojisi - Woodward Araştırması
- b. Aston Grubu Çalışması – Derek Pugh
- c. Tavistock Enstitüsü Çalışmaları (İngiliz Kömür Madeni Çalışması)
- d. Temel Teknolojiler Sınıflandırması - James Thompson
- e. Rutin - Rutin Olmayan İş Sınıflaması - Charles Perrow

1.12.2. İç Çevre

İnsan Kaynakları yönetimi, işgörenin verimliliğini artırmak ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek çabası içindeyken çevrenin etkisi ve baskısı altına kalır. Toplumun değişen değer yargıları ve standartları hem işletmeyi hem de işgörenin işletmenden beklentilerini değiştirir. Başarılı bir insan kaynakları yönetimi bu beklentilere duyarlı olmak ve üst yönetimi uyarmak zorundadır (Karalar, 2001:142).

Örgütün iç çevresi insan kaynakları yönetimini yakından etkileyecektir. İç çevrenin başlıca unsurları arasında örgüt iklimi ve kültürü, politikalar, misyonu, amaç ve hedefler gelmektedir.

1.12.2.1. Örgüt İklimi ve Kültürü

Örgüt İklimi ve örgüt kültürü, örgütte yaratılan hava ve ortam şeklinde tanımlanmaktadır (Varol, 1989:219).

Örgüt kültürü, örgütteki bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, bir örgütte işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin inanç ve değerlerini içerir. Nasıl ki bir toplumda kültür bireylerin ne öğreneceklerini ve nasıl davranacaklarını dikte ederse, örgüt kültürü de bireyin örgütte

ne bilmesi, nasıl davranması, işlerin nasıl yapılması gerektiğini göstermektedir (Yüksel, 2000:53-55).

Çalışanlar tarafından örgüt kültürü benimsenmiş ise örgüt iklimi iyidir. Aksi halde örgüt iklimi kötü ve zayıftır. Örgüt ortamında yaratılan bu hava genelde süreklilik gösterir. Bu durum örgüte belli bir kişilik kazandırır. Örgüt iklimi gözlenebilen niteliklere sahiptir (Efil, 1995:110).

Örgüt kültürü işlerin nasıl yapılacağını göstermesi açısından yönetim uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt kültürünün hâkim değerleri yansıtması nedeniyle örgütteki herkes tarafından kabul edildiği farz edilmekle beraber, örgütte azınlıktaki grupların oluşturduğu alt kültürler de bulunabilir. Alt kültürler hâkim kültürle çatışma durumunda ise örgütü zayıflatabilirler. Ancak genelde alt kültürlerin hâkim kültüre destek oldukları görülmektedir (Yüksel, 2000:54).

Örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Şimşek, 2001:31). Örgütün ulusal ve uluslar arası düzeyde başarılı olabilmesi için ulusal kültür ve uluslar arası kültür arasında, buna uygun bir örgüt kültürü oluşturması gereklidir (Hampden-Turner, 1990:12). Örgüt kültürünün çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Tanımlar arasında belirli farklılıkların bulunmasını yanı sıra birçok ortak yönleri de söz konusudur. Bunlardan (Şimşek, 2001:33);

Birincisi, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Bu değerler insanların bir örgütte nasıl davranmaları gerektiğini açıklamaktadır.

İkincisi, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan şey, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır.

Üçüncüsü, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak, örgüt değerlerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bu kitapta yazılı olan değerleri veya bilgileri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilebilir.

Yukarıda sıralanan tanımlar ışığında örgüt kültürünün ve ikliminin özelliklerini şu şekilde sıralanabilmektedir (Genç, 2004:374; Özkalp, 1996:143; Eren,1993:89);

- a. Çalışanların ortak inanç ve değerlerini yaşama imkânı verir.
- b. Örgütsel ve kişisel hedefleri kaynaştırıcı özelliğe sahiptir.
- c. Çalışanlar paylaştıkları ortak bir vizyona sahip olurlar.
- d. Örgütsel kültür, yaşama, tüm üyeler tarafından paylaşılma ve tüm örgütte yayılma ve anonim olma özelliklerine sahiptir.
- e. Örgüt kültürünü oluşturan değerler herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmaktadır.
- f. Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen ve geçmişten bugüne ve bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller çoğu zaman üyelerin otomatik olarak sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri davranış kalıplarıdır.

1.12.2.2. Politikalar

Politikalar, örgütte amaçlara ulaşmak için kararların alınmasında ve örgütün faaliyetlerinin yönlendirilmesine yol gösterici rehber niteliğinde yazılı veya sözlü genel kabul görmüş kurallardır. İnsan kaynakları politikaları örgütün genel politikaları ile uyumlu olmalıdır. Örneğin, örgütün genel politikası kalite konusunda yoğunlaşıyorsa, insan kaynakları yönetimi de eleman seçme, yükseltme ve eğitim politikalarını ona göre yönlendirmelidir (Yüksel, 2000:64-67).

Diğer bir tanıma göre politika, bir örgüt içerisinde çalışan çeşitli açılardan farklı fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir (Koçel, 2003:571).

Politikalar bir çok kurallardan meydana gelir ve yöneticilere rehberlik ederken inisiyatif tanır. Kurallar ise, sürekli planların ayrıntılaştırılmış şeklidir. Kurallar insanların ne yapacaklarını tanımlar. Belirli bir bölüm için hazırlanan kurallar dizisi, o bölümün politikasını oluşturmaktadır (Dinçer, 2004:352). Politikaların işletme faaliyetleri üzerine etkisi ve sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Hinterhuber, 1983:118);

- a. Bölüm yöneticilerine yetki devrini kolaylaştırır ve onların gelişimine yardımcı olur.
- b. Bölümlerdeki faaliyetlerin ortak sonuca yönelmelerini sağlar.
- c. Stratejik uygulamaların sonuçlarını kontrol ederek zamanında düzeltici tedbirlerin alınmasına yardımcı olur.

Diğer bir ifade ile bölümlerin politikaları, işletme faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve koordine edilmesi mekanizmasıdır (Dinçer, 2004:353).

1.12.2.3. Misyon, Amaç, Hedef

Misyon, örgütün yapmakta olduğu işi niçin yaptığının, toplumdaki varoluş nedeninin ve topluma katkısının belirlenmesine yarayan tanımlamadır. Misyon cümlesi örgüt liderinin örgüt hakkındaki düşüncelerini ve örgütün gelecekteki yönünü belirler. Misyon belirlemenin üç faydası vardır. Bunlar (Yüksel, 2000:53);

- a. Strateji formülasyonunda rehber olur,
- b. Örgütsel başarı için çok boyutlu standartlar oluşturur,
- c. İş ahlakıyla ilgili davranışlar için standartlar önerir.

Bu sayılan hususlar insan kaynaklarının yönlendirilmesinde etkili olur.

“ Ne tür bir işletmeyiz ve yapacağımız iş nedir ?” sorusuna verilecek cevap işletmenin misyonu ile ilgilidir ve işletmenin veya işin kendisini tanımlamayı gerektirir. İşletmenin kendisini tanımlaması misyonun en önemli aşamasıdır (Dinçer, 2004:55).

Bir misyonun özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- a. Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
- b. Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz.
- c. Paylaşılan ortak değer ve inançlardır.
- d. Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil nitelikle ilgili bir değerdir.
- e. Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir.
- f. Misyon örgüte özgüdür ve özeldir.

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ve örgütün ardından koştuğu, erişmek istediği sonucu ifade eder. İşletmenin “ niçin bu işi yapıyoruz? ” sorusuna verilecek cevap gerçekleştirilecek amaçları içermektedir. İşletmenin gelecekte ne olmak istediği ve bu amaçlara niçin ulaşmak istediği de belirtilmelidir.

Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte erişilen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır.

Örgütte insan kaynakları yönetiminin amaç, hedef ve görevlerinin belirlenmesinde örgütün genel ve özel amaç, hedef ve görevleri yönlendirici rehber olur. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları ve faaliyetleri, örgütün üst amaçlarının yerine getirilmesinde destek görevini üstlenir.

Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken ilkeler şunlardır (Hatiboğlu, 1999:142):

- a. Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.
- b. Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.

- c. Amaçlar esnek olmalıdır,
- d. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- e. Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayrılmalıdır.
- f. Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- g. Amaçlar motive edici olmalıdır.
- h. Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır.

İşletmenin en genel amacı olan vizyondan, kişilerin amaçlarına kadar yukarıdan aşağıya doğru gelişen amaçlar hiyerarşisi aşağıda gösterilmiştir. Bu hiyerarşinin en üst basamağında işletmenin vizyonu yer almaktadır. Daha sonra stratejik amaçlar, eğer varsa işletmenin özel amaçları, fonksiyonel hedefleri ve nihayet kişilerin amaçları sırayla yer almaktadır (Dinçer, 2004:170).



Şekil 4 Amaçlar Hiyerarşisi

KAYNAK: DİNÇER, Ö., (2004): Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 7.Baskı, İSTANBUL: s.170.

Hedefler, belirlenmiş bulunan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır. Hedefler aynı zamanda, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça faydalıdır (Dinçer, 2004:174).

Ayrıca hedef, amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturmaktadır. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır. Amaçlar, işletmenin strateji ve planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da yardımcı olurlar. Amaçların belirgin sayısal ifadesi örgütün hedefini gösterir. Örneğin işletmenin amacı işgücü kalitesini yükseltmek ise, hedefi mevcut işgücünün %20'sine birer haftalık eğitim vermek olabilir. Amaçlar ve görevler kendi kendine oluşmaz, onları koyan yöneticilerin yaklaşım ve tutumundan etkilenirler. Yöneticiler de amaç, hedef ve görevleri belirlerken örgütün ne tür kaynaklara sahip olduğunu ve neler yapabileceğini göz önünde bulundururlar (Hatiboğlu, 1999:147).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA HAYATINDA İŞ TATMİNİ

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin edilmiş bireylerin çalıştıkları meslekte kalma ihtimalinin tatmin edilmemişlere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Tatmin edilmemiş bireyler farklı işler aramakta, mevcut çalıştıkları iş ile ilgili fazla çaba harcamamakta, en sonunda ise kendilerini tükenmişlik içerisinde bulmaktadırlar. Ayrıca riskin bulunmadığı veya az bulunduğu iş ortamları daha tatmin edici ortamlar olarak görülmektedir (Wright, 1990:370-375). İş tatmininin yüksek olduğu işletmelerde işten ayrılmanın düşük oranlarda seyrettiği görülmektedir.

2.1. İŞ TATMİNİ TANIMLARI

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift Faktör Kuramı" ile oluşmuştur (Ardıç ve Baş, 2007:3).

Gerek pazarlama gerekse örgütsel davranış literatürlerinde, iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır (Halis, 2000:545). İş tatmini en basit şekliyle, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutum olarak isimlendirilmektedir (Erdoğan, 1994:231).

Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki şekillerde sıralanabilir:

İş tatmini, bireyin sahip olduğu işten ne beklediği ile o işten gerçekte ne aldığı arasındaki algılanan ilişkinin ve bireyin işine ne kadar önem veya değer yüklediğinin bir fonksiyonu olarak ele alınabilir (Halis, 2000:545).

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi

çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Şimşek, 2003:150).

İş tatmini, yapılan işin insanı maddi, manevi her yönden doyurma derecesi veya mutlu etme derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Bir kurumun başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek tutulması gerekmektedir. İş tatmini ile ilgili diğer bir teori Lawler tarafından geliştirilmiştir. Bu görüşe göre, iş tatmini, kişinin ne hak ettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani, bir çalışan hakkettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlere nazaran, biçimsel kurallar ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler (Onaran, 1979:12).

Bir bireyin sahip olduğu işten aldığı doyumun bireyin beklentileri ile örtüşmesi, bireyde iş tatminine sebep olmaktadır (Bruck v.d., 2002:336-353).

İşyerindeki fiziksel (gürültü düzeyi, havalandırma miktarı, ışıklandırma durumu, kalabalık v.b), bireysel (sorumluluk miktarı, iş yükü, rollerdeki belirginlik düzeyi v.b.), kişilerarası (amirler ve meslektaşlarla ilişkiler) ve kurumsal faktörler (belirsizlik, idari politikalar, çok fazla ya da az yapılandırılmışlık), çalışanların iş doyumundaki artışlar ya da azalmalarla ilişkili bulunmuştur. İş doyumundaki azalmalar, kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi subjektif duygulanımlar ve soğuk algınlıklarında artış, allerjik reaksiyonlar, hastalıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görülmektedir. Bu sorunların iş performansına yansması da verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgörüde azalma, kişiler arası ilişkilerde çatışmalar ve duyarsızlıklar, çok sık rapor alma ve işe geç gelme gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Batıgün ve Şahin, 2006:32-45).

Eğer organizasyonlar iç işlemler, müşteriler ve finansal performans anlamında uzun dönemli amaçlar belirliyor ve bunları gerçekleştirmek istiyorlarsa, çalışanlarına önemli ölçüde yeni ve üstün yetenekler kazandırmak zorundadırlar. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların genel olarak iş yaşamında şunları aradığı söylenebilir (İncir, 1990:65):

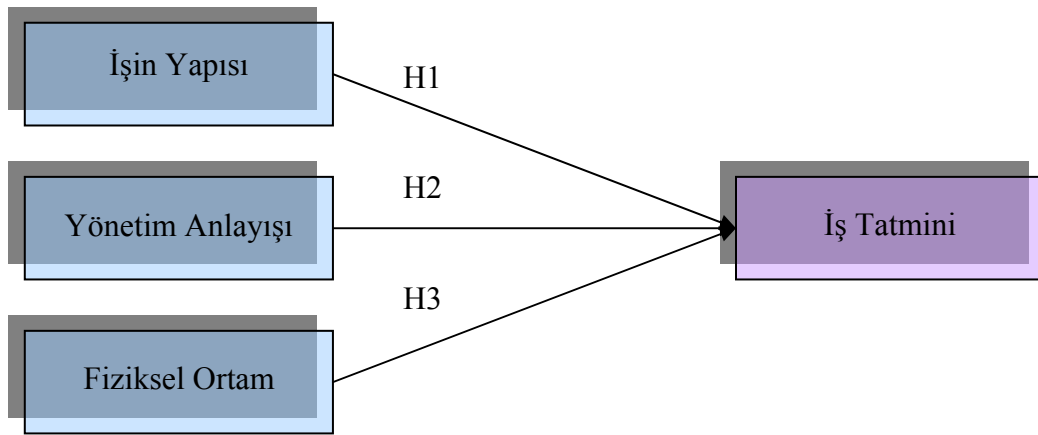
- a. İyi ve adil ücret
- b. Adil terfi
- c. İyi çalışma koşulları
- d. Yükselme ve gelişmeye imkan verilmesi
- e. Yapılan işlerin,başarının takdir edilmesi
- f. İş garantisi ve iş güvenliği
- g. Kişisel sorunların anlayışla karşılanması
- e. Demokratik yönetim
- f. Yöneticilerden ilgi ve anlayış görme
- g. İşbaşı ve hizmet içi eğitim

İş tatminini etkileyen faktörler geniş anlamda üç bölümde incelenebilir. Bunlar (Crossman ve Haris, 2006:29-46);

1. Çevresel faktörler (işin kendisi, çevresi ve çalışma arkadaşları)
2. Psikolojik faktörler (karakter, görüş ve davranışlar)
3. Demografik faktörler (yaş, cinsiyet) dir.

Çoğu organizasyon çalışan tutumunu ölçerken hemen hemen tamamıyla duygusal bileşen üzerine odaklanmaktadır. Çünkü bu bileşen çalışanın sahip olduğu en önemli tepki olarak görülür ve çalışanların iş deneyimleri hakkındaki kişisel duygularını içermektedir. İş tatmini de işin ve işe ilişkin tutumların duygusal bileşenidir şeklinde tanımlanmaktadır (Başaran, 2003:9). İş tatmini, dinamik bir süreç olup, tatmin düzeyi hızla yükseldiği gibi hızla düşebilmektedir (Pekel, 2001:88).

Her bireyin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktörler her ne kadar farklı olsa da, bireyin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, işin niteliği, terfi imkanları, sosyal hakları, yönetimin tutum ve davranışları, çalışma arkadaşları, iletişim olanakları, iş güvenliği, kurum imajı gibi çeşitli değişkenler sayılabilir (Bakan, 2004:1-30).



Şekil 5 İş Tatmini ve İş Tatminini Belirleyen Faktörler

KAYNAK: AVCI T., KARATEPE O., M., (2000): “İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir değerlendirme”, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, NEVŞEHİR: s.543.

İş tatminini etkileyen pek çok belirleyici faktör belirtilmekle beraber Şekil 5’te üç başlık altında toplanmış olup bunlar; işin yapısı, yönetim anlayışı ve fiziksel ortam olarak ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki başlıklarda bu konuların tamamına değinilecektir.

2.2.İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

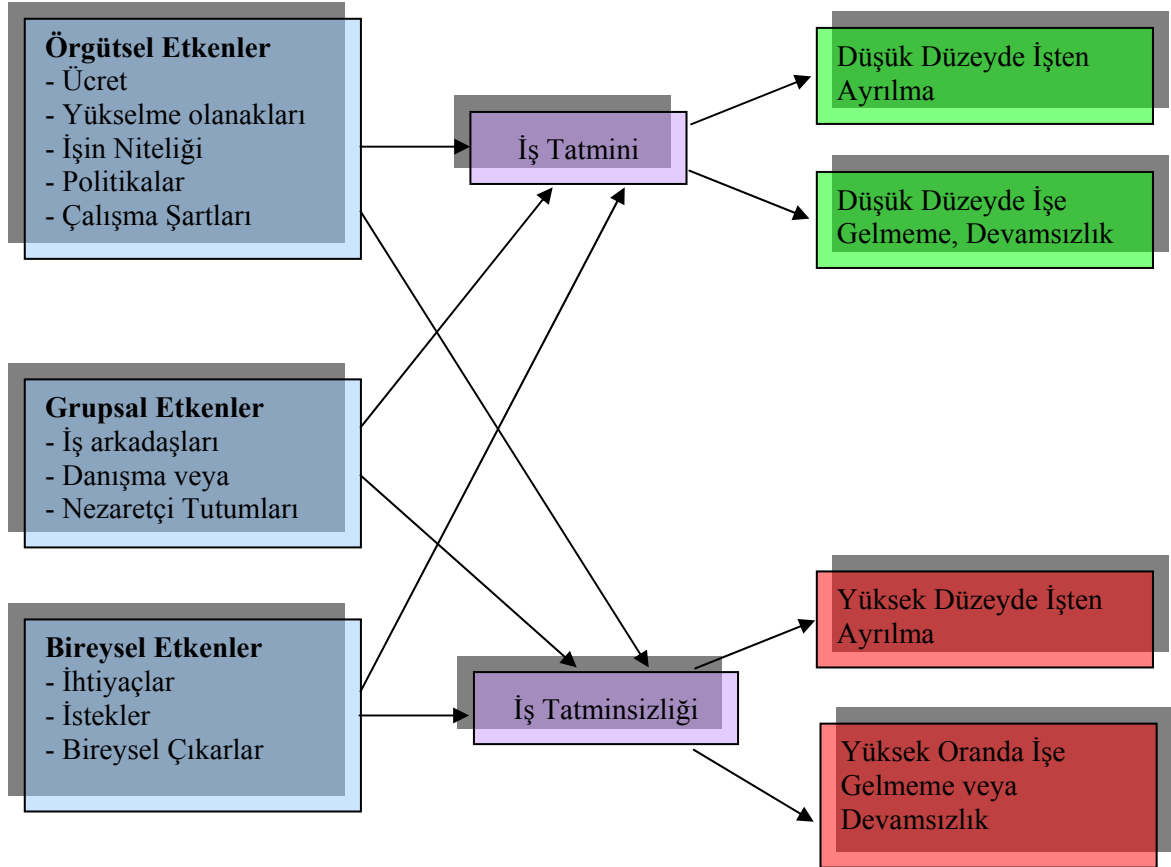
Günümüzde modern yönetim anlayışı içinde çalışan tatmini önemli yer tutmaktadır. Tüm kurumlarda kurum başarısı çalışanın iş doyumunu ile doğru orantılıdır. Kurumların kullandıkları kaynaklar içinde en karmaşık ve değişken olanı insan gücüdür.

Örgütsel davranış alanında iş tatmini, en çok önem verilen ve sıklıkla araştırılan bir davranış olarak görülmektedir (Luthans, 1992:114). Her ne kadar bu konu bazıları tarafından tartışılmaya devam etse de yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, işgören ve örgütsel amaç ile performansı birleştirdiği, üretimin artmasına sebep olduğu, P.D.O.'na doğrudan ve önemli bir şekilde etki ettiği görülmüştür (Steijn, 2004:291-303).

İş tatmininin kurumlar ve işletmeler için önemli bir öge olmasının nedenleri arasında personel giderlerinin bütçede önemli bir paya sahip olması, iş yavaşlatma, düşük verim, başarısızlık, ilişkilerde bozulma ve disiplin sorunları sayılmaktadır (Ünsar v.d., 2006:132).

Ayrıca, örgütsel bağlılığın az olduğu veya hiç olmadığı işletmelerde ayrılanların sayısı, işinden tatmin olmadığı için işinden ayrılanların sayısından daha fazla olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini karşılaştırıldığında, örgütsel bağlılığın P.D.O.na iş tatmininden daha fazla etki ettiği söylenebilir (Martin ve Shore, 1989:626).

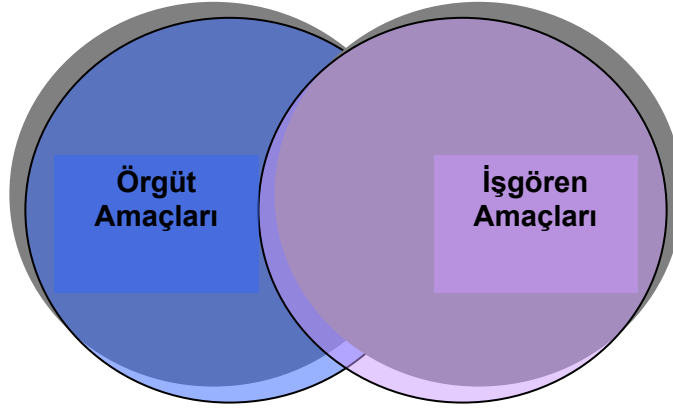
Tatminkar olan işçi olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de toplu yaşamında, aile çevresinde sürdürür. Bu insanların yaşam ve çevrelerine karşı olumlu tutumları mevcuttur. Hayat daha dinamik ve daha optimistik bakar. Buna karşın tatminsiz işçi hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder (Özkalp ve Kirel, 1999:75).



Şekil 6 İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları

KAYNAK: ÖZKALP, E., KIREL, Ç., (2000): “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, NEVŞEHİR: s.72.

Şekil 6’da görüldüğü gibi temel nedenler veya etkenler üç ana grupta incelenmektedir. Bunlar; Örgütsel, grupsal ve bireysel faktörlerdir. İş tatminsizliğinin iki temel sonucu ise işe devamsızlık ve iş değiştirme olmaktadır. Görüldüğü gibi her üç temel unsur altındaki alt unsurlar iş tatminine veya iş tatminsizliğine sebep olmaktadır.



Şekil 7 Örgüt ve İşgören Amaçlarının Uyumlaştırılması

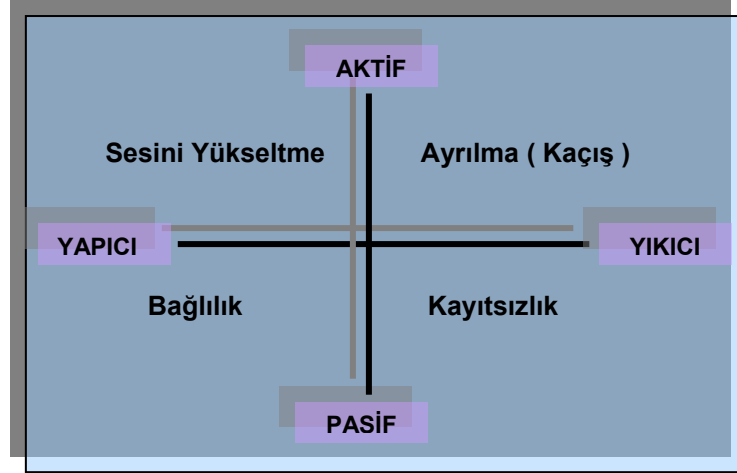
KAYNAK: PEKEL, H. N., (2001): İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ISPARTA: s.82.

Yukarıda Şekil 7de görüldüğü gibi, işgörenler kendi amaçlarını örgütün amaçlarına ters olarak görürlerse verimlilik düzeyi düşme eğilimi gösterecektir; fakat kendi amaçları ile örgüt amaçları uyumlaştırılırsa işgörenler verimli çalışacaklardır. Örgüt amaçları, işgören amaçları ile paralel kılındığı ve bir birini desteklediği sürece işgörende iş tatminine yol açacaktır.

İş tatmini veya tatminsizliğine neden olan etkenler bireyden bireye büyük farklılıklar taşımaktadır. Her birey aynı etkenden diğerleri kadar etkilenmeyebilir. Bu nedenle tatmin veya tatminsizlik örgüt içinde görülen bireysel farklılıklardandır.

Düşük düzeyde işten ayrılma ve düşük düzeyde işe gelmeme, iş tatmininin doğal sonucu olarak ortaya çıkarken, yüksek düzeyde işten ayrılma ve yüksek düzeyde işe gelmeme, iş tatminsizliğinin doğal sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Örgüt açısından iş tatminsizliğinin sonuçları büyük önem taşımaktadır. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi tatmin veya tatminsizlik işe devam ve işten ayrılmayı olumlu ve olumsuz olarak etkiler. Tatmin düzeyinin yüksekliği bu faktörleri olumlu, tatminsizlik ise olumsuz yönde etkilemektedir. Eğer işgörenler örgütten memnun değilse sık sık doktora çıkar, izin alma yollarına başvurur veya başka bir iş bularak işyerinden istifa edebilir. Tersine ise yani çalıştığı örgütten memnun olan, tatminkâr bir işgören devamlı ve işten ayrılmayı düşünmeyen mutlu bir kimsedir.

İş tatmininin incelenmesinde önemli safhalardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade şekilleridir. Aşağıdaki şekilde iki boyutlu bir sistem içinde çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimlerin görüyoruz. Bu boyutlardan biri yapıcı/yıkıcı, diğeri ise aktif/pasif boyutludur (Özkalpve Kirel, 1999:74).



Şekil 8 İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler

KAYNAK: ÖZKALP, E., KIREL, Ç., (2000): “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, NEVŞEHİR: s.73.

Kaçış (Ayrılma): Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.

Sesini Yükseltme: Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur.

Bağlılık: Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.

Kayıtsızlık (İhmal): Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir.

Aslında bütün mesele, herkesin işine daha fazla ilgi göstermesini böylece de organizasyonun toplam verimini arttırmaya yönelik çalışmaların teşvik edilmesini sağlamaktır. Bunun temelinde, insanların nasıl motive edileceğinin anlaşılması yatmaktadır. Kişilerin çalışma konusunda da aynı ilgi ve heyecanı duymalarını sağlayabilecek, insanları yaratıcı etkinliklere yönelterek, işlerinde de başarılı olmalarını sağlayacak etkin bir iletişim, örgütsel çıktılarının optimizasyonu anlamına gelmektedir (Gökgöz, 1998:4). Sonuç olarak, ancak, değer verilen insanların, değer yaratacağı unutulmamalıdır (Bumin ve Şengül, 2000:574).

Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Ardıç ve Baş, 2007:4).

İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin iş tecrübesi, personelin sosyal kişiliği, personelin hizmet süresi, personelin eğitim düzeyinden etkilenir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir (Özgen v.d., 2001:327).

İş tatmini ile işe devamsızlık ve işgücü dönüşümü gibi işletme açısından olumsuz davranışlar arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu destekleyen tutarlı bulgular vardır (Baysal ve Paksoy, 1999:7-15). Bu sebeplerden dolayı yöneticiler iş tatminini önemsemeli ve üzerinde durmalıdırlar.

2.3.İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI

Aşağıda iş tatmininin alt boyutlarından işin kendisi, ücret, ihtiyaçlar, yükselme olanakları, yöneticiler ve iş arkadaşlarına değinilmiştir.

2.3.1. İşin Kendisi

İş tatminini olumsuz yönde etkileyen diğer bir konu yapılan işin kendini tekrarlayan, monoton ve sıkıcı olmasıdır. Bu tür işlerde çalışan işgörenler zaman içerisinde kendilerini değersiz gibi görebilir ve bu sayede işlerinden tatmin olmayabilirler. Madencilik gibi monoton ve sıkıcı işlerde çalışanların büyük bir kısmı işlerini sevmediklerini belirtmişlerdir (Iverson ve Maguire, 2001:815).

İşgörenin işinden elde etmeyi umduğu ile elde ettiği arasındaki algılanan farklar olumlu veya olumsuz farklar olabilir. Dolayısıyla işgörenin almayı umduğu ile aldıkları arasındaki algılanan farklılık ne kadar çok ise o işten duyulan tatminsizlik de o kadar fazla olacaktır (Başaran, 2003:17).

Diğer taraftan, işgörenlerin bürokratik yapının hâkim olduğu bir yapıda faaliyet göstermeleri, korku, işten tatminsizlik ve işten ayrılma gibi sonuçları beraberinde getirebilecektir. Bir diğer ifadeyle, işgörenlerin merkezîyetçi yapıdan arındırılmış örgütlerde faaliyet göstermeleri, işte kalma eğilimlerini ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkileyebilecektir. Aynı zamanda, bireylerin sahip olduğu işlerinin sürekli iş olanağı sağlamaması da, iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler bırakabilecektir (Avcı ve Karatepe, 2000:547).

İşgörenin işi ile ilgili rol belirsizliğinin kişiler üzerinde ağır psikolojik yansımaları söz konusudur. Kendine güven eksikliği, düşük iş motivasyonu, sürekli sinirlilik hali bunlar arasında sayılabilmektedir. Kişi bu belirsizlik sürecinde kontrol edemediği ve anlayamadığı bir sürece girmektedir. Kişi kendini aşağılanmış hisseder ve yaptığı işten haz almaz ise, iş verimi düşmekte, sonuçta ise organizasyonlar bundan zarar görmektedir (Bumin ve Şengül, 2000:575).

İşin kendisi ile ilgili diğer bir unsur ise esnek çalışma saatleridir. Esnek çalışma saatleri uygulamalarını benimseyen işletmelerde işe gecikme ve devamsızlık davranışlarının azaldığı ve şirkete bağlılık duygusunun pekiştiği görülmüştür. Yapılan araştırmalar işten ayrılmalar, devamsızlık ve dolayısıyla verimlilik unsurları ölçü alındığında, çalışma saatlerini işgören tercihlerine bırakan esneklik bandı uygulamasının oldukça başarılı olduğunu göstermiştir (Pekel, 2001:142).

Sonuç olarak, tatmin edici bir işin en önemli özelliklerinden biri, o işin ilginç, sıkıcı olmayan ve belirli bir statü sağlayan bir iş olmasıdır (Luthans, 1992:121).

2.3.2. Ücret

Çalışma hayatına ilişkin en önemli meselelerden biri işgörelere verilecek ücret ve maaştır. Ücret politikası ve yönetiminin amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve verileri kullanarak işgörelere emeğinin karşılığı olarak ödenecek ücreti belirlemektedir. Dar anlamı ile ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bir bedeldir. Daha geniş ve genel anlamı ile ücret, tabiat, emek, sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan işçi emeğinin bedeli, fiyatıdır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, ücret insan emeğine ödenmektedir (Yalçın, 1994:171-172).

İktisat bilimi açısından ücret, emek hizmetleri karşılığında yapılan ödemeler olarak tanımlanırken (Parasız, 2006:12), sosyal siyaset açısından ise işgörenin geçim aracı olmakta (Kaynak, v.d., 2000:253), işverenler açısından ise ücret, önemli bir maliyet kalemini teşkil etmektedir (Talas, 1979:6).

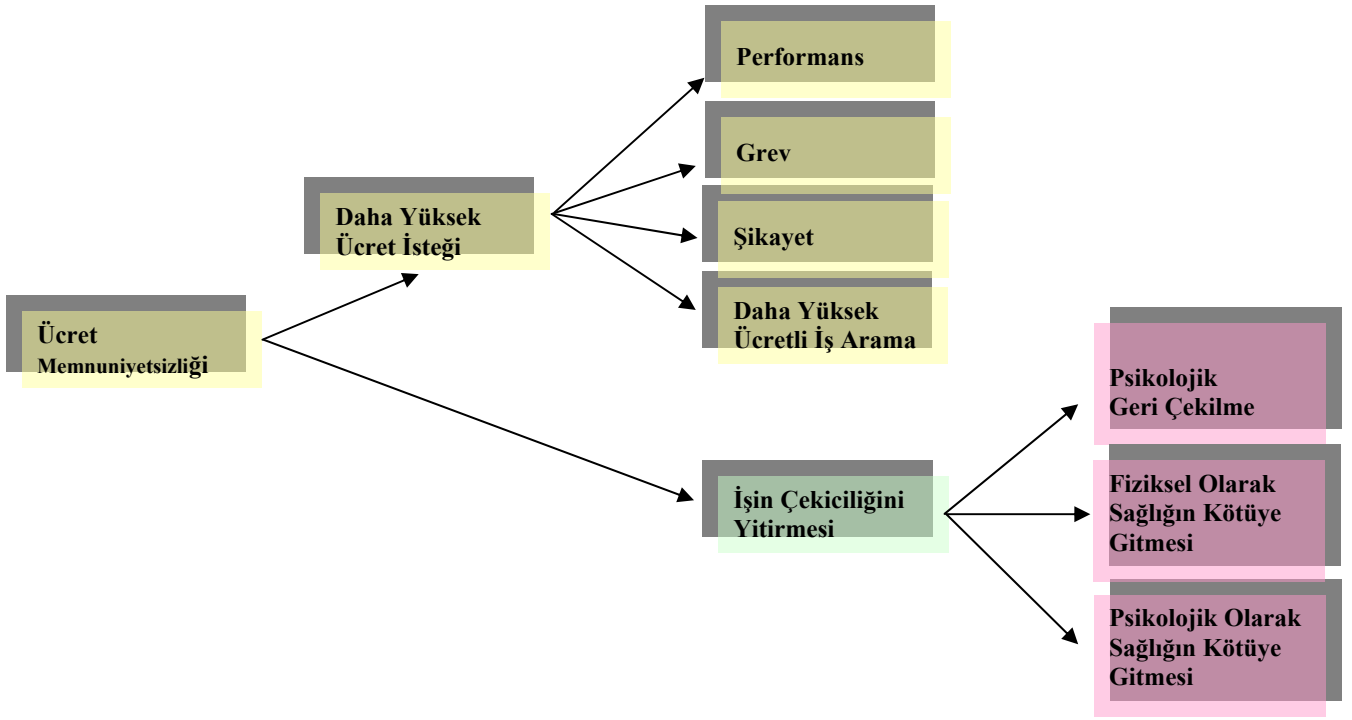
İşverenleri güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü silah paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha sıkı çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Ücret, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilmektedir (Pekel, 2001:161).

Ekonomik ödüllerin başında ücret gelmektedir. Paranın insanların ihtiyaçlarını gideren bir araç fonksiyonu, bir teşvik aracı olması, bireyleri tatmin etmesi ve değer verilen bir amaca ulaşma yolu olması dolayısıyla, çalışanlar için önemlidir. Parasal kökenli ödüller çalışanları daha üst beceri ve sorumluluk düzeylerindeki işlere yönlendirir, kişilerin ve işletmelerin performanslarının yükselmesini sağlar. Verimli çalışma, deneyim, sadakat, yaratıcılık gibi faktörlerin ücret sisteminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir (Eren ve Kaya, 2000:856).

İnsan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden birisi ücret ve maaş yönetimidir. Küçük işletmelerde ücret ve maaş yönetimi, işletme yöneticisi veya tayin ettiği bir görevli yerine getirirken, orta ve büyük ölçekli işletmelerde personel veya insan kaynakları departmanı bu görevi yapmaktadır (Eren v.d., 2000:819).

Şirketlerin en yaygın şekilde başvurdukları ekonomik özendiricilere dayalı motivasyon uygulamaları; ücretlerin performansa bağlı olarak artırılması, ikramiyeler, primler, parasal ödüller, şirket karından işgörenlere pay verilmesi ve işgörenlerin şirkete ortak edilmesidir. Bu uygulamalar sayesinde işletmelerde yerine göre; verimliliğin doğrudan artırılabilirdiği, işten ayrılma, devamsızlık ve kaza oranlarının düşürülebildiği, satışların artırılabilirdiği, hata oranlarının düşürülerek kalitenin yükseltilebilirdiği, müşterilerden gelen şikayetlerin azaltılabildiği, sağlık bakım giderlerinin azaltılabildiği, yönetici devrinin düşürülebildiği, üretim ve işgücü maliyetinin düşürülebildiği, tasarruf sağlanabilirdiği, sermaye maliyetinin aşağıya çekilebilirdiği veya işletmede ekonomik büyümenin sağlanabilirdiği durumlara rastlanmıştır (Pekel, 2001:127).

Ücret, bir ticaret ve değer ölçüsüdür. Ücret kişileri motive etmenin önemli bir yoludur. İşgörenler ücreti, kendilerinin esas ekonomik davranışlarına yön veren bir araç olarak görmektedirler. Herzberg'e göre ücret hem bir motivatör, hem bir hijyen faktörü olarak algılanmalıdır (Tang v.d., 2000:216-217).



Şekil 9 Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli

KAYNAK: KUMBUL, B., (2001): “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı:1, KOCAELİ: s.132.

Şekil 9’da ücret memnuniyetsizliğinin sonuçları görülmektedir. Sonuçta kişi ya daha fazla ücret isteyecek, ya da kişi için iş çekiciliğini yitirecektir. İşin çekiciliğini yitirmesi, kişide psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara sebep olabilecektir. İyi bir ücret politikası, iyi bir motivasyon aracı ve P.D.O.’nı azaltıcı bir faktördür. Ücret politikasının doğru belirlenmemesi durumunda ücret memnuniyetsizliği ortaya çıkmakta, bu durumda personel ya daha yüksek ücret talebinde bulunacak, bunun sonucu olarak performans düşüklüğü, grev, şikayetler ve daha yüksek ücretli iş arama eğilimi artacak ya da yaptığı iş çekiciliğini yitirecek ve P.D.O.’na zemin hazırlayacaktır.

Diğer yandan, düşük ücret politikası uygulayan işletmelerde iş tatmininde görülen eksiklikten dolayı işgücü devri yüksek olacağından, sık sık işgören alma zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Performans artışıyla ücret artışı arasında ilişki olması, işgörenleri işe ve işletmeye bağlayıcı faktörlerin başında gelmektedir. Verimlilik ve ücretler arasında ilişki incelendiğinde işgücü verimliliğinin önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Pekel, 2001:28).

Ayrıca, ücret yönetiminin eşit değerli işlere eşit ücret ödenmesi ilkesi izlenmelidir. Aynı işi yapanların kıdemleri aynı işe aynı parayı almalıdır. Aynı değerdeki işleri görenler aynı ücreti, ayrı işleri görenler değişik ücret alırlar. Bu ilke, özellikle kadın ve erkek işgörenlerin aldıkları ücretler arasındaki farklı uygulamaları ortadan kaldırmayı amaç edinmiştir (Werther ve Davis, 1993:430-431). Yine de hemcinsler arasında da ortaya çıkması mümkün görülen aynı işe aynı ücretin ödenmemesi durumunun olumsuz etkisini de ortadan kaldırması amaç edinilmektedir (Eren v.d., 2000:821).

Kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir (Fındıkçı, 2000:138).

Sonuç olarak ücret; iş tatmini konusunda önemli bir etkidir. Para insanlara normal ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak dışında daha üst düzey ihtiyaçları da sunmak konusunda yardımcı olmaktadır (Luthans, 1992:121).

2.3.3. İhtiyaçlar

Davranışlar ile ihtiyaçlar arasında çok kesin bir ilişki vardır. İnsanların yaptıklarının gözleyerek ve söylediklerini dinleyerek, çoğu zaman hangi ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştıklarının anlayabiliriz. İnsanların nasıl davrandığını gözleyerek ve söylediklerini dinleyerek bir takım ihtiyaçların farkına varabiliriz. İletişim kurmakta olduğumuz alan ve konular içinde bulunduğumuz çevreden büyük oranda değerlendirildiğinde, iletişime konu olmasını istediğimiz konuların çalışanlar arasında ihtiyaç haline getirilmesi sorunu bu anlamda çözecektir. Aslında bütün mesele, herkesin işine daha fazla ilgi

göstermesini böylece de organizasyonun toplam verimini arttırmaya yönelik çalışmaların teşvik edilmesini sağlamaktır. Bunun temelinde, insanların nasıl motive edileceğinin anlaşılması yatmaktadır. Kişilerin çalışma konusunda da aynı ilgi ve heyecanı duymalarını sağlayabilecek, insanları yaratıcı etkinliklere yönelterek, işlerinde de başarılı olmalarını sağlayacak etkin bir iletişim, örgütsel çıktıların optimizasyonu anlamına gelmektedir (Gökgöz, 1998:4).

İhtiyaçlar insanda yoksunluk hissi yaratırlar ve insan fizyolojik ve psikolojik dengesini (homeostazi) sürdürmek için bu ihtiyaçları tatmin etmek zorundadır. Yaşamımızdaki dengenin sürmesi için ihtiyaçlarımızın mutlaka karşılanması gerekmektedir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilirlerse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanabilirler (Efil, 1996:100104).

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Karşılanmış ihtiyaçlar için insanları motive edilememektedir. İhtiyaçlar olduğu sürece motivasyon vardır. İhtiyaçlar; hayatta kalma, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kişisel bütünlük olmak üzere beş aşamalı bir yapı gösterir. Motivasyon, kişinin kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi ve arzulanan ödülleri elde edebilmesi ile ilgili beklentilerine bağlıdır. Gösterdiği çabanın yüksek bir performans sağlayacağını ve bunun da arzulanan ödülü getireceğini bekleyen bir kişinin motivasyonu daha yüksek olmaktadır. İhtiyaçları sınıflandırma her ne kadar insandan insana farklılık gösteren bir yapıya sahipse de genel olarak, birinci derece temel ihtiyaçlar ve ikinci derece tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki grupta toplanmaktadır (Eren, 2001:495).

Organizasyonun, kişiden beklentileri, kişinin organizasyondan beklentileri ve motivasyon, kişinin davranışlarını ve rolünü etkilemektedir (Bumin ve Şengül, 2000:572).

2.3.4.Yükselme Olanakları

Terfi ve dolayısıyla ünvan genelde paradan sonra gelen, kimi zaman paranın önüne geçen son derecede etkin bir motivasyon kaynağıdır. Eğitim ve yükselme olanaklarının planlı ve düzenli bir biçimde işgörenlerin yaralanmasına sunabilen işletmeler aynı zamanda etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmaktadırlar. İşletmelerde faaliyet gösteren işgörenlerin sorumlu tutuldukları görevleri sonucunda yüksek performans sergilemeleri ve bu yüksek performans karşılığında yükselme olanaklarından faydalanmaları, iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Avcı ve Karatepe, 2000:547).

Terfi edebilme imkânının iş tatmini seviyesi üzerinde farklı etkileri vardır. Bunu nedeni, terfilerin değişik şekillerde gerçekleşmesi ve farklı ödüllendirmelerin olmasıdır (Luthans, 1992:121).

Bireyler kendi işlerinde iyice tecrübe kazanıp ustalaştıkça daha fazla sorumluluk ve yetkiye yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır. Mümkün olduğunca terfilerin dışarıdan değil, şirket içerisinde yapılması tercih edilmelidir (Pekel, 2001:45).

2.3.5. Yöneticiler

İş tatminini belirlediği iddia edilen değişkenlerden bir diğeri, yönetim anlayışıdır. İşletmelerde bulunan işgörenler ile yöneticiler arasında açık iletişim mekanizmalarının kurulması, tüketicilere sunulan hizmet kalitesinin yeterliliği açısından önem taşımaktadır. Yönetim ile açık iletişim mekanizmasının bulunduğu işletmelerde çalışan tatmininin, dolayısıyla tüketici tatmininin yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların iş hayatları ile aile hayatları arasında bir tercih yapma noktasına gelmemesi ancak esnek bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Kişisel ihtiyaçların, işgörenlerin içe dönük konsantrasyon ve ilgilerini dağıtmasına imkan vermemek yöneticilerin elindedir. İşgörenler, izin kullanımı, çalışma saatleri veya iş ortamına ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklerler ve bazı sözler alırlar.

Fakat yönetici değiştiği zaman yeni yöneticinin bu konuda katı olması durumunda tüm bu sözler ve biçimsel olmayan pazarlıklar ortadan kalkar. Bu yüzden esneklik kurumsallaşmalı ve bir şirket politikası olmalıdır (Pekel, 2001:45).

Veriler, işgörenlerin kararlara katılma imkânına sahip olmasının hem iş tatminini hem de işgören verimliliğini arttırdığını göstermektedir. Kendi işleri hakkında söz hakkı verilmesi, işgörenlerin şikayet, devamsızlık ve israf oranlarını aşağıya çektiğini göstermiştir (Pekel, 2001:141-142).

İşgörenlerin kendi sevilerinden çok aşağı veya seviyelerinden çok yukarıda verilen işler tatmin olma duygusunu azalttığı ve işten ayrılmaların artmasına sebep olduğu, özellikle yöneticileri ile çatışmaya giren çalışanların tatmin seviyelerinin oldukça düştüğu ve bu çatışmaların ayrılmalara etken olduğu belirtilmektedir (Agho v.d., 1993:1019).

2.3.6.İş Arkadaşları

İş arkadaşları çoğu kez üretimdeki, özellikle birbirine yakın süreçlerdeki personel arasında güçlü bir bölüm ayrımcılığı ve rekabet olabilir. Böylesi bir durum ilişki zayıflığı ve iletişim engellerinin varlığı dolayısıyla iş ve kalitenin olumsuz etkilenmesi anlamına gelebilir. Bu nedenle iyi bir iletişim sağlanması ve dayanışma ekip ruhu ve takım oluşumu için bölümler arası engeller ortadan kaldırmakla beraber iş tatminine de destek olacaktır (Halis, 2000:532).

Bütün rol çatışmalarında ortak özellik, kişiye gönderilen rolün, onun davranışlarını değiştirmeye yönelik baskı oluşturmalarıdır. Gönderilen rol, var olan davranış desteği ile çatışır. Bu çatışma ise, rol çatışması olarak belirir. Rol çatışmaları, kişide birtakım olumsuz hislere neden olur. Bunlar iç çatışmalar stres, azalan iş doyumunu, azalan bağlılık ve diğer çalışanlara güvensizliktir.

Bu gerilim deneyimi bazı başa çıkma taktiklerini ve tepkilerini beraberinde getirmektedir. Örneğin sosyal ve psikolojik içe dönüklük, iletişimde tıkanmalar, bunların başlıca nedenleridir (Bumin ve şengül, 2000:574). Ters bir durumda da

toplumdan yalıtılmış bir yaşamın yaşam tatminine ve dolayısıyla iş tatminine olumsuz etkileri bulunacaktır (Iverson ve Maguire, 2001:817).

2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ DİĞER DEĞİŞKENLER

Aşağıda iş tatmininin diğer değişkenlerinden cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni duruma değinilmiştir.

2.4.1.Cinsiyet

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamakla beraber (Ardıç ve Baş, 2007:4), diğer bir araştırma sonucuna göre ise iş tatmini açısından bütün özellikler değerlendirildiğinde erkek ve kadınlar arasında önemli bir fark bulunmadığı görülmüştür. Literatürde yer alan araştırmalar da bu sonucu destekler niteliktedir. Cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda yüksek bir ilişki bulunamamıştır (Baş ve Ardıç, 2007:5; Toker, 2007:92). Bununla beraber bayanların ünvanları arttıkça, erkeklerden daha fazla tatmin sağladıkları ortaya çıkmıştır (Ünsar, v.d., 2006:133).

Kadınlarda iş tatmininin, daha az maaş aldıklarından, daha az prestijli işlerde çalıştıklarından ve erkeklere oranla daha fazla iş çatışması yaşadıklarından dolayı daha az olması beklenirken hemen hemen dengeli çıkmış olması bir miktar şaşırtıcı görülmektedir (D'arcy ve Syrotuik, 1984:603-611). Bununla birlikte, kadın çalışanların annelik rolleri ile işteki rolleri çatışmakta ve rol çatışması işteki rollerinde belirleyici olmaktadır (Toker, 2007:107).

Psikolojik kökenli çalışmalarda ise kadının otoriteye daha kolay uyum sağladığı, erkeklerin ise daha saldırgan olduğu, başarı beklentisi olan durumlarda, kadınların daha uyumlu ve yumuşak olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar, kadınların daha yüksek

oranda devamsızlık yaptıklarını göstermektedir. Bunun en anlamlı açıklaması, kadınların özellikle çocuk yetiştirme ve ev ile ilgili sorumluluklarıyla açıklanmaktadır. Çünkü hemen bütün toplumlarda çocuk ve ev işleri kadının sorumluluğunda yürüten işler olarak gözükmektedir. Bu durumda kadın zorunlu olarak işe devamsızlık yapmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1999:83).

Günümüzde erkeğe özgü değerlerin baskın olduğu toplum olma özelliği, yerini daha esnek ve kadının önemli roller üstlendiği bir topluma bırakmaktadır. Gerçekten pek çok sektörde kadınların artan oranda rol aldığı, hatta son yıllarda yöneticilik için gerekli eğitim alan kadınların artışıyla, üst yönetim pozisyonlarında yoğunlaştıkları görülmektedir. Kadın iş hayatında güçlendikçe, kadının toplum içindeki saygınlığı da artmakta ve iş tatminine olumlu yönde etki etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2000:447).

2.4.2.Yaş

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkide yaş ilerledikçe iş tatmininin olumlu yönde arttığını görülmektedir. Özellikle bu olumlu ilişki altmış yaşına kadar daha da etkilidir. Ancak teknoloji değişmektedir. Özellikle bilgisayar kullanmak gibi yeni değişimleri gerektiren işlerde, yetenek azalması ile yeni işler çabuk öğrenilmediğinden tatminsizlik artabilmektedir. Yaş ölçüsünde, işten ayrılma veya bırakma oranı azalmaktadır. Bu sonuç yapılan birçok araştırma tarafından da desteklenmiştir. Çünkü yaşın ilerlemesi ölçüsünde yeni iş imkânları azalmaktadır. Ancak, yaşlılıkla ters orantılı bir davranış, işe gelmemedir. Hâlbuki yaşlıların işe daha devamlı olmaları beklenirken, tam tersi bir durum ile karşılmaktadır. Bunun da nedeni yaşlılıkla artan sağlık sorunlarıdır. Çünkü, yaşlanma ile birlikte, bireyin hastalık sıklığı ve hastalıktan kurtulma veya iyileşme süresi uzamaktadır. Bu nedenle işe gelmeme zorunlu sebeplerle gerçekleşmektedir (Özkalp ve Kırel, 1999:82).

Yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığı, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığı belirtilmektedir (Ardıç ve Baş, 2007:4; Ünsar v.d., 2006:133).

Genç yaşlarda personelin daha az tatmin olmalarının birkaç nedeni olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlardan birincisi; iş hayatına yeni başlayan genç personel, işler kendileri için yeteri kadar anlamlı ve zorlayıcı bulmadıklarından dolayı yüksek beklentileri karşılıksız kalmaktadır. Memnuniyetsizliğe bir başka neden ise, genç yaşta üniversite ve liselerden mezun olanların, yeni işleri için fazla kalifiye (işin yapılması için gerekli olan beceriden fazlasına sahip) olmalarıdır (Luthans, 1992:119).

2.4.3.Eğitim Düzeyi

Araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunmaktadır. Lise mezunu çalışanlar üniversite mezunlarına oranla işlerinden daha çok tatmin elde etmektedirler. Bu sonuç, özellikle üniversite mezunu çalışanların lise mezunu olanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları biçiminde yorumlanabilmektedir (Ağaoğlu, 1991:119). Banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma da bu sonucu destekler niteliktedir. Banka çalışanlarından kariyer imkânı bulunmayanların kariyer imkânı bulunanlardan çok daha fazla tatmin olduğu görülmektedir (Wright, 1990:375).

Turizm alanında yapılan bir çalışma ise eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında bizlere çeşitli ipuçları vermekte ve daha önce yapılan çalışmaları da desteklemektedir. Personelin eğitim almış olmaları ile iş tatmin düzeyleri arasında da farklılık bulunmaktadır. Turizm eğitimi almamış çalışanların, turizm eğitimi almış olanlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç turizm eğitimi almış olanların sektöre yönelik yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve bu beklentilerinin yeterince karşılanmamış olması ile açıklanabilirken; turizm eğitimi almamış olanların da böyle yüksek beklentiler içinde olmaları nedeniyle tatminlerinin daha fazla olduğu biçiminde değerlendirilmektedir. Bununla beraber, öğrenim düzeyi yüksek çalışanların verimlilik ile daha çok ilgilendiği ve işlerine yönelik daha az olumsuz duygular geliştirdiği görülmüştür (Toker, 2007:92-107).

Yukarıda belirtilen hususlar tahsile yönelik yapılan araştırma sonuçlarıdır. Tahsil haricinde mesleğe yönelik verilen kurs ve eğitimlerin sonucu ters bir orantı sunmaktadır.

Genelde işten ayrılma oranının yüksek seyrettiği fast-food sektöründe ise, Burger King, mağazalar zincirinde çalışan işgörenlerini teşvik etmek ve onları daha uzun süre bünyesinde tutabilmek için bir eğitim destek programı başlatmış ve bu programa katılmayan işgörenler arasında işi bırakma oranı %97 iken, programa katılanlar (eğitilenler) arasında bu oranın %22 olduğu tespit edilmiştir (Pekel, 2001:127).

2.4.4.Medeni Durumu

Evlilik ile birlikte bireyin sorumlulukları arttığından, düzenli bir iş hayatı onun için önem taşımaya başlamaktadır. Bu nedenle evli kişiler daha düzenli olabilmektedirler. Düzenli yapılan araştırmalar, evli olan işgörenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekar olanlara kıyasla daha çok tatminkar olduklarını göstermektedir (Özkalp ve Kırel, 1999:83).

Evli işgörenlerin daha az devamsızlık, daha yüksek verimlilik ve iş tatmini ile çalışıyor olmasına rağmen evli eşler arasında meydana gelen tartışma ve çatışmalar iş memnuniyetini ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla beraber iş, aile çatışması ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı oldukça sınırlı seviyededir. İş yerinde meydana gelen stres evde aile içi çatışmalara dönebilir. Aile içi çatışmalar ise zamanla işgörende işi ile ilgili tatminsizliğe sebep olabilir (Bruck v.d., 2002:336-353).

Ayrıca iş tatmini ve çocuk sayısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Ancak işten ayrılma veya iş değiştirme konusunda elde edilen bilgiler karmaşık bir durumu yansıtmaktadır. Bazı çalışmalarda çocuk sayısının artması işten ayrılmayı arttırırken, bazılarında azaltmaktadır. Bu bakımdan, yapılan araştırmalar neticesinde kesin sonuçlara ulaşamamıştır (Özkalp ve Kırel, 1999:83).

2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

İşgörenlerin örgütü, kendi emellerini sömüren bir oluşum olarak değil, kişisel gelişimlerini sağlayabilecekleri ve yeteneklerini kullanabilecekleri elverişli bir ortam olarak algılamaları işgörende tatmine sebep olacaktır. Çalışma hayatının kalitesini artırmak, çalışmayı cazip hâle getirmek ve iş tatminini artırmak, insan kaynakları yönetiminin hedefleri arasındadır. Bu sebepten dolayıdır ki İKY ile iş tatmini arasında sıkı bir işbirliği bulunmaktadır (Pekel, 2001:80).

Özendirme araçları hiyerarşisi dikkatlice incelenecek olursa yöneticiler kendilerine psiko-sosyal açıdan önem verilen ve değerli olduklarının hissettirildiği ayrıca güven unsurunun ön plana çıktığı iş ortamlarında daha çok teşvik edilmektedir. Bu en çok önem verilen ödüllerin daha çok içsel olduğu ortaya çıkmaktadır. Kararlara katılma işyerinin geleceğinde söz sahibi olma, değerli şekilde diğer araçların önünde yer almaktadır. Bunun yanında “takdir edilme ve övgü”, “iyi iş arkadaşlığı”, “eğitim ve geliştirme”, “önemsene ve değer verilme”, “daha fazla sorumluluk alma” gibi özendirme araçları peş peşe ama birbirlerine yakın değerlerde bir küme oluşturmaktadır. Bu araçlar, yöneticilerin ekibine güvenmesi, amirlerine güvenmesi, onların takdirlerine duydukları gereksinimi göstermek bakımından anlamlıdır. Eğitim ve geliştirme ihtiyacının da bu kategoride yer alması yöneticilerin kendilerini geliştirme eksiklerini giderme ve başarı güdülerinin yüksek olduğunun bir ifadesidir. Günümüzde esnek çalışma saatleri gibi özellikle büyük şehirlerde çalışanlar için çok önemli olan bir özendirme aracının son sırada yer alması ilginçtir. Diğer bir ilginç hususta şirkete ortak olma, şirketin hisse senedinin verilmesi suretiyle çalışanların işletmeleri ile bütünleşmeleri ve kendilerine sahip gibi hissetmeleri olgusu yöneticilerin zihinlerine henüz yerleşmemiş ve bu konuda bir bilinç oluşmamıştır. Halbuki, bu iki özendirme aracı, günümüzde insan kaynakları yönetiminin çağdaş aletleri arasında yer almaktadır (Eren ve Kaya, 2000:860-861).

2.6. MOTİVASYON-İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Motivasyon; işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci olarak tanımlamakta (Yüksel, 2000:114-117), çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, “biz” ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise kurumda “biz” değil, “ben” değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açmaktadır (Eren, 1993:490).

Kişinin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu, kişide iş tatminine ve işinden mutlu olmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla insanın ihtiyaçları ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olmakta, çalışanların ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olmaktadır. Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise iş tatminsizliğine sebep olacaktır (Fındıkçı, 2000:122).

Yöneticinin başarısı işgörenlerin işlerindeki başarısı ve gerçek anlamda tatmini ise onların yönetilmelerine, motive edilme durumlarına, isteklendirilmelerine ve belirli bir koordinasyon dahilinde uyum içerisinde çalıştırılmalarına bağlıdır (Uçkun, 2003:49).

İşgören, motivasyon sağlayan ödüllerin kendi beklenti ve ihtiyaçlarına uyup uymadığını ve adaletli olup olmadıklarını karşılaştırır. Ödüllerin yerinde olduğu sonucuna vardığında motivasyon olumlu yönde etkilenmektedir. Tersine olduğunda ise, iş tatmini düşerken motivasyonda da azalma olmaktadır. Her iki durumda da tatmin, işgörenin motivasyonunu etkileyen bir geri bildirim haline gelmektedir. Tatmin olmuş bir işgörenin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde motive olmuş bir bireyin faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve şevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle motivasyon tatmin yaratabilir (Şimşek v.d., 2003:115).

Başarı, çalışan memnuniyetinin ispatı olarak görülmektedir. Çalışan memnuniyeti, dolayısıyla başarı, aşağıdaki olguların yerine getirilmesiyle sağlanabilmektedir.

Aşağıdaki şartların oluşturulması işgörenlerde motivasyon sağlayacaktır (Kavakoğlu, 1992:61).

- İyileştirilmiş çalışma ortamı
- Etkin iletişim
- Çalışanların kararlara katılımı
- Yeterli ve adil ücret sistemi
- Yönetime güven duyulması
- Amir ve yönetimin demokratik tutumu
- Yükseltme - Takdir
- İşin ilginçleştirilmesi
- Çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanması
- Sosyal ihtiyaçlarının doyurulması v.b.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında motivasyon araçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu , 1998:118-142):

a. Ekonomik araçlar: (Motivasyonda ekonomik özendirme araçları; Ücret Artışı, Primli Ücret, Kara Katılma, Para Ödülü verme olarak dört kategoride inceleyebilir)

b. Psiko-sosyal araçlar: (Çalışmada bağımsızlık, Sosyal Katılma, Değer ve Statü, Gelişme ve Başarı, Çevreye Uyum, Öneri Sistemi, Psikolojik Güvence, Sosyal Uğraşlar)

c. Örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç şekilde incelenebilir.(Amaç Birliği, Yetki ve Sorumluluk Dengesi, Eğitim ve Yükselme).

Motivasyonun iki önemli özelliği ise şu şekilde görülmektedir (Koçel, 2003:634);

1. Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.
2. Motivasyon ancak kişinin davranışlarında gözlenebilir.

Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarındır. İş yapan yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon daima bir sorun olacaktır.

İşletmelerde motivasyonu ve dolayısıyla iş tatminini bozucu etkenler şu şekilde sıralanabilir (Özgen v.d., 2001:154-155):

- Politika
- Adaletin bozulması
- Belirsiz beklentiler
- Cesaret kırıcı cevaplar
- Yıkıcı eleştiri
- Düşük kalitede dizayn edilen çalışanlar
- Düşük kapasite kullanımı
- Sonuç getirmeyen toplantılar
- Düşük performansın görülmesi
- Sürekli değişim
- Yönetimin görünmezliği
- İç rekabet
- Aşırı kontrol
- Güvenilmezlik
- Riyakarlık
- Düşük kaliteli iş yapmaya zorlanma
- Bilgi saklama

2.7. VERİMLİLİK - İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

İş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir. Ayrıca, iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi ve iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu da bilinmektedir. Bu nedenle, birçok araştırmacı, iş tatminini ölçümleyerek, iş ortamında daha olumlu bir iklim yaratılmasına yardımcı olacak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000:124-133).

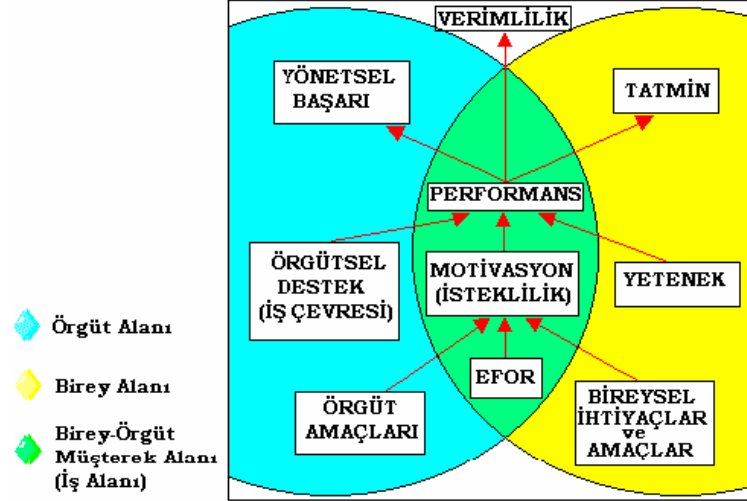
Verimlilik ortamının geliştirilmesi amacıyla yönelik çalışmalar sonucunda birey ve grup güdüsü yükselecek, bu ise artan performans yoluyla verimlilik ortamını da geliştirebilecektir. Çalışanlar, yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun oldukları zaman daha verimli çalışabilmektedirler. Verimlilik ortamı en genel biçimiyle; yapısal ortam, fiziksel ortam ve sosyal ortam şeklinde üç ana başlık altında irdelenmektedir.

Verimlilik, çıktılar ile girdiler arasındaki oran olduğuna göre girdi miktarı aynı iken çıktılar artırılması ya da çıktı miktarı aynı iken girdilerin azaltılması yoluyla verimlilik artışı sağlanabilecektir. O halde verimlilik, örgütü amacına ulaştıracak olan iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse; bunlardan en ucuza mal olanın seçilmesi olarak da tanımlanabilir. Herzberg'in çift faktör teorisine göre ise göreceli bir iş tatmininin mevcudiyeti yüksek verimliliği tek başına garanti edememektedir. Çünkü işgören verimliliğine etki eden iş tasarımı, örgüt hiyerarşisi gibi unsurların da hesaba katılması gerekmektedir. Bunun yanında eğer iş tatmini mevcut değil ise uzun vadeli verimlilik hedeflerine ulaşmak çok zor olacaktır (Pekel, 2001:68).

Hawthorne araştırmaları da iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir (Erdoğan, 1996:246).

Esasen, işletmelerde verimliliği artırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere aittir ve verimliliğin, işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının bir göstergesi sayılması bu sebeptendir. Gerçekten de işletmede tüm çalışanların, zamanın ve maddi kaynakların üretim amaçları yönünde

kullanılmasında ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında yöneticilere büyük iş düşmektedir (Özdemir, 1991:169-174).



Şekil 10 Örgütsel ve Bireysel Bileşenleri ve Sonuçları Açısından Motivasyon-Performans-Verimlilik

KAYNAK: PEKEL, H. N., (2001): İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ISPARTA: s.118.

Motivasyon ve verimlilik ilişkisinin oluşmasında kimi zaman bir ara kesit olarak görülmekte olsa da, performans kavramı bireysel anlamda ele alındığı zaman, motivasyon yoluyla sağlanan örgüt verimliliğinin bireysel temeldeki görüntüsü olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon düzeyindeki artışla birlikte işgören performansının yükselmesi sonuçları itibariyle bireye tatmin sağlamakta ve örgütü verimli hale getirerek yönetsel başarının gerçekleşmesine neden olmaktadır (Pekel, 2001:119).

Yukarıda belirtildiği şekilde iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu söylenmesine karşın, yapılan bazı araştırmalar, iş tatmini ve verimlilik arasında kuvvetli bir bağ olmadığını göstermektedir (Luthans, 1992:123).

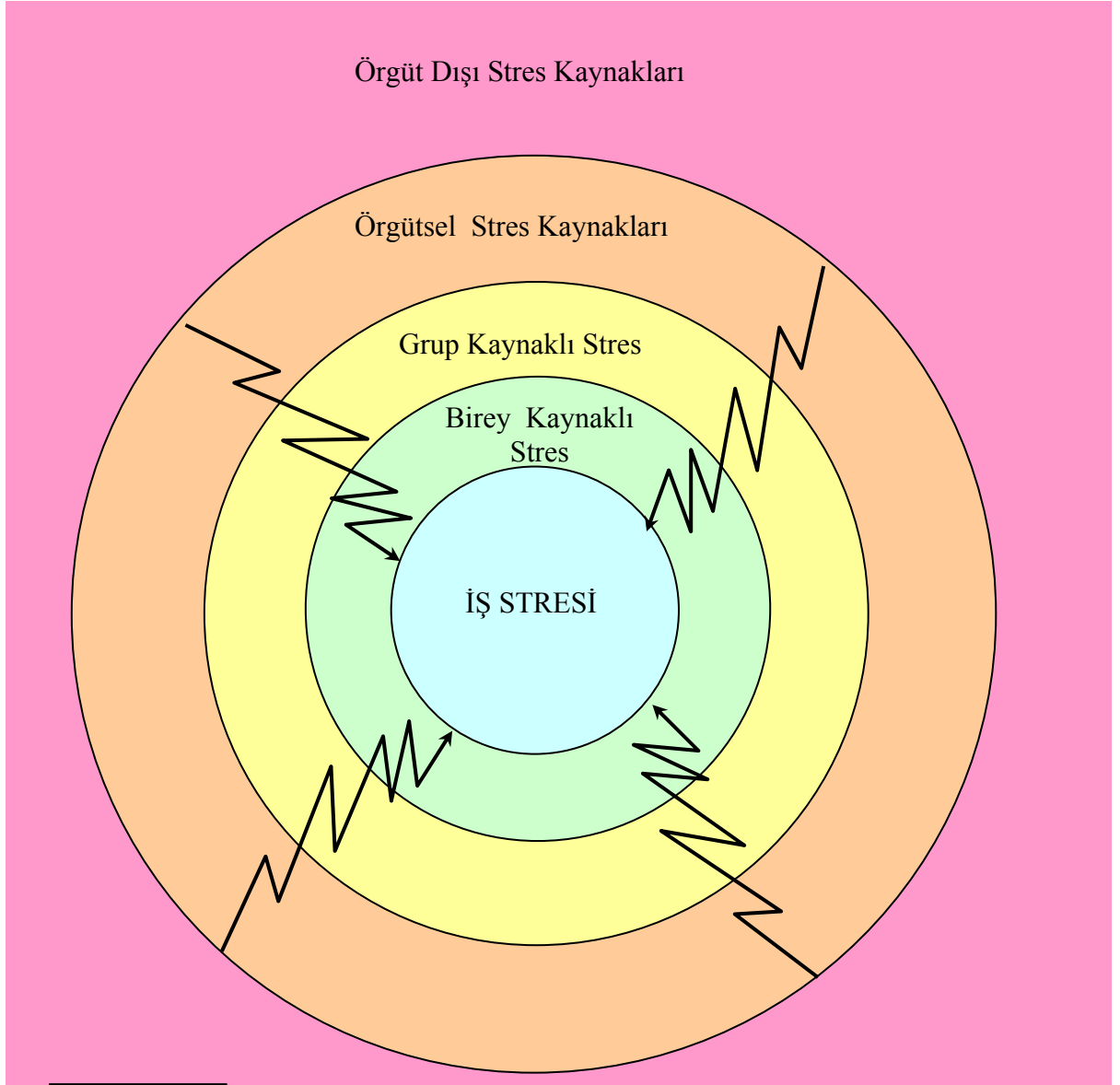
Bir işgören, daha fazla üretmeden de tatmin olabileceği gibi, çok fazla üreten verimli bir işgörenin tatmin düzeyi düşük kalabilmektedir. Bu da Luthan(1992)'ın yaptığı çalışmaları destekler niteliktedir. Diğer taraftan iş tatmin düzeyinin yüksek olması, işgörenin içsel motivasyonuna etki ederek onun daha verimli çalışmaya yöneltilmesi ihtimalini kuvvetlendirmektedir (Pekel, 2001:98).

2.8. İŞ STRESİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İş stresi, görev belirsizliği ve aşırı görevlendirme değişkenlerini kapsamaktadır. İş stresine neden olan etkenlerden bir tanesi olan rol belirsizliği, işle alakası olmayan bilgilerle ilgilidir. Diğer bir etken olan aşırı görevlendirmede ise gereksiz yere aşırı performanstan söz edilir. Her iki durum da iş tatmini konusunda olumsuz etkilere sahiptir (Iverson ve Maguire, 2001:15).

İşe ilişkin rol kapsamında bir belirsizlik, bir çatışma yaşamaları iş tatminsizliği sonucunu doğuracağı, ilgili literatür tarafından ifade edilmektedir. Aynı zamanda, işletmelerde rol çatışması arttıkça, işte yaşanan gerilimin de artacağı ve iş tatmin düzeyinin de azalacağı vurgulanmaktadır (Avcı ve Karatepe, 2000:543).

Son yıllarda iş stresi konusunda yapılan araştırmalarda, iş yerinde yaşanan stres ile fizik ve ruh sağlığı, verimlilik ve iş doyumu arasındaki ilişkiler sıklıkla vurgulanmaktadır (Batıgün ve Şahin, 2006:32-45).



Şekil 11 Stres Kaynaklarının İş Stresine Etkileri

KAYNAK: LUTHANS, F., (1992): Organizatinonal Behavior, 6th edition, NEW YORK, s.402.

İş stresi, kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, depresyon, yorgunluk gibi subjektif duygulanımlar ve soğuk algınlıklarında artış, allerjik reaksiyonlar, ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görülmektedir. Bu sorunların iş performansına yansımaları da verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgörüde azalma, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar ve duyarsızlıklar,

çok sık rapor alma ve işe geç gelme gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir. Yaşanan stresli olayların sıklığı ve yoğunluğu hem iş yerinin koşulları, hem de bireyin kişiliğinin etkileşimi ile ilgilidir. Stresli olaylar bazı iş ortamlarında diğerlerine göre daha fazlayken, bazı insanlarda da diğerlerine göre daha yoğun yaşanmaktadır. Yapılan araştırmalar iş stresi ile iş tatmini arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişki olduğu göstermiştir. İş stresi, sinir ve psikolojik sağlık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve iş stresine neden olan dört konu tespit edilmiştir. Bunlar (Chaplain, 2001:199);

1. Dışsal faktörler (yasalar, yöneticiler, denetlemeler)
2. Çalışanlar arası ilişkiler
3. Aşırı iş yükü
4. Kişisel faktörlerdir.

Stresin çalışan üzerindeki etkileri ise şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2004:250-252);

- a. Stresin fizyolojik etkileri kendini korku, öfke, endişe ve neşe şeklinde göstermektedir.
- b. Stresin psikolojik etkileri kendini psikolojik rahatsızlıklar, endişe, depresyon, uykusuzluk ve psikolojik yorgunluk olarak göstermektedir.
- c. Stresin davranışsal etkileri ise kendilerini alkol, sigara, uyuşturucu kullanımı, saldırganlık ve kaza eğiliminde artışlar şeklinde göstermektedir.

Bununla beraber stres, bir seviyeye kadar iyi bir motivasyon aracı olabilmektedir (Chaplain, 2001:198). Miatlı bir işi yetiştirmek zorunda olan bir çalışan strese girecek ve işini bitirmek için daha çok zaman ve çaba harcayacak ve böylece daha fazla motive olmuş olacaktır. Bu da bizlere iş yaşamında bir dereceye kadar stresin insanları güçlendirdiğini göstermektedir.

Çalışanlar üzerinde stresli iş ortamı, olumsuz iş koşulları, işin baskısı, işin karmaşıklığı, aşırı iş yükü, karar verme serbestliğinin olmamasının pek çok etkileri bulunmakla beraber bu etkiler kendilerini genellikle; psikolojik bunalımlar, korku, endişe, güçsüzlük, işten uzaklaşma ve bunalım şeklinde kendini göstermektedir. Bu durumda bulunan çalışanların işinden tatmin olmasının düşünülmemeyeceği gibi, çalıştığı iş kolunda verimli olması da düşünülemez (Ducharme ve Martin, 2000:223-243).

Organizasyon alışanlarının yaşadığı rol sorunları, onları strese sokup, sağlıksız, mutsuz, işletmeye güvensiz ve çalışmak için isteksiz insanlar haline getirecek, organizasyonlar ise sağlıksız, güçsüz, tükenmiş ve gönül gücünden yoksun bir ordu ile çalışmak zorunda kalınacağı vurgulanmaktadır (Bumin ve şengöl, 2000:571).

Stresin artmasıyla çalışanlar üzerindeki hastalanma ve kaza, hata yapma riskini artırmakta, meydana gelen bu kayıp ve hastalıklar devamsızlığa ve işten soğumaya ve nihayetinde işten ayrılmaya kadar gitmektedir. Bu durumun uzun bir süre tekrar etmesi, işgören ile yöneticiler ve iş arkadaşları arasında çeşitli hoş olmayan olaylara sebep olabilecek ve işgörenin işinden tatmin olamama durumunu ortaya çıkaracaktır.

2.9. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003:633).

Yöneticilerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri çalışanları motive etmektir. Yöneticiler arasında yapılan son çalışmalardan birinde eğitiminin onlar için yararlı olabileceğini söyledikleri tüm alanlar arasında motivasyonun ilk sırada geldiği saptanmıştır (Hodgetts, 1996:287).

İşgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedilmektedir (Efil, 1996:98).

Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. İşi yapan yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon daima bir sorun olacaktır (Koçel, 2003:634).

Bireylerin hangi ihtiyaçlar veya güdüler kullanılarak motive edileceğini baştan kestirmek çok zordur. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Önceden bilinemediği için de davranışların sürekli

takibini gerektirir (Chruden ve Sherman, 1984:258). Kişinin davranış şekli motivasyonunu göstermektedir (Koçel, 2003:634).

Üstün nitelik ve bilgiye sahip çalışanların bile organizasyonun çıkarlarına uygun davranmaya özendirilmedikleri veya karar verme ve uygulama özerkliğine sahip olmadıkları takdirde organizasyonun başarısına katkıda bulunmaları beklenmemelidir., (Barutçugil, 2004:142).

Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Yönetici açısından önemli olan personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır (Koçel, 2003:634). İş görenlerin hedefleri, ödül ve teşvik sistemleri ile organizasyonun hedeflerine uygun hale getirilmelidir.

Eğer yöneticiler; çalışanlarını örgütsel amaçlara ulaştırma konusunda başarılı olmak zorunluluğunu hissediyorlarsa, motivasyonun temellerini anlamak zorundadırlar (Hodgetts, 1996:290).

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu durumda motivasyon teorileri iki ana grupta toplanmaktadır. Birinci grup kapsam (content) teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da süreç (process) teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2003:636).

2.9.1.Kapsam (İçerik) Teorileri

Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur; eğer yönetici personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitab etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. Kapsam teorileri, insanları güdüleyenlerin neler olduğu ile ilgilidir (Hodgetts, 1996:287).

Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet motivasyon teorisi vardır. Bunlar; Abraham MASLOW tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı”, Frederick HERZBERG tarafından geliştirilen “Çift Faktör Teorisi (Hijyen Motivasyon Teorisi)”, David McCLELLAND tarafından geliştirilen “Başarı Motive Kuramı” ile Clayton Alderfer’in VİG Yaklaşımı”dır (Koçel, 2003:637).

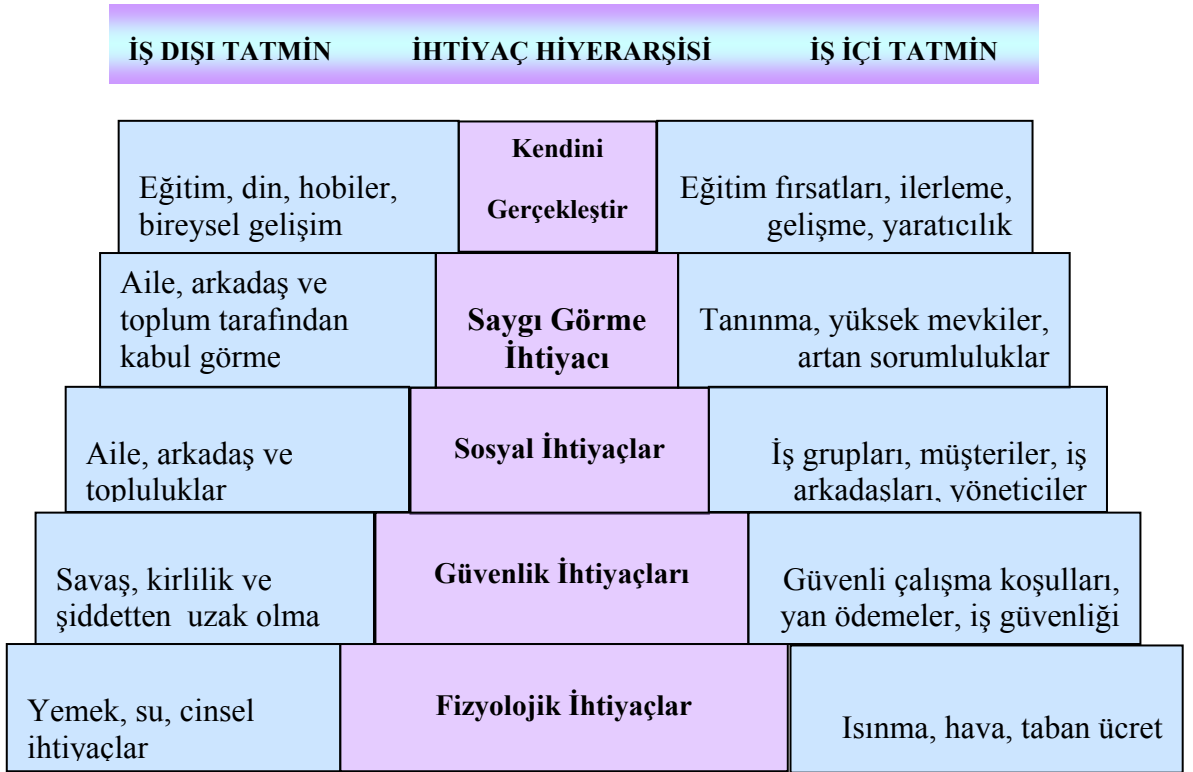
2.9.1.1.Abraham Maslow (İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi)

İnsan gereksinimleri dinamik bir yapı göstermektedir. Söz konusu dinamik hareketler, genellikle, doyum bulan bir gereksinim yerini derhal sonraki kademe gereksinmesinin alması biçiminde belirlenir. Bu yargı, bireyin, belli bir basamaktaki gereksinmesinin doyum bulmadan, daha üst basamakta bulunan gereksinmeyi hissetmeyeceğini ya da ona ulaşma çabası içine girmeyeceği anlamını taşır. Ancak insanın gereksinme basamaklarını çıkarken, bir üst basamağa yönelmesi için, o an bulunduğu basamaktaki gereksinmeyi % 100 oranında tatmin etmesi gerekmez. Zaten pratikte bu orana ulaşmak bir çok gereksinme için ortaktır (Kaynak, v.d., 2000:127).

Bu yaklaşımın iki varsayımı vardır. Birincisi kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişinin ihtiyaçları o kişinin davranışlarını belirler. İkincisi ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Buna göre kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışlara sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır (Koçel, 2003:638).

En düşük ihtiyaç karşılandıkça birey hiyerarşide sırada olan bir sonraki ihtiyacı karşılamak üzere motive olur, bu yüzden yüksek ihtiyaçlar ancak düşük ihtiyaçlar karşılanınca faal olabilmektedir. Daha yüksek olan saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları daha güçlü ve bireyi ayakta tutan ihtiyaçlar olsa bile, bir ihtiyaç karşılandığı takdirde bireyi motive etmeyi bırakıyor ve bu yüzden bu ihtiyaçların karşılanması bireyi bu ihtiyaçların ilerisindeki ihtiyaçları karşılamak üzere motive eder. Bir iş bağlamında yiyeceklerini bile zor karşılayacak kadar az kazanan mesleklerinde gerçek potansiyellerini geliştirmekten çok yemek için para kazanmayla ilgilidirler. Bu şu

anlama da geliyor: çalışanlara makul (orta derecede) maaş ödendiği ve iş güvenlikleri sağlandığı takdirde sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı yerde maaş ve iş koşullarıyla daha az ilgili olurlar ve daha sonra iyi bir iş yapmayla, bundan dolayı saygı görmeyle ve yeteneklerini geliştirmeye ilgilenerler (Torrington ve Hall, 1991:423).



Şekil 12 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

KAYNAK: DAFT, R., (1991): Managment, Second Edition, The Dryden Press, NEW YORK, s.405.

Yukarıdaki şekilde ihtiyaçlar hiyerarşisinin iş dışı ve işteki tatminde ortaya çıkış şekillerini göstermektedir. Bu teoriye göre kişinin ihtiyaçları beş aşamada toplanabilir. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:

1 Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar kişinin yaşamını sürdürebilmesi için tatmin edilmesi gerekli yemek yeme, su içme, uyku ve bu düzeydeki ihtiyaçlarıdır. Aç kalmış bir kişi her şeyden önce karnını doyurmanın yollarını arayacaktır. Bütün fizyolojik ihtiyaçlar belirli bazı ortak özelliklere sahiptir. Bunlar: 1. Kısmen birbirinden

bağımsızdırlar, 2. Genellikle vücudun belli bir yeri ile izah edilirler (Örnek olarak, susamışlık hali ağız ve boğaz ile gösterilebilir), 3. Refah içindeki toplumlarda bu çeşit ihtiyaçlar doğal değildir, 4. Tatmin olmuş şekilde kalabilmesi için kısa aralıklarla, sık sık karşılanması gerekir (bir insanın oksijen ihtiyacının hiç olmazsa dakikada on iki defa karşılanması gerekir), 5. Gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanması için bunlardan bir kısmının bilerek ayrılması gerekir (Ertürk, 2001:10).

2 Güvenlik İhtiyaçları: Bir kişinin fizyolojik ihtiyaçları iyi seviyede karşılanmasını müteakip bir üst düzeydeki ihtiyaçları ortaya çıkararak kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Bunlar; can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma ve bunlara benzer ihtiyaçlardır. İşte böyle bir ihtiyaçtan dolayıdır ki, ilkel insan yaşadığı şehrin etrafını duvarla çevirmiş, milyonlarca Çinlinin ölümü pahasına en yüksek kayaların üzerinden 31 metre yüksekliğinde ve 12 metre genişliğinde, 3000 km. uzunluğunda bir Çin Seddi inşa edilmiştir (Ertürk, 2001:11).

3 Sosyal ihtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları esas olarak doyuma ulaştığında sosyal ihtiyaçlar önemli güdüleyici olurlar. Birey arkadaşlık, sevgi, kabul görmek ve bunları vermek ister. Duruma göre kişi için bir gruba dahil olma, dünyanın en önemli olayı olabilir. Ayrıca insanlar kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmek isterler (Hodgetts, 1996:293).

4 Saygı Görme İhtiyacı: Temel fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar karşılandığında, saygı görme (benlik) ihtiyacı baskın hale gelmektedir. Bu ihtiyaçlar iki yönlüdür: birey önemli olduğunu hissetmelidir ve ayrıca başkalarından kabul görmelidir. Bu kabul, kişisel değer duygusunu desteklemektedir. Yüksek dereceler kazanmak; prestiji korumanın bazı yollarından biridir. Örneğin; doktorasını yapmış olan bazı öğretmenler “doktor” olarak anılmak istemektedirler. Doktor olmak öğretmen olmaktan daha fazla başarılı olmuş olmak duygusu vermektedir ve gerçekte de doktora yapılarak alınan “doktor” ünvanı, “öğretmen” ünvanından iki akademik kademe daha yüksektir (Hodgetts, 1996:294).

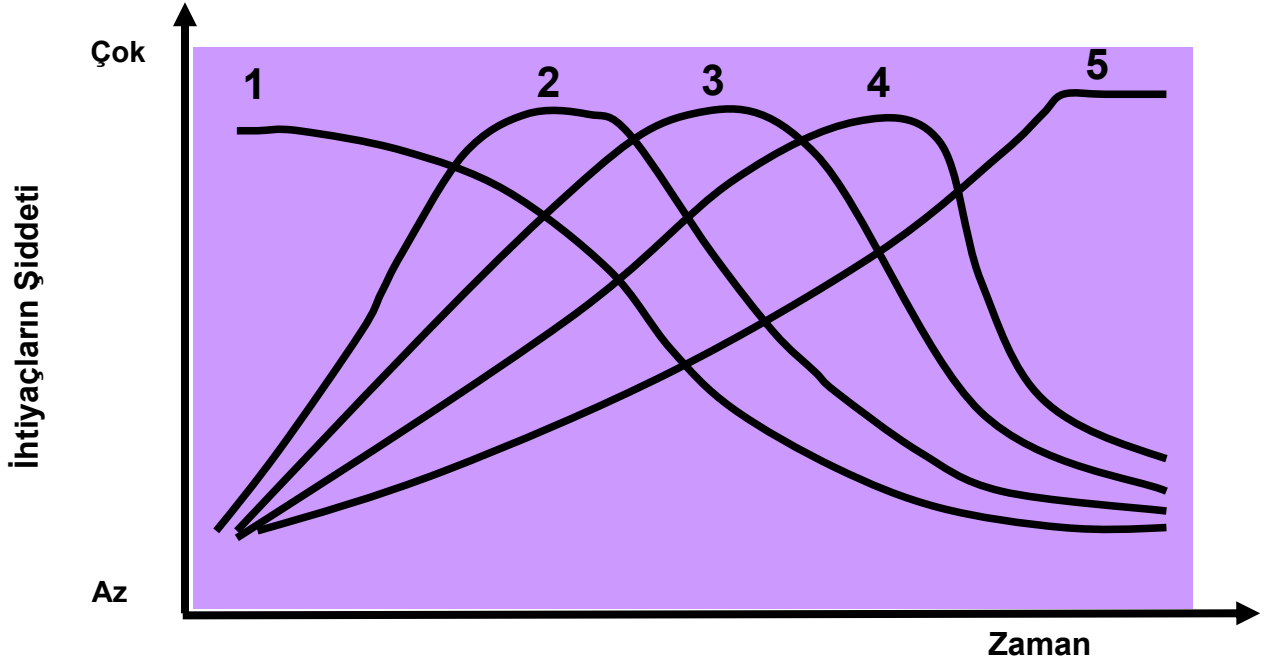
5 Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bundan önceki her türlü ihtiyaçlarının tatmin olduğu mutluluğunu görmüş olan kişiler için ortaya çıkar. Alt seviyedeki bütün ihtiyaçları karşılanmış olsa bile, insan kendisine uygun düşen, kendi seviyesine göre işleri yapmıyorsa huzursuz olur. Bu ihtiyaçların alacağı şekiller tıpkı insanların kişilikleri gibi, şahıstan şahısa farklı bir görünüm alır. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları spor, politika, akademik çalışmalar, aile, din, hobiler veya iş gibi konulardan birisiyle veya bunlardan bir kısmının karışımıyla karşılanabilir (Ertürk, 2001:11).

Araştırmalar fizyolojik ihtiyaçların doyumunun genelde para ile sadece paranın kendisi ile değil fakat alabilecekleriyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Her ne kadar ihtiyaçlar hiyerarşisi sistemine bakarak, diğer ihtiyaçlarında parayla doyuma ulaşabileceği söylenebilir, ancak bu faktörün değerinin hiyerarşide yukarı doğru çıktıkça azaldığı da açıkça görülmektedir. Örneğin kişinin kendi kendisine saygısı satın alınamayacaktır (Hodgetts, 1996:292).

İnsanın gereksinme basamaklarını çıkarken, bir üst basamağa yönelmesi için, o an bulunduğu basamaktaki gereksinmeyi % 100 oranında tatmin etmesi gerekmektedir. Bir insan için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan gereksinmelerin ortalama tatmin yüzdeleri; fizyolojik gereksinmeler için % 85, güven gereksinmeleri için % 75, sosyal olma gereksinmeleri için % 50, saygı görme gereksinmeleri için % 40 ve kendini gerçekleştirme gereksinmesi için % 10 dur (Kaynak, v.d., 2000:127).

Ülkemizde yapılan bir çalışmanın sonucuna göre güvenlik ihtiyaçları Maslow'un kuramından farklı olarak fizyolojik ihtiyaçların önünde ilk sırada yer almaktadır. Araştırmada da güvenlik ihtiyaçlarının birinci sırada çıkması, Türkiye'de çalışanların güvenlikle ilgili ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlardan daha fazla önemediklerini göstermektedir. Bu sonuca göre; Belirli bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır (Varoğlu v.d., 2000:425-426). Bu sonuçlar personelin iş tatmininin etkileyecek seviyededir ve toplumdan topluma

değişebileceği görülmektedir. Yüksek belirsizlik durumunda iş tatmininin daha düşük olacağı görülmektedir.



Şekil 13 İhtiyaçların Şiddeti

KAYNAK: KOÇEL, T., (2003): İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İSTANBUL, s.640.

Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Koçel, 2003:639).

Yukarıdaki şekilde numaralar sırayla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı görme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını temsil etmektedir. Şekilden de görüldüğü gibi ilk temin edilmesi gereken ihtiyaç, fizyolojik ihtiyaç olup öncelik olarak diğer ihtiyaçların önünde gelmekte ve bu ihtiyaç giderildikten sonra hızla azalmaktadır. En son ortaya çıkan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise başlangıçta çok az hissedilirken diğer ihtiyaçlar karşılandıkça sıra bu ihtiyacı gidermeye gelmektedir.

Maslow'un hiyerarşisi ampirik dayanaktan yoksundur. İnsanlar benzer ihtiyaçlara farklı tepkiler gösterirler. Üçüncü olarak Maslow tarafından önerilen belirgin ihtiyaçlar silsilesi herkese uygun olmayabilir; bu uygun olduğuna dair de kesin bir amprik destek yoktur. Örneğin, bazı insanlar için benlik ihtiyacı güvenlik ihtiyacından daha temel olabilir (Hodgetts, 1996:296).

Ülkemizde yapılan bir çalışmanın sonucuna göre güvenlik ihtiyaçları Maslow'un kuramından farklı olarak fizyolojik ihtiyaçların önünde ilk sırada yer almaktadır. Araştırmada da güvenlik ihtiyaçlarının birinci sırada çıkması, Türkiye'de çalışanların güvenlikle ilgili ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlardan daha fazla önemsediklerini göstermektedir (Varoğlu v.d., 2000:425-426).

2.9.1.2. Clayton Alderfer (VİG Teorisi)

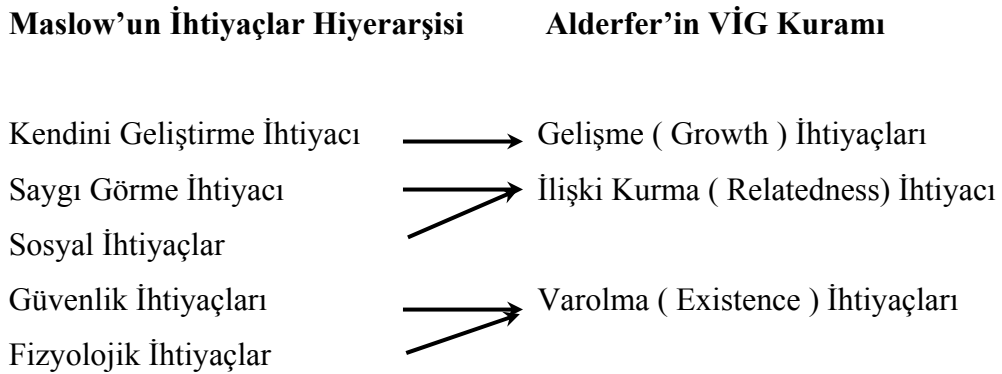
Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek daha da geliştirmiştir. Maslow ile ilke aynıdır. Öncelikle alt düzey ihtiyaçları tatmin edilmeli, müteakiben bir üst ihtiyaçlara geçilmelidir (Pekel, 2001:15). Maslow'un görüşlerinden farklı olarak gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir. Zaman zaman gereksinimler yer değiştirebilir. Maslow'un görüşlerinden farklı olarak gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir. Zaman zaman gereksinimler yer değiştirebilmektedir.

Varolma ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile denk düşmektedir. İlişki ihtiyaçları ise bireylerarası ilişkilerden kaynaklanan güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir. İnsanların bir grubun üyesi olması nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Sevgi ihtiyacı ve saygınlık da bu ihtiyaca örnektir. Büyüme ihtiyacı ise kendine güven ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir. Alderfer'in teorisinin Maslow'un teorisinden daha ekonomik ve esnek olduğu söylenebilir. Alderfer'in bazı hipotezleri Maslow'unkiyle benzerlikler göstermekte bazıları ise karşılıklar taşımaktadır (Baysal, 1993:114).

Alderfer'e göre eğer varolma ve ilişki ihtiyaçları tatmin edilmemişse;

- 1.İlişki ihtiyaçlarının tatminsizliği, varolma ihtiyaçlarının daha üst düzeyde tatmin edilmesini arttırır.
- 2.Gelişim ihtiyaçlarının daha az tatmin edilmesi ise daha fazla ilişki ihtiyacının artmasına neden olur.

Diğer bir deyimle üst düzey ihtiyaçlarının tatminsizliği, bireyin alt düzey ihtiyaçlarının artmasına neden olur. Bu kuram klasik engelleme, saldırma tepkinin yansıtır. İstediği amaca ulaşmaması nedeniyle engellenen birey bu amacının yer değiştirir ve daha önce başardığı bir amaca bütün enerjisini verir (Özkalp ve Kirel, 1996:169-170). Aşağıda Maslow ve Alderfer'in kuramları karşılaştırılmıştır (Eren, 2001:566):



2.9.1.3. Frederic Herzberg (Çift Faktör Teorisi)

Görüşme deneklerine onları işte mutlu ve mutsuz yapan öğeleri belirlemeleri sorulmuştur. Bulguların analizi, insanların tatminsizken olumsuz duygularının genel olarak çalıştıkları ortamla ilgili olduğu sonucunu vermiştir. İnsanlar işleriyle ilgili olarak kendilerini iyi hissettiklerinde, duygularını genel olarak işin kendisiyle bağdaştırmışlardır (Hodgett, 1996 :301).

Çalışanların iş tatminini sağlamada öncelikle hijyen faktörlerin tam olarak doyurulması gerektiği, sonrasında ise güdüleyici faktörlerin işgöreni memnun edecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, sadece tek bir faktörde yapılacak değişiklik çalışanların tatmininde yeterli olmayacaktır.

Herzberg, işte doyum sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eder. İşgörenlerin daha etkin güdüleyebilmek için içsel etkenler harekete geçirilmeli, ancak dışsal etkenlerde devreden çıkarılmamalıdır. Herzberg'e göre işgörenlerin çalışma yaşamlarına ilişkin doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenler şunlardır (Uçkun, 2003:50):

Doyuma Yol Açan Etmenler: Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir.

Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler: Yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret, arkadaş ilişkileri gibi işin dışsal özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir. Böylelikle Herzberg doyuma yol açan etmenlere “güdüleyiciler”, doyumsuzluğa neden olan etmenlere de “koruyucular (sağlık etmenleri)” adını vermiştir.

Yaptığı araştırmalar sonucunda insanların iş tatminini artıran faktörler ile onları işte mutsuz kılan faktörlerin aynı olmadığını tespit etmiştir. Bu nedenle iş tatminini etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmıştır. Motivatörlerin çalışanların işe ilişkin tutumlarını uzun dönemli olarak etkilerken hijyen faktörlerin daha kısa dönemde etkilediklerini belirlemiştir (Efil, 1995:121).

Herzberg, geliştirdiği kuramda sadece motive edici faktörlerin çalışanların istenilen yönde davranmasını sağlayacağını, hijyenik faktörlerin çalışanların tatminsizliğini önlemekle birlikte, motivasyonlarını arttırmaya katkıda bulunmayacağını belirtmektedir (Varoğlu, v.d., 2000:343).

Tablo 6 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

HİJYENİK FAKTÖRLER	ÖZENDİRİCİ FAKTÖRLER
Şirket politikası ve idare	Başarı
Yönetim	Tanınma
Yöneticiyle ilişkiler	İşin kendisi
İş (Çalışma) koşulları	Sorumluluk
Maaş (Ücret)	İlerleme, Terfiler
Emsallerle ilişkiler	Gelişme ve Yetişme Olanakları
Şahsi hayat	Taktir Görme
Astlarla ilişkiler	
Statü	
Güvenlik	

KAYNAK: KOÇEL, T., (2003): İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İSTANBUL, s.641.

Frederic Herzberg teorisi bir dışsal motivasyon teorisidir, çünkü, işte tatmin olma veya olmamayı doğuran faktörleri yönetici kontrol etmektedir. Herzberg şu üç varsayım üzerinde durmaktadır:

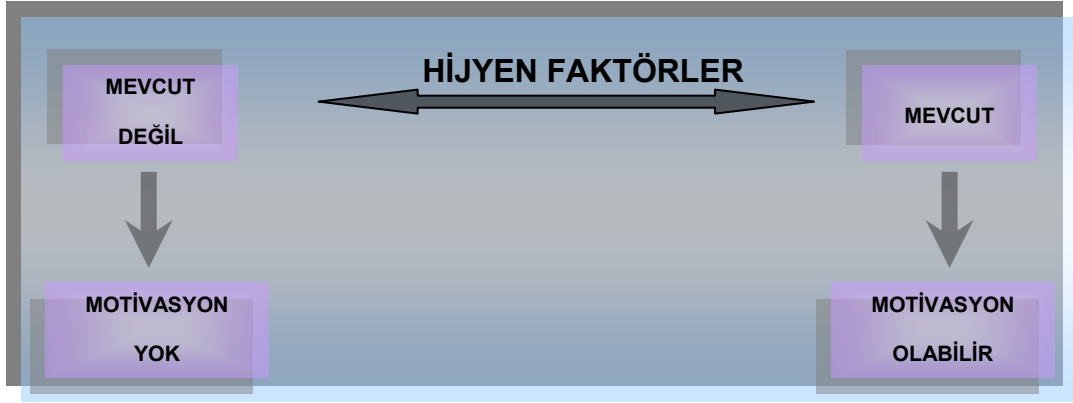
1. İşte tatmin duyulması sırasında var olan etkenler, işte tatminsizlik duyulması esnasındaki etkenlerden ayrı ve farklı idi.

2. İşten tatmin duyma durumunun tersi tatminsizlik duyma değil, tatmin olamama halidir.
3. Aynı şekilde işten tatminsizlik duyma durumunun tersi işten tatmin olma duygusu değil, tatminsizlik duymama halidir.

Herzberg'e göre hijyenik faktörler (dışsal faktörler) şöyle sıralanmaktadır: Örgüt politikası ve yönetimin hataları; teknik bilgi ve desteğin yetersizliği; ast-üst ilişkilerinin iyi olmaması; örgütün fiziksel ortamının elverişsizliği; ücret ve maaş düzeyinin ve artışlarının yeterli olmaması; iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri; işgörenin kişisel yaşamına ve kişiliğine yeterli saygının gösterilmemesi; istihdam güvenliğinin yetersizliği. İşgörenleri özendirici faktörler (içsel faktörler) ise, işleri başarıyla tamamlamanın verdiği mutluluk ve doyum; işyerinde başarılarıyla yeteneklerine uygun bir işte çalışmaları işgörenlerin yeterli miktarda yetki ve sorumluluk üstlenme ve karar özerkliğine sahip olma; terfi olanaklarının yeterli ve adil olması; işte kendini geliştirerek yeni şeyler öğrenme ve araştırmalar yapma imkanlarıdır. Hijyen faktörler ile özendirici faktörler belirli bir sıra içinde etkili olmakta; hijyen faktörler sağlandıktan sonra özendirici faktörler kendiliğinden bunu takip etmektedir. O halde, her iki grup faktörün güdülemede ayrı bir yeri olup; hijyen koşullar sağlandıktan sonra, özendiricilerde yapılan her türlü artış işgörenleri motive edecektir (Pekel, 2001:12).

Herzberg bu sorulardan aldığı yanıtlar doğrultusunda oluşturduğu teorinin içeriğini hijyenik faktörler ve motive edici faktörler olarak iki kategoriye ayırmıştır.

Hijyen Faktörleri: Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, kontrol şekli vs. hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörlerinin varlığı motivasyon için gerekli ortamı sağlayacaktır. Hijyen faktörleri sağlanmadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2003:642). Bunların mevcut olması, kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür.



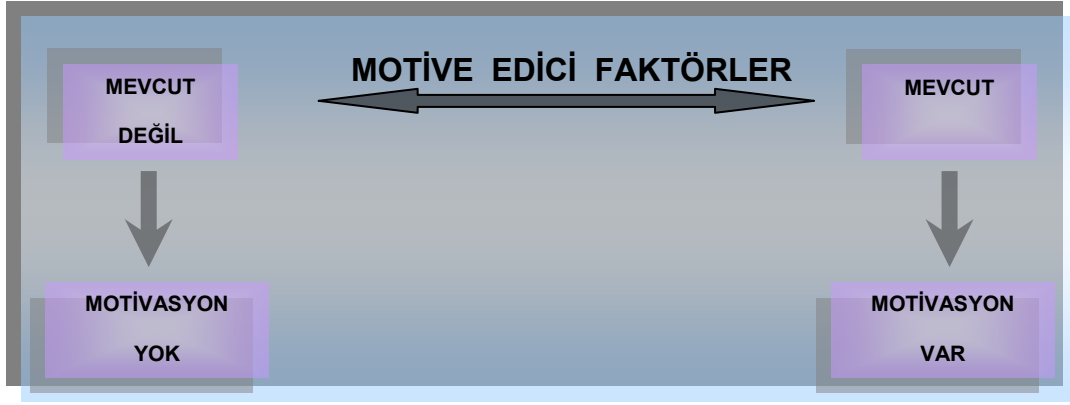
Şekil 14 Hijyen Teorisi

KAYNAK: KOÇEL, T., (2003): İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İSTANBUL, s.642.

Hijyen faktörlerin mevcut olmadığı durumda motivasyon oluşmamaktadır. Hijyen faktörlerinin mevcut olması halinde ise motivasyon duruma göre olabilir veya olmayabilir.

Motive Edici Faktörler: İşin kendisi, sorumluluk, terfi imkanları, statü, başarı, tanınma, güç kazanma, prestij vs. faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye bireysel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğunda ise kişi motive olamayacaktır (Koçel, 2003:641). Motive ediciler iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Hodgetts, 1996:301).

Motive edici faktörler işin özü ve içeriği ile ilgilenirken, hijyen faktörleri kişinin tatminsizliğine engel olmaktadır. Tatminsizliği önlenemeyen kişinin motive edici faktörler ile motive edilmesi pek mümkün olmayacaktır. Çünkü, hijyen faktörlerinin ana görevi, kişinin tatminsizliğini önleyerek, motive edici faktörlerin yaratacağı motivasyona ortam hazırlamaktır.



Şekil 15 Motivasyon Teorisi

KAYNAK: KOÇEL, T., (2003): İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İSTANBUL, s.642.

Herzberg bu verilerin geleneksel olarak inanıldığı gibi, tatminin tam tersinin tatminsizlik olmadığını gösterdiğini söylemektedir. Bir işte tatminsizlik yaratan özellikleri önlediğimizde iş mutlaka tatmin edici bir duruma gelmez (Özkalp ve Kirel, 2000:168).

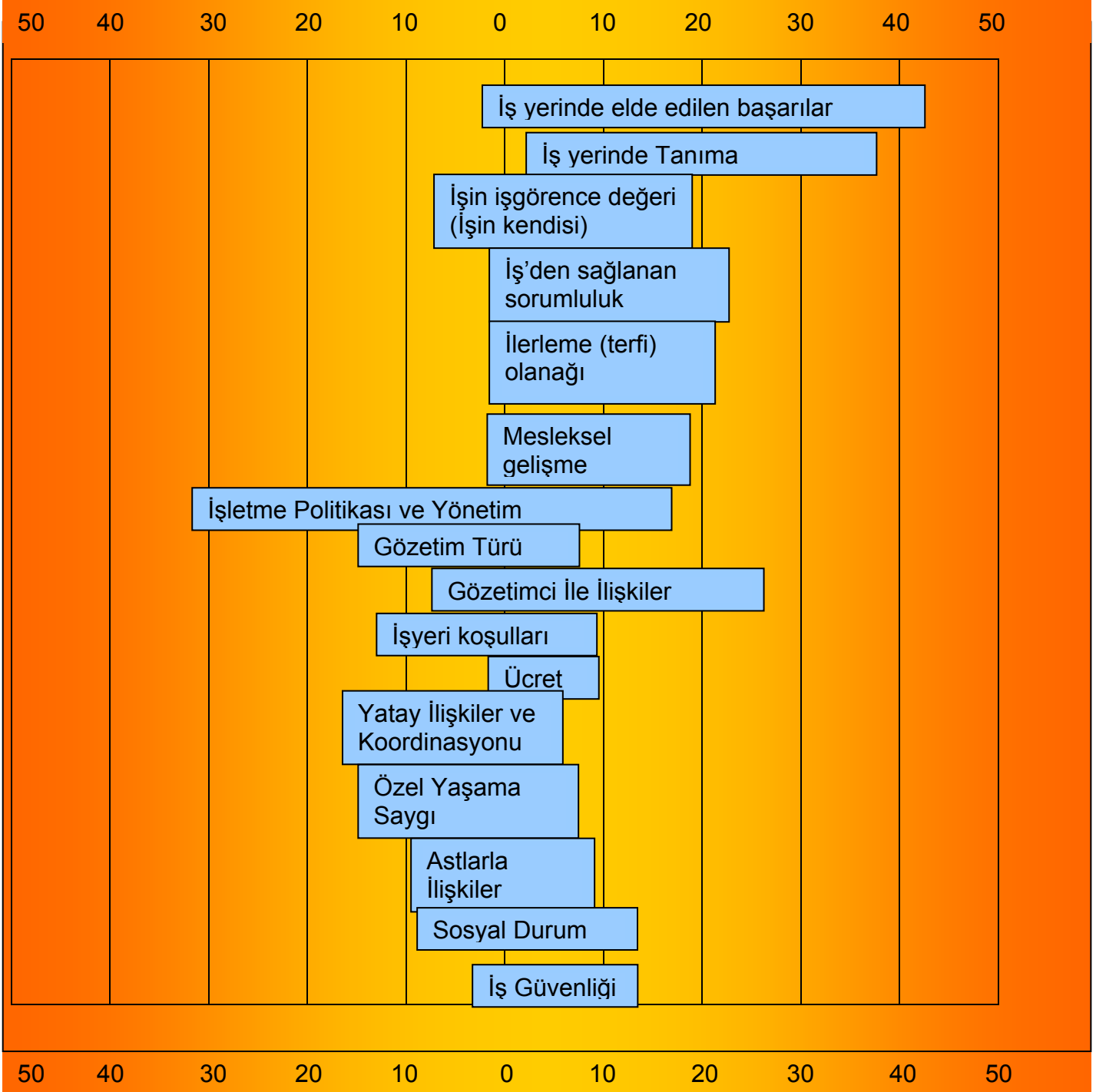
Herzberg, geliştirdiği kuramda sadece motive edici faktörlerin çalışanların istenilen yönde davranmasını sağlayacağını, hijyenik faktörlerin çalışanların tatminsizliğini önlemekle birlikte, motivasyonlarını arttırmaya katkıda bulunmayacağını belirtmektedir (Danışman, 2000:343).

İş’de aşırı doyumsuzluk ve kötümserlik doğuran 1844 kişi üzerinde test edilmiş hijyenik etmenler % Frekansları

Nötr
Nokta



İş’de büyük tatmin sağlayan 1753 kişi üzerinde test edilmiş özendirici (teşvik edici) etmenler % Frekansları



Şekil 16 Herzberg’in Tatmin Sağlayan ve Tatminsizlik Sağlayan Faktörleri

KAYNAK: EREN, E., (2001): Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İSTANBUL, s.569.

Yine de Herzberg'in iş tatmini teorisi, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisini genişletmesine ve iş motivasyonuna uygulamasına yardım etmiştir (Hodgetts, 1996:303).

2.9.1.4. David McClelland (Başarma İhtiyaçları Teorisi)

Bu teoriye göre ihtiyaçlar öğretilmiştir. Bilinmeyen şeyin ihtiyacı duyulmayacaktır. Başarma ihtiyaçları teorisi, başarı gösterme ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır (Koçel, 2003:310).

a. Başarı Gösterme İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteğidir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi edinecek ve bunları kullanarak davranış sergileyecektir.

b. Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, güç ve otorite kazanmak ve geliştirmek, başkalarını etki altında tutmak ve gücünü korumak amacıyla davranışlar sergileyecektir.

c. İlişki Kurma (Kabul Edilme) İhtiyacı: Gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecek, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu içerisinde bulunacaktır.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Ancak 500 kişinin çalıştığı bir işletmede bunun yapılamayacağından söz edilmektedir.

Başarı için fazla ihtiyaç hisseden kişiler, girişimci olma eğilimindedirler. Rakiplerinden daha iyi işler yapmayı istemekte ve akla yatkın iş riskleri almaktadırlar. Kabul edilme ihtiyacı yüksek olanlar ise başarılı birer kaynaştırıcıdırlar ve işleri, örgüt

içindeki birkaç departman arasında entegrasyonu sağlamak olur. Yüksek bir güç ihtiyacı ise örgüt hiyerarşisinde yüksek mevkilere ulaşma arzusuyla ilintilidir. McClelland'ın yıllar süren araştırmaları sonucu, üst seviye çalışanlarının yarısından fazlasının yüksek derecede güç ihtiyacı duyan kişiler olduğunu fakat başarı ihtiyacı, güç ihtiyacından fazla olan müdürlerin kariyerlerinin daha kısa sürede sonlandığını gözlemlemiştir.

2.9.1.5. Maslow, McGregor, Herzberg ve Alderfer'in Teorileri Arasındaki İlişkiler

Maslow, McGregor, Herzberg ve Alderfer'in teorileri motivasyona farklı açılardan yaklaşır gözükmekle beraber, bu teoriler karşılaştırıldıklarında hepsinin benzer türden ilişkileri vurguladıkları açıkça görülmektedir.

Maslow'a göre pek ender olarak tatmin edilebilen üst düzey gereksinimleri, işçinin ardındaki motive edici güçtür. Herzberg, "tatmin sağlayıcı faktörleri" hijyen faktörlerinin tatminsizliği nötr hale getirmesinden sonra motive edici faktörler olarak görmektedir. McGregor ise motivasyon kavramına işçileri hareket ettiren güdülerle ilgili varsayımlara dayalı "Y" kuramı ile yaklaşır. Bu nedenle her üç teori de motivasyonun, özellikle dışsal motivasyonunun incelenmesine uygun düşmektedir.

Alderfer ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ve Herzberg'in çift faktör teorisinde olduğu gibi ihtiyaçların güçlülük derecesine göre sıralanmasına karşıdır. O, ihtiyaçların bir bütün olduğunu ortaya koymuştur. Alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmeden önce üst düzey ihtiyaçların edilemeyeceğini veya faaliyetlerinden mahrum edilemeyeceğini savunmuştur. Alderfer, doğuştan gelen ihtiyaçların tatmininden çok, gelişme ihtiyacının tatmin edilmesi üzerinde durmaktadır (Ulusoy, 1993:73). Bütün bu teorinin karşılaştırılması Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7 Maslow , Herzberg, McGregor ve Alderfer Teorilerinin Karşılaştırılması

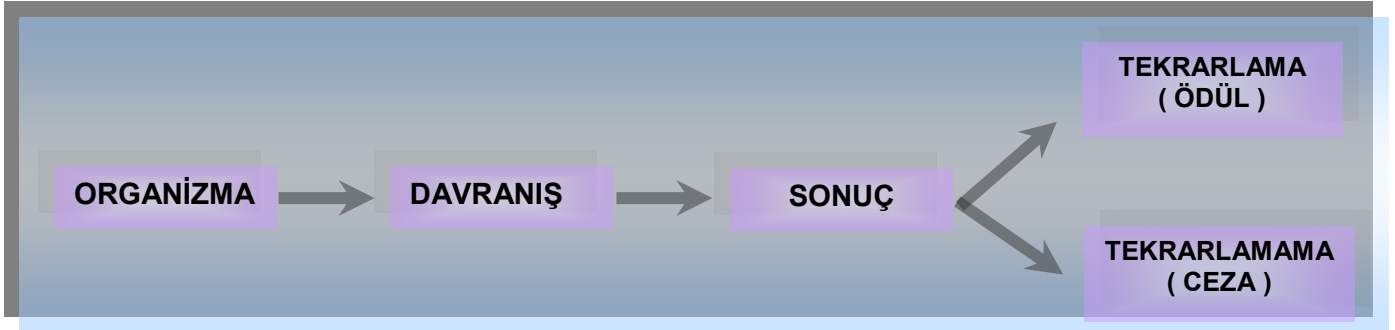
ALDERFER	MASLOW	HERZBERG	McGREGOR
Gelişme İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Başarı Sorumluluk Taktir görme İlerleyebilme İşini kendisi	İtibar görme ve kişisel bütünlük gereksinimlerin tatmini Kendi kendini yönetme ve kontrol etme Sorumluluk
İlişki Kurma İhtiyacı	Saygı Görme İhtiyacı Sosyal İhtiyaçlar	Şirket politikası ve yönetimi Nezaret şekli Kişiler arası ilişkiler Ücret Çalışma koşulları	Her şeyin üzerinde iş güvenliği Yönlendirme Cezalandırma tehdidi
Varolma İhtiyaçları	Güvenlik İhtiyacı Fizyolojik İhtiyaçlar		

2.9.2. Süreç (Beklenti) Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre, ihtiyaç kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktörde kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2003:644)

Süreç teorileri, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildiği ile ilgilidir. Süreç teorileri “kişinin yapmış olduğu olumlu davranışı nasıl tekrarlatabilirim” veya “kişinin yaptığı olumsuz, istenmeyen davranışı bir daha tekrar etmemesi için neler yapabilirim?” sorularının cevaplarını arama çabasındadır.

2.9.2.1. Sonuçsal (Davranışsal) Şartlandırma ve Davranış Değişirme



Şekil 17 Sonuçsal Şartlandırma

KAYNAK: KOÇEL, T., (2003): İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İSTANBUL, s.646.

Şartlandırma kavramı birisi klasik şartlandırma birisi sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki türdür. Klasik şartlandırma Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir.

Davranışsal (Sonuçsal) şartlandırmanın ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle B.F.Skinner tarafından geliştirilmiş ve sonuç olarak bunun örgütlere uygulanması ile “örgütsel davranış değiştirme” adı verilen yeni bir alan doğmuştur.

Sonuçsal şartlandırmaya göre, kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaç, amaç, daha önceki şartlandırma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı bir defa daha gösterecek yada davranışı tekrar göstermeyecektir.

Kişi davranışları, kişi tarafından ‘haz verici, memnun edici’ olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Fakat, karşılaşılan sonuçlar kişi tarafından “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak nitelendirilirse, o kişi aynı davranışı göstermeyecektir

Sonuçsal şartlandırma, bir motivasyon aracı olarak örgüt içerisinde şu şekilde kullanılabilir. Eğer kişinin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise yönetici, personelinin bu davranışını tekrar göstermesini isteyecek ve personelinin ödüllendirecektir. Ödüllendirme dışsal (para ödülü, maaş artışı, statü değişikliği, taktir vb.) olabileceği gibi, içsel de (övme, dostça davranış sergileme vb.) olabilmektedir. Bu sayede ödüllendirilen ve yapılması arzu edilen davranışın tekrar edilme olasılığı artacaktır.

Eğer kişi örgüt amaçlarına ters düşen ve arzulanmayan bir davranış göstermiş ise bu davranışının bir sonucu olarak cezalandırılacaktır. Cezalandırılan kişinin aynı davranışı tekrar etme olasılığı azalacaktır. Cezalandırmanın kişiye mutlak bir fiziksel acı vermesi gerekmemektedir. Uyarı, kişiyi afişe etmek, pasif görevlere atamak, eleştirmek, savunmasının alınması da birer ceza unsurudur.

Kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç “ÖDÜL”, bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da “CEZA” olarak nitelendirilebilir (Koçel, 2003:646).

Örgütsel davranış değiştirme (organizational behavior modification) konusunda yapılan çalışmalar cezalandırmanın, davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma, belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyor ise, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kırgınlık kırgınlık ve karşı koyma davranışını yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir (Koçel, 2003:647-648).

Tekrar edilmesi istenilen davranışa karşı verilecek olan ödöl ile tekrar edilmesi istenmeyen davranışa karşı verilecek olan cezanın daha etkili olabilmesi için kısa bir süre içerisinde verilmelidir. Aksi taktirde gerek ödöl, gerekse ceza davranışlar üzerinde gerçek etkisini göstermeyecek ve önemini yitirecektir.

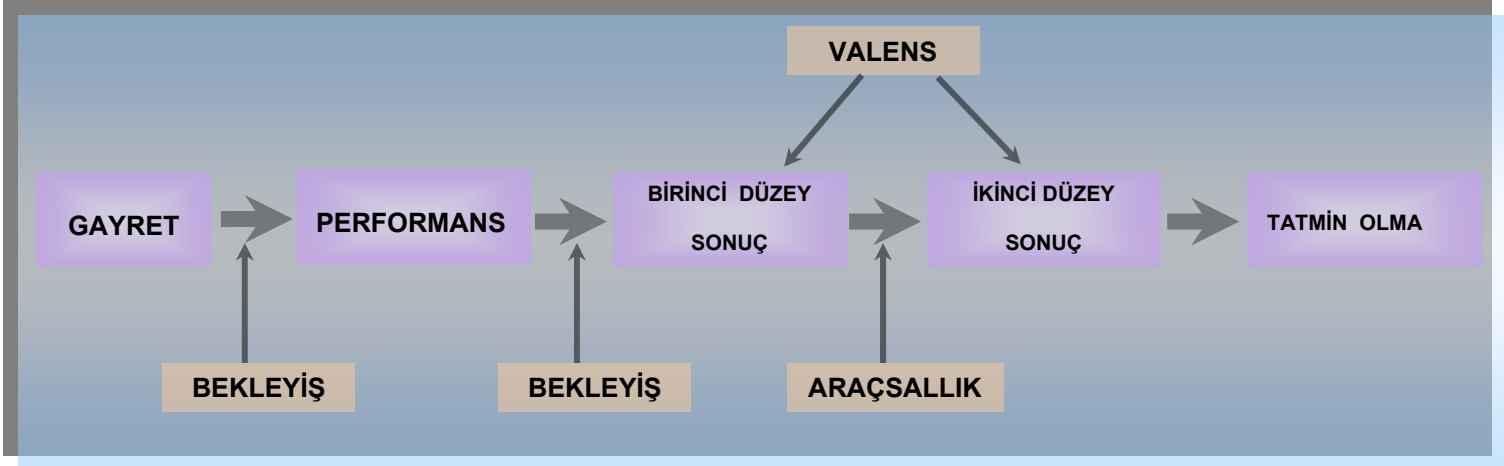
2.9.2.2. Victor Vroom (Beklenti Kuramı)

İki faktör (Valens ve Bekleyiş) motivasyonu belirlemektedir. Bu faktörlerden birisinin olmaması durumunda ise kişi motive olmayacaktır. Bekleyiş teorisinin üçüncü kavramı olan araçsallık, kişinin gösterdiği verimliliğin belli sonuçlara ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Yani, kişi gösterdiği performans sonucu bir ödöl alabilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir (Dereli, 1995:170).

Vroom'a göre motivasyon, üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. Bu faktörlerden birincisi; insanların gerçekleştirmeye çalıştıkları amaçlardır. Burada kişinin iç dünyası üzerine eğilmek yerine dikkatler o kişi içi gerçekleştirilmesi önemli olan amaçlar üzerinde toplanır. Önemli olan çalışanların hangi amaçları önemli olarak gördükleridir.

İkinci faktör; Bir kişinin üretkenlik ile kişisel amaca erişilmesi arasında gördüğü ilişkidir.

Üçüncü faktör ise; bir kişi ne dereceye kadar kendi üretkenliğini etkileyebilir? Eğer bir kişi verimini etkileyebilme konusunda yapabileceği çok az şey veya hiçbir şey olmadığı inancında ise, bu konudaki gelişimleri zayıf olabilecektir.



Şekil 18 Vroom Motivasyon Modeli

KAYNAK: KOÇEL, T., (2003): İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İSTANBUL, s.650.

Bu kurama göre sonuçlar iki düzeyde ele alınmaktadır: Birinci düzey sonuçlar, örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkinci düzey sonuçlar ise bireyin hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birinci düzey sonuçlar ikinci düzey sonuçları elde etmek için aracı olurlar. Örneğin, parça başı ücret sistemi uygulanan bir işletmede çalışan işçi günde kaç parça üretirse (birinci düzey sonuç), o kadar ücret alacaktır (ikinci düzey sonuç) (Baysal ve Tekarslan, 1996:116).

Victor Vroom'un teorisinin temelleri ise şöyle ifade edilebilir (Koçel, 2003:649):

- Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracığına büyük ölçüde inanmalıdır (Bekleyiş). Kişi gösterdiği çabalar neticesinde gösterilen ödülü alabileceğine inanyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir.
- Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir ifade ile ödüller onun için kıymet taşımalıdır (Valens). Bazı kişiler verilecek ödülü fazlasıyla arzularken, aynı ödül bir başkası için herhangi bir anlam ifade etmeyecek, uğruna çaba sarf etmeyecek, böylece ödül verilmesine rağmen kişide motivasyon sağlanamayacaktır.

Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştireceğine inanmalıdır. Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. 1. Valens (kişinin ödülü arzulanma derecesi), 2. Bekleyiş, dolayısıyla motivasyon şöyle ifade edilebilir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valens (Valence)'dir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulanma derecesini belirtir. Belli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları bu ödülü son derece arzu ederken bazıları da bu ödüle hiç değer vermezler. Hatta başkaları için böyle bir ödül uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için Valens negatif olacaktır. Valens'i 1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

Bu modelin ikinci kavramı bekleyiştir. Bekleyiş, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa) daha fazla gayret sarfedecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır. Bu üç performans bileşeninden bir tanesi eksik olduğunda işgörenin performansı sıfır olacaktır. Bu yüzden amaçlanan yüksek performans düzeylerine ulaşılabilmesi için her işgörende bu üç unsurun maksimum değerinde tutulması gerekmektedir (Erengül, 1997:108).

Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2003:649):

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Eğer bir işgören belirli düzeyde gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa (beklenti) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe ödül ile karşılanacağını düşünüyorsa (beklenti) ve aynı zamanda işgören bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve işgören hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa (çekicilik), bu işgören tatmin olacaktır (Koçel, 2003:521).

2.9.2.3. Lawler – Porter (Geliştirilmiş Beklenti Değer Teorisi)

Bu teorinin temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Porter-Lawler modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş

şeklidir. Maslow, Herzberg ve Vroom tatmin-performans ilişkisini hesaba katmamışlardır (Baysal ve Tekarslan, 1996:118).

Bu araştırmaların sonuçlarının Vroom'un beklenti kuramını destekler nitelikte olmakla beraber bu modele eklemeler yapmaktadır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmamaktadır. Öncelikle kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksun ise gayretleri sonucunda performansa ulaşamayacaktır. Kişi ne kadar gayret gösterirse göstereceği eğer bir uçağı kullanacak bilgi ve beceriye sahip değilse uçağı uçuramayacaktır. İkinci ilave değişken ise, kişinin algıladığı rol ile ilgilidir. Bu teorinin en çok eleştirilen tarafı çok kompleks olması sebebiyle sonuçlarını test etmedeki güçlüklerdir. Diğer eleştiri ise kişilerin bir davranışı göstermeden önce ayrıntılı hesaplamalara girildiği konusundaki şüphelerdir (Koçel, 2003:651-653).

2.9.2.4. Edwin Locke (Amaç Teorisi)

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Locke'un teorisi, geçmiş yada şimdiki davranışlardan çok, gelecekteki davranışlarına özgüdür (Ulusoy, 1993:84).

Çeşitli yöntemin uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2003:655).

Belirlenen herhangi bir amacın gerçekleşebilmesi için bir takım koşulları yerine getirmek gerekir. İlk olarak bireyler amacın bilincinde olmalı ve başarabilmek için ne yapması gerektiğini bilmelidir. İkinci olarak da, dışarıdan veya örgüt tarafından verilen özendiricilerdir (Onaran, 1981:138).

Bir birey gösterdiği performans sayesinde amaçlarına ulaşıyorsa tatmin, ulaşamıyor ise tatminsizlik durumu ortaya çıkmaktadır (Ergenç, 1982:309).

Belirlenmiş olan amaçlar motivasyon derecesini de belirler. Eğer kişi örgütün amacını belirlemiş ise ona ulaşmanın yollarını arar.

Kişinin amacı = Örgüt amacı ise MOTİVASYON en fazladır.

Kişinin amacı \neq Örgüt amacı ise MOTİVASYON en azdır.

Belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarma bağlamında kararlılığı artırır. Örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise, örgüt üyeleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.

2.9.2.5. Stacy Adams (Eşitlik Teorisi)

İş başarısı ve iş tatmininin kişinin işiyle ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Kişiler kendi gayret ve çabalarını başkalarının gayret ve çabalarıyla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma neticesinde bir eşitlik ve denge söz konusu ise kişinin motivasyonu artacaktır. Eşit çabalara eşit ödül sunulmalıdır. Ödül-Çaba arasında ilişki olmalıdır.

$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarf ettiği gayret}}$	<	$\frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarf ettiği gayret}}$
$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarf ettiği gayret}}$	>	$\frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarf ettiği gayret}}$

Şekil 19 Eşitlik Teorisi

KAYNAK: KOÇEL, T., (2003): İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İSTANBUL, s.653.

Oranlardaki “sonuç”, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. gibi şekillerde olabilir. “Gayret” ise işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir. Bu teorinin motivasyon açısından kullanılışı şöyledir: Yukarıdaki gibi bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği girdici bir şekilde davranacaktır.

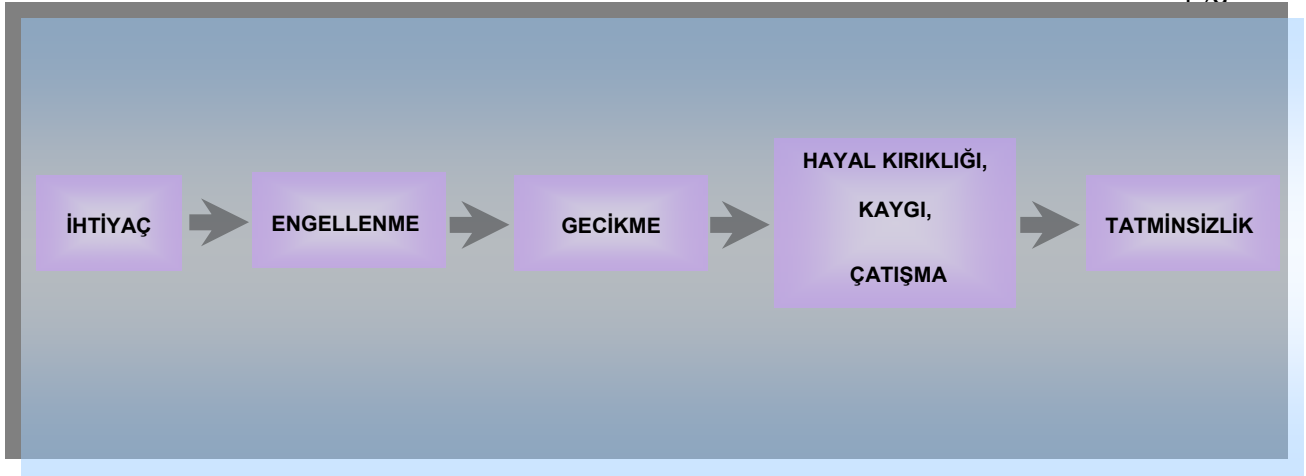
Kişi yaptığı karşılaştırmalar neticesinde algıladığı bir eşitsizlik durumu var ise bu eşitsizliği giderme yoluna gidecektir. Kişi algıladığı eşitsizliği, aşağıdaki usulleri kullanarak gidermeye çalışacaktır (Koçel, 2003:655).

1. Sarf ettiği gayreti artırma veya azaltma,
2. Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret veya ödül talebi),
3. İşini terk etme,
4. Başkalarını, sarf ettikleri gayretlerini azaltmaya zorlama,
5. Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

2.10. İŞLETMELERDE HAYAL KIRIKLIĞI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Hayal kırıklığı, amaçlara ulaşmanın önündeki engeller nedeniyle ortaya çıkan olumsuz duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005:99).

İnsanın bir işe sahip olması ve çalışması karşılığı maddi ve manevi anlamda doyum sağlaması en temel ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. En temel ihtiyaçlarından mahrum kalan bireylerin psikolojik olarak sorunlar yaşadıkları görülmektedir. İhtiyacın karşılanmaması durumunda organizma, hayal kırıklığı ve çatışma içine girer. Engellenme sonucu gerilim, stres ve saldırgan davranışlar ortaya çıkar ve kaygı meydana gelmektedir.



Şekil 20 Hayal Kırıklığı ve İş Tatmini Arası İlişki

KAYNAK: AYTAÇ, S. ve KESER, A., (2004): “İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkisi: İşsizlik Kaygısı”, İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.4, Sayı:2, KOCAELİ, s.3.

Davranış herhangi bir engelle karşılaştığında kişi, hayal kırıklığına uğrayacak, kaygı oluşacaktır. Kaygı ve engellenme genellikle bir arada bulunmaktadır. Kaygı, güdülerin tatmin edilmeme korkusundan doğmaktadır. Rahatsız edici, kaçınılmaz bir durumdur, gerilimi artırmaktadır (Aytaç ve Keser, 2004:3).

Yukarıda belirtildiği gibi, iş ortamındaki ihtiyaç ve beklentilerin engellenmesi kişilerde rol çatışması ve hayal kırıklıklarına neden olmakta, bu olumsuzlukların doğal sonucu olarak da işe kaşı kayıtsızlık, öfkelenme ve işte tatminsizlik sorunları ile karşılaşmaktadır.

İş yaşamında kişinin hayal kırıklığı yaşaması için ihtiyaç ve beklentilerinin ya kısmen ya da tamamen karşılanmadığı görülmektedir. Kişiyi iş yaşamında hayal kırıklığına sevk edecek çeşitli sebepler bulunmaktadır. Bu sebepler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Eren, 2001:248);

- Kişi, kabiliyeti ve bilgisi ile orantılı olmayan bir ücretlendirme sistemine dahil edilmiş olabilir.
- Kişi, hak ettiğini düşündüğü mevkilere gelememiş olabilir.
- Kişi, amirleri ve çalışma arkadaşları itibariyle beklediği ilişkileri kuramamış olabilir. Samimi ve huzurlu bir çalışma ortamı temin edilememiş olabilir.
- Kişi, çok çeşitli sebeplerden dolayı severek yaptığı işe karşı çok çabuk soğumuş olabilir.
- Kişi, sürekli işini kaybetme korkusu içerisinde bulunabilir.

Kişi, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı hayal kırıklığına uğrayabilir. Böyle hallerde, tatminsizlik ve şikayetler kaçınılmaz olacaktır.

Ödüllendirme sisteminde, gösterdiği performans itibariyle ödül alması gerekirken bu kişiye ödül verilmemesi, sadece bu kişi üzerinde hayal kırıklığı yaratırken, kesinlikle ödülü hak etmeyen bir kişinin ödülü alması bütün organizasyon içerisinde bir hayal kırıklığına neden olacaktır. Bu durumda çalışan kişiler “nasıl olsa gayretlerim gözüküyor” diyerek performanslarını düşürecek, işinden duyduğu tatmini artık alamaz duruma gelebilecektir.

Ayrıca, hayal kırıklığının, içinde bulunulan işletmeye karşı sabotaj eğilimi doğurduğu yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır. Hayal kırıklığının da pek çok nedeni bulunmaktadır. İş tatminsizliği, motivasyon yetersizliği, örgüt içi ilişkilerin yetersizliği gibi nedenlerle hayal kırıklığı oluşabilmektedir. Hayal kırıklığı yaşayan bireylerin nasıl davranacakları hem kişinin hem de örgütün özelliklerine bağlıdır. Bazı bireyler geri çekilme davranışı sergilerken, bazıları saldırganlaşabilmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005:99).

Sonuç olarak; yapılacak işe göre personel seçimi yapılırken rutin, sürekli aynı işlerin yapıldığı monoton işlere çok hareketli ve kendisini geliştirme peşinde olan bir personelin seçilmesi durumunda bu personel yetenek ve kabiliyetlerini gerektiği ölçüde kullanamayacak ve çok kısa bir süre, yüksek beklentiler içerisine girdiği için, işi ile ilgili hayal kırıklığı ve tatminsizlik yaşayacaktır. Aynı konunun tersi de düşünülebilir. Monotonluğu seven ve zeka kapasitesi düşük seviyedeki bir kişi, hassas, sürekli değişen, ayrıntı isteyen bir işe yerleştirildiğinde kişinin kapasitesi yeterli gelmediği için hayal kırıklığına uğrayacak ve yine işinde tatminsizlik duyacaktır. Bu durumdaki bir çalışan ya aynı işinde hayal kırıklığı ile çalışmaya devam edecek, ya da en kısa sürede mevcut işinden ayrılarak kapasitesine uygun bir iş bulma yoluna gidecektir. İşe alım sürecinde yapılabilecek bu tür bir hata, işletmeler tarafından istenmeyen işgücü devrinin artmasına da sebep olabilecektir.

2.11. İŞ YAŞAMINDA MONOTONLUK SORUNU VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir. Bu niteliği ile monotonluk işgörenler için bir şikâyet ve tatminsizlik kaynağıdır. Sanayide makineleşme aşırı işbölümü yaratmıştır. İşbölümünün teknik yönden bazı üstünlükleri olmakla beraber, bazı kötü etkileri olduğu da bir gerçektir. Bu kötü etkiler çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunların başında monotonluk sorunu gelmektedir (Eren, 2001:253).

İnsanlar tekdüze çalışmaktan zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu gidiş insanları sıkabilir, değişiklik ihtiyacı duyabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:261).

Monotonluğun nedenlerini çeşitli yönlerden incelemek mümkündür. Burada dört ana neden üzerinde durulacaktır. Bunlar (Eren, 2001:254):

- a) İşin özellikleri,
- b) İşçinin monotonluğa karşı duyarlılığı,
- c) İşyerinin manevi ortamı,
- d) İşçinin psikolojik durumu.

Karmaşık ve çeşitli işler tekrarlanırsa bile, elleri ve zihni meşgul ettiğinden monoton değildir. İşçiler, zeka düzeylerine göre az zeki olanlar, çok zeki olanlar diye ayrıldığında, monoton işler az zeki olanlara daha uygun gelmektedir. Çünkü, bunlar daha kolay tatmin edilebilir. Çok zeki işçiler ise, karışık bir iş yapmak ve böylece tatmin olmak isteyeceklerdir. Çünkü, onları basit işlerle tatmin etmek olanağı yoktur. Yapılan bir araştırmada zeka puanları arttıkça güç işlerden daha çok zevk, kolay işlerden ise bıkkınlık duyulduğu ve bıkkınlığın işi terk etmeye bile neden olduğu görülmüştür (Eren, 2001:256).

Monotonluk, iş kazalarında insan kaynaklı nedenlerin başında gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:267). Monotonluğun giderilebilmesi için kullanılacak çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunlar (Eren, 2001:257-266);

- a. İşi genişletmek.
- b. İş değiştirmek.
- c. İşin yapılma süratini değiştirmek.
- d. Müzikten yararlanmak.
- e. Dinlenme sürelerini programlı bir şekilde ayarlamak.
- f. İş tamamlama duygusu yaratmak.
- g. Karara katılma olanağı vermek.

Sonuç olarak; monotonluk ile iş tatmini arasında ters bir orantı olduğu görülmektedir. Makineleşmenin artmasıyla birlikte üretim, daha büyük fabrikalarda yapılmaya başlanmıştır. Daha kısa zaman dilimi içerisinde daha fazla ürünü, daha az maliyet ile üretme peşinde olan fabrikalar da standartlaşma yoluna gitmiştir.

Yüksek oranda standartlaşma ve bazı işlerin makine ve robotlara yaptırılması sayesinde işler daha küçük parçalara bölünmüş ve işgörenlerin hareket alanları kısıtlanmıştır. Bu ve buna benzer durumlarda, çalışanlarda monotonluk ve iş tatminsizliği gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar işler küçük parçalara ayrılarak yüksek üretim sağlanmış olsa da çok kısa bir zaman sonra monotonluk sorunu ortaya çıkmakta ve bundan kaynaklanan sorunlar sayesinde yine üretimde aksamalar ve hatalar ortaya çıkmaktadır. Monotonluk sorunu ve aşırı standartlaştırılma sonucu yüksek üretim yan yana değerlendirilerek, getirdikleri ile götördükleri değerlendirilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ TATMİNİ VE KONUSU İLE İLGİLİ YAPILAN BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde Hamitabat Termik Santrali'nde yapılan iş tatmini anketinin uygulaması anlatılacaktır. Araştırmanın modeli, yönetimi ve bulguları bu bölümde açıklanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmanın yapılmasında anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılanlara, demografik bir takım bilgilerin yanı sıra 45 adet soruyu Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Hamitabat Termik Santrali personeli tarafından cevaplanmak üzere toplam 355 adet anket formu dağıtılmış olup bunlardan 260 adedi cevaplanarak tarafımızdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında genel başlıkları ve çerçeveleriyle belirlenen alt boyutlar anket tamamlandıktan sonra yapılan faktör analizinde ortaya çıkan bulgulara uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Yapılan bu düzenleme sayesinde 11 olarak tespit edilen alt boyut, 4 alt boyuta indirgenmiştir. Aşağıdaki tabloda anket sorularının alt boyutlara göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 8 Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı

S.NO	ALT BOYUTLAR	SORU NUMARALARI
1	İşin kendisi ve iş arkadaşları	1,2,5,6,7,8,14,15,16,17,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31, 32,39,40,41,42,43,44,45
2	Meslek sevgisine	4,9,18,36
3	Ücrete	33,34,35,37,38
4	Meslek memnuniyetsizliğine	3,10,11,12,13

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma 2007 yılı Mayıs ayı içerisinde tamamlanmıştır. Araştırmanın ana kitlesini Kırklareli ili, Lülebugaz ilçesinde bulunan Hamitabat Termik Santrali çalışanları oluşturmuştur. Anket uygulamasını tamamlayarak teslim edenler ise örnek kümeyi oluşturmaktadır. Çalışmalarda iş tatmini konusunda işgörenler ile yönetici personelin algı ve tutumları incelenmiştir.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Anket sorularının yanıtlanmasında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargılarını tespit etmek için kullanılmaktadır. Kullanılan ankete “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum” a uzanan 5’li sistem kullanılmıştır.

Araştırmamızda kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur. Ankete en olumlu seçenek en üst, en olumsuz seçenek ise en alt puanı (1=Kesinlikle Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum) alacak şekilde sıralanmıştır.

Ankete katılanlardan alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve “SPSS for Windows 11.5.0.” programı kullanılarak bir takım istatistiksel teknikler ile yorumlamaları yapılmıştır.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği açıklanmış, daha sonra ölçeğe faktör analizi yapılmış ve belirlenen alt boyutların varyans analizi ile elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.4.1.Güvenilirlik

Çalışmada, ankete konulan Likert ölçekli soruların analizi, pek çok sorunun cevabını aydınlatmaktadır. Deneme ölçeğinde bulunan soruların, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içerisinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi soruların en iyi ölçümü verdiğini ve hangi soruların güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu bulmak bu şekilde mümkün olmaktadır. Sorularda güvenilirlik ve geçerlilik önemli olduğundan, bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylelikle güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme soruları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenilen özelliğin ölçülerini diğer özellik ve özelliklerin ölçekleri ile karşılaştırmadan değerlendirebilme derecesidir.

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için; Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla α Cronbach katsayısının kullanılması gerekmektedir. Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan soruların o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik sorulardan oluştuğu söylenebilir.

Likert tipi ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.65 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5'e kadar çekilebilmektedir.

Bu çalışmada sorulan Likert ölçekli soruların çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach testi ile test edilmiştir. Test sonucu anketin % 90.2 (güven katsayısı) oranında güvenilir bir anket olduğu ortaya çıkmıştır.

3.4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Genel olarak araştırmaya katılanlar incelendiğinde;

1. Araştırmada kullanılan örneklem içerisinde yer almış kişilerin %6.53'ünün (17) kadın ve %93.47'sinin (243) erkek olduğu görülmektedir.
2. Ankete katılanların %5'i (13) 18-25yaş, %22'si (58) 26-35yaş, %42'si (110) 36-45yaş ve %31'u (79) 46-55yaş arasındadır.
3. Ankete katılanların %86'sı (224) evli, %13'ü (34) bekar, %1'i (2) dul dur.
4. Ankete katılanların %12'si (32) ilkokul, %12'si (30) ortaokul, %64'ü lise, %6'sı (15) meslek yüksek okulu, %6'sı (14) üniversite ve %1'i yüksek lisans mezunudur.
5. Çalışma sürelerine bakıldığında ise; %7'si (19) 0-1 yıl, %7'si (18) 2-5 yıl, %17'si (45) 6-10 yıl, %15'si (40) 11-15 yıl ve %54'ü (138) 16 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır.
6. Çalışanların görev durumlarına bakıldığında; %6'sı (14) yönetici ve %94'ü (243) çalışan personelden oluşmaktadır.
7. Ankete katılanların %16'sı (42) 501-1000 YTL arası, %75'i (194) 1001-1500 YTL arası, %9'u (22) 1502-2000 YTL arası ve %1'i ise 2001 YTL ve üzeri maaş almaktadırlar.

Tablo 9 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	SEÇENEKLER	fi	fi %
CİNSİYET	KADIN	17	6,5
	ERKEK	243	93,5
	TOPLAM	260	100
YAŞ DURUMU	18 - 25	13	5
	26 - 35	58	22,3
	36 - 45	110	42,3
	46 - 55	79	30,4
	TOPLAM	260	100
MEDENİ DURUM	EVLİ	224	86,2
	BEKAR	34	13,1
	DUL	2	0,8
	TOPLAM	260	100
ÖĞRENİM DURUMU	İLKOKUL	32	12,3
	ORTAOKUL	30	11,5
	LİSE	167	64,2
	MESLEK Y.O.	15	5,8
	ÜNİVERSİTE	14	5,4
	Y.LİSANS	2	0,8
	TOPLAM	260	100
ÇALIŞMA YILI	0 - 1 YIL	19	7,3
	2 YIL - 5 YIL	18	6,9
	6 YIL - 10 YIL	45	17,3
	11 YIL - 15 YIL	40	15,4
	16 YIL ve +	138	53,1
	TOPLAM	260	100
GÖREV DURUMU	YÖNETİCİ	12	4,6
	ÇALIŞAN	248	95,4
	TOPLAM	260	100
ÜCRET	501 - 1000	42	16,2
	1001 - 1500	194	74,6
	1501 - 2000	22	8,5
	2001 ve +	2	0,8
	TOPLAM	260	100
KADRO DURUMU	KADROLU	244	93,8
	SÖZLEŞMELİ	15	5,8
	G.İŞÇİ	1	0,4
	TOPLAM	260	100
EV	EVET	153	58,8
	HAYIR	107	41,2
	TOPLAM	260	100
ARABA	EVET	141	54,2
	HAYIR	119	45,8
	TOPLAM	260	100

Tablo 9’da araştırmaya katılanların demografik özellikleri verilmiştir. Bu tabloda ankete katılanların büyük bir kısmının erkek olduğu, yaşlarının genellikle 36-55 arasında olduğu, büyük kısmının evli olduğu, öğrenim durumlarının genellikle lise mezunu olduğu, çoğunlukla 16 yıl ve üstü çalıştıkları, tamamına yakınının çalışan personel olduğu, tamamına yakınının kadrolu olduğu görülmektedir. Ev ve arabaya sahip olma sayılarına bakıldığında ise eşit bir dağılım olduğu görülmektedir.

Tablo 10 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S.NO	DEĞİŞKENLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
		fi						
		% fi						
m1	Mesleğim benim için değerlidir	101	149	9	1	0.0.	1.65	0.566
		38.8	57.3	3.5	0.4	0.0		
m2	Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum	83	146	10	20	1	1.88	0.830
		31.9	56.2	3.8	7.7	0.4		
m3	Görev tanımlaması yapılmadığından dolayı görev karmaşası yaşıyorum	22	79	12	133	14	3.15	1.163
		8.5	30.4	4.6	51.2	5.4		
m4	Dünyaya bir kez daha gelmiş olsaydım yine aynı mesleği seçerdim	32	72	35	100	21	3.02	1.217
		12.3	27.7	13.5	38.5	8.1		
m5	Yaptığım iş sayesinde kendimi ülkeme faydalı olarak görüyorum	92	147	11	9	1	1.77	0.720
		35.4	56.5	4.2	3.5	0.4		
m6	İçinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum	101	147	8	4	0.0	1.67	0.613
		38.8	56.5	3.1	1.5	0.0		
m7	Yaşım ilerledikçe işimi daha çok seviyorum	50	114	25	63	8	2.48	1.144
		19.2	43.8	9.6	24.2	3.1		
m8	Mesleki ve kültürel alanda kendimi geliştirebiliyorum	61	114	20	63	2	2.35	1.110
		23.5	43.8	7.7	24.2	.8		

Tablo 10 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları (Devamı)

S.NO	DEĞİŞKENLER	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
		fi						
		% fi						
m9	Yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim	43	125	35	49	7	2.51	1.705
		16.5	48.1	13.5	18.8	2.7		
m10	Mesleğe ilk başladığımda mesleğimi daha çok seviyordum	26	118	23	86	7	2.73	1.107
		10.0	45.4	8.8	33.1	2.7		
m11	Mesleğimden ayrılmayı daha önce düşündüm	14	57	10	150	29	3.47	1.113
		5.4	21.9	3.8	57.7	11.2		
m12	Mecburiyetimin olmaması durumunda şu anki mesleğimden ayrılıyorum	15	50	17	155	23	3.47	1.077
		5.8	19.2	6.5	59.6	8.8		
m13	Uygun bir anı bulduğumda mesleğimden ayrılacağım	16	53	16	144	31	3.47	1.127
		6.2	20.4	6.2	55.4	11.9		
m14	Her gün işime giderken istekli bir şekilde giderim	55	139	14	45	7	2.27	1.064
		21.2	53.5	5.4	17.3	2.7		
m15	Mesaide yaptığım şeyleri seviyorum	52	154	17	32	5	2.17	0.952
		20.0	59.2	6.5	12.3	1.9		
m16	Kendimi tam olarak işime verebiliyorum	47	153	20	39	1	2.21	0.923
		18.1	58.8	7.7	15.0	0.4		
m17	İşimle ilgili konularda inisiyatif sahibiyim	54	126	19	55	6	2.36	1.101
		20.8	48.5	7.3	21.2	2.3		
m18	Yaptığım işten zevk alıyorum	56	144	18	39	3	2.19	0.978
		21.5	55.4	6.9	15.0	1.2		
m19	Bilgi ve yeteneğimi kullanabileceğim bir iş te çalışıyorum	64	104	23	61	8	2.40	1.180
		24.6	40.0	8.8	23.5	3.1		
m20	Mesai arkadaşlarım samimi ve cana yakındır	63	125	18	42	11	2.28	1.128
		24.2	48.1	6.9	16.2	4.2		
m21	Mesai arkadaşlarımla aynı ortamı paylaşmaktan memnunum	59	143	14	33	11	2.21	1.063
		22.7	55.0	5.4	12.7	4.2		

Tablo 10 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları (Devamı)

S.NO	DEĞİŞKENLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
		fi						
		% fi						
m22	Mesai arkadaşlarımla mesaiden sonra da severek görüşüyorum	40	123	20	66	11	2.56	1.149
		15.4	47.3	7.7	25.4	4.2		
m23	Mesai arkadaşlarım zor anlarımda bana yardımcı olurlar	43	129	29	50	9	2.43	1.083
		16.5	49.6	11.2	19.2	3.5		
m24	Amirlerim dürüsttür	32	115	39	59	15	2.65	1.130
		12.3	44.2	15.0	22.7	5.8		
m25	Amirlerim adildir	24	97	43	79	17	2.88	1.139
		9.2	37.3	16.5	30.4	6.5		
m26	Amirlerim düşüncelerime önem verirler	20	74	53	96	17	3.06	1.106
		7.7	28.5	20.4	36.9	6.5		
m27	Amirlerim zor anlarımda bana yardımcı olurlar	23	105	39	72	20	2.85	1.153
		8.8	40.4	15.0	27.7	7.7		
m28	Özel günlerim amirlerim tarafından hatırlanır - takip edilir	5	30	36	151	36	3.71	0.915
		1.9	11.5	13.8	58.1	13.8		
m29	Amirlerimin, işleri ve olayları planlama faaliyetinden memnunum	17	83	41	97	22	3.09	1.135
		6.5	31.9	15.8	37.3	8.5		
m30	Önemli konularda bilgilendirilirim	21	80	31	107	21	3.10	1.166
		8.1	30.8	11.9	41.2	8.1		
m31	Beni etkileyecek konularda karar alınmadan önce fikrim sorulur	10	75	35	116	24	3.27	1.092
		3.8	28.8	13.5	44.6	9.2		
m32	Her konuda fikirlerime değer verildiğinden dolayı karar verilmeden önce bana sorulur	7	49	38	140	25	3.49	0.994
		2.7	18.8	14.6	53.8	9.6		
m33	Tatmin edici bir ücrete sahibim	39	135	12	66	8	2.50	1.117
		15.0	51.9	4.6	25.4	3.1		
m34	Maaşımı dengim olan çalışanlarla karşılaştığımda yeterli buluyorum	42	135	12	56	15	2.49	1.164
		16.2	51.9	4.6	21.5	5.8		

Tablo 10 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları (Devamı)

S.NO	DEĞİŞKENLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
		fi						
		% fi						
m35	Yaptığım iş ile karşılaştığımda maaşımı yeterli buluyorum	42	129	15	62	11	2.50	1.146
		16.2	49.6	5.8	23.8	4.2		
m36	Aynı maaşı alabileceğim başka bir iş teklifini kabul ederdim	20	58	31	125	26	3.30	1.151
		7.7	22.3	11.9	48.1	10.0		
m37	Aileme yeterince zaman ayırabiliyorum	56	129	7	59	9	2.37	1.153
		21.5	49.6	2.7	22.7	3.5		
m38	Sahip olduğum sağlık hizmetleri ve sosyal haklar pek çok kurumdan daha iyidir	43	110	32	63	11	2.57	1.150
		16.5	42.3	12.3	24.2	4.2		
m39	Sağlıklı bir başarı değerlendirme sistemi ile değerlendiriliyorum	23	67	65	85	20	3.05	1.118
		8.8	25.8	25.0	32.7	7.7		
m40	Terfi şansımдан memnunum	20	65	44	96	35	3.23	1.190
		7.7	25.0	16.9	36.9	13.5		
m41	Gayretlerim hak ettiğim ölçüde ödüllendiriliyor.	10	65	42	108	35	3.36	1.111
		3.8	25.0	16.2	41.5	13.5		
m42	Mesleki ve kültürel alanda kendimi geliştirebiliyorum	31	117	26	69	17	2.71	1.172
		11.9	45.0	10.0	26.5	6.5		
m43	Sürekli bir eğitim süreci içerisindeyim	34	97	17	91	21	2.88	1.249
		13.1	37.3	6.5	35.0	8.1		
m44	Atandığım görev yerimde oryantasyon eğitimine tabi tutuluyorum	15	75	36	108	26	3.21	1.138
		5.8	28.8	13.8	41.5	10.0		
m45	Gerektiğinde hizmet içi eğitime tabi tutuluyorum	23	123	26	68	20	2.77	1.160
		8.8	47.3	10.0	26.2	7.7		

Tablo 10'da ise deneklerin yanıtlar düzeyindeki dağılımları gösterilmiştir. Bu çizelgede gösterilen ortalama değeri normal dağılımın kayma yönünü göstermektedir. 3'ten büyük olması " Kesinlikle Katılmıyorum " seçeneğine, küçük olması ise " Tamamen Katılıyorum " seçeneğine yaklaştığını göstermektedir.

İş tatmini alt boyutlarından işin kendisi ve iş arkadaşları, meslek sevgisi, ücret ve meslek memnuniyetsizliği ele alınmıştır.

İşin kendisi ve iş arkadaşları boyutu değerlendirildiğinde; personel ile işin kendisi ve iş arkadaşları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Personelin, işinden zevk aldığı, işini severek yaptığı değerlendirilmektedir. Personelin iş arkadaşları ile hem iş ortamı, hem iş dışı ortamda beraber zaman geçirmekten hoşlandıkları tespit edilmiştir. Çalışanların amirleri ile ilgili düşüncelere bakıldığında farklı görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Amirlerin adil ve dürüst olduklarını genellikle kabul edilmektedir. Bununla beraber çalışanlar, düşünce ve fikirlerine önem verilmesini, özel günlerinin amirleri tarafından hatırlanmasını istemektedirler. Ankete katılanların verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde özellikle yönetime katılma konusunun yöneticiler tarafından bir kez daha değerlendirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Ankete katılan personelin terfi şanslarından memnun olmadıkları, sağlıklı bir değerlendirme sistemi ile değerlendirilmedikleri ve gayretlerinin hak ettikleri ölçüde değerlendirilmediği görülmektedir.

Meslek sevgisi boyutu ele alındığında ise personelin yaptığı işten zevk alıyor olmasına karşın aynı maaşı alabilecekleri farklı bir işi tercih edecekleri, tercih şanslarının olması durumunda aynı işe başlamayacaklarını ancak mesleklerinin tavsiye edilebilir bir mesleklerinin olduğunu belirtmektedirler. Kanımca bu şekilde çelişkili açıklamalar yapıyor olmaları amirleri ile ilgili olumsuz düşüncelerinden kaynaklanmaktadır.

Ücret boyutunda değerlendirilen başlıklara bakıldığında ise ücretlerini tatmin edici bulduklarını, sağlık ve sosyal haklar ile imkanlar değerlendirildiğinde çalışanların memnuniyetlerini dile getirdikleri görülmektedir.

Meslek memnuniyetsizliği alt boyutuna bakıldığında personelin görev tanımları ile ilgili herhangi bir olumsuzluk yaşamadıkları, çalışma yılı arttıkça mesleklerinden elde ettikleri iş tatmininin azaldığı görülmektedir. Ankete katılan personelin büyük bir çoğunluğunun çalışma süresi 16 yıl ve üstü olması iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların meslekten ayrılma ile ilgili güçlü duygularının bulunduğu değerlendirilmektedir.

3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktör boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkartma ve maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Faktör analizinin temel iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, değişken sayısını azaltmak ve ikincisi; değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkartmaktır. Bu son amaç; değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı faktör yapıları oluşturmaktır.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında on bir alt boyut belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda alt boyutların dörde indiği görülmüştür. Buna göre; birinci faktör işin kendisi ve iş arkadaşları, ikinci faktör meslek sevgisi, üçüncü faktör ücret ve dördüncü faktör olarak meslek memnuniyetsizliği olarak adlandırılmıştır. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isimler verilmeye çalışılmıştır. Aşağıda verilmiş olan dört boyutun ölçeğine ilişkin açıkladıkları toplam varyans 0.4654'tür.

Faktör analizi sonuçları aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Açıklanan varyanslar:

Faktör 1 (İşin Kendisi ve İş Arkadaşları)	: %25.62
Faktör 2 (Meslek Sevgisi)	: %9.055
Faktör 3 (Ücret)	: %6.50
Faktör 4(Meslek Memnuniyetsizliği)	: %5.359
Toplam varyans	: %46.54'tür.

Tablo 11 Faktör Analiz Matrisi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
	İşin Kendisi ve İş Arkadaşları	Meslek Sevgisi	Ücret	Meslek Memnuniyetsizliği
m1	.436	-.355	.187	-.224
m2	.530	-.415	.242	-.022
m3	-.207	.071	.001	.503
m4	.425	-.474	-.036	-.161
m5	.472	-.225	.469	.026
m6	.357	-.239	.340	.115
m7	.525	-.493	.031	.098
m8	.432	-.371	.189	.212
m9	.151	-.327	.003	-.194
m10	.021	.041	.099	.353
m11	-.125	.300	.170	.516
m12	-.200	.262	.078	.718
m13	-.139	.170	.014	.705
m14	.546	-.409	.036	.084
m15	.515	-.469	.089	.187
m16	.522	-.281	.148	.360
m17	.374	-.258	.230	-.022
m18	.417	-.534	-.015	.012
m19	.583	-.457	.022	.244
m20	.589	.136	-.139	.146
m21	.629	.077	-.093	.187
m22	.558	.003	-.320	.205
m23	.570	.131	-.248	.238
m24	.707	.227	-.283	-.134
m25	.755	.108	-.346	-.049

Tablo 11 Faktör Analiz Matrisi (Devamı)

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
	İşin Kendisi ve İş Arkadaşları	Meslek Sevgisi	Ücret	Meslek Memnuniyetsizliği
m26	.772	.114	-.295	-.023
m27	.758	.147	-.297	.030
m28	.503	.241	-.342	-.044
m29	.693	.201	-.232	.042
m30	.706	.165	-.134	.019
m31	.685	.137	-.189	-.010
m32	.594	.086	-.175	.038
m33	.386	.325	.549	-.068
m34	.274	.421	.601	-.040
m35	.295	.469	.551	-.023
m36	-.290	.394	.070	.068
m37	.268	-.092	.371	.018
m38	.472	.167	.521	-.175
m39	.385	.247	.237	-.204
m40	.454	.403	.069	-.073
m41	.702	.284	-.029	-.152
m42	.521	-.057	.197	.095
m43	.553	.217	.040	.063
m44	.569	.425	.032	-.147
m45	.566	.465	.163	-.108

3.4.4. Çalışanların Özelliklerine Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algulamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların, cinsiyetine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, çalışma yılına, ücretine, kadro durumu ile ev ve arabalarına göre iş tatmini alt boyutları olan işin kendisi, ücret, ihtiyaçlar, yükselme olanakları, yöneticiler ve iş arkadaşları arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınmıştır. Bu amaçla öncelikle iş tatmini alt boyutlarına verilen puanların dağılımının normal olup olmadığına bakılarak parametrik veya non-parametrik testler uygulanmıştır.

İş tatmini alt boyutlarından olan işin kendisi ve iş arkadaşları, meslek sevgisi, ücret ve meslek memnuniyetsizliğinin fayda puanlarının normalliği, Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş ve sonuçları aşağıda Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12 Kolmogorov-Smirnov Testi

NORMAL PARAMETRELER		İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	MESLEK SEVGİSİ	ÜCRET	MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ
Gözlem Sayısı		255	260	258	260
Ortalama		80.2275	11.0269	12.4419	16.2808
Standart Sapma		18.57617	2.66886	4.25346	3.69310
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	.055	.107	.111	.152
	Pozitif	.055	.107	.111	.072
	Negatif	-.032	-.092	-.071	-.152
Kolmogorov - Smirnov Z		.872	1.733	1.785	2.456
P		.432	.005	.003	.000

H_0 : Seri normal dağılım göstermektedir

H_A : Seri normal dağılım göstermemektedir

Meslek sevgisi, ücret ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutları ise $P < 0.05$ olduğundan, H_0 red edilmektedir. Yani gruplar arası görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu durumda bu alt boyutlara verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmamaktadır. Ana kitle dağılımının normal dağılım göstermemesi nedeniyle bu alt boyutların analizinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

3.4.4.1. Cinsiyetlere Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algulamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Tablo 13 Cinsiyetlere Göre İş Tatmini Alt Boyutuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Kadın	17	88.1765	20.69189	5.01852
	Erkek	238	79.6597	18.33208	1.18829

	t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalamalarının Farkı	Standart Sapma
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	1.835	253	.068	8.51681	4.64194
	1.651	17.841	.116	8.51681	5.15729

İşin kendisi ve iş arkadaşları boyutunda bakıldığında cinsiyetlere göre görüş farkının bulunup bulunmadığı t testi ile araştırılmış ve sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur. Bu sonuçlara göre; $P > 0.05$ olduğundan dolayı H_0 kabul edilmektedir. Yani iş tatmininin, işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda cinsiyetlere göre görüş farklılığı bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 14 Cinsiyetlere Göre İş Tatmini Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	MESLEK SEVGİSİ (Topfak 2)	ÜCRET (Topfak 3)	MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Topfak 4)
Mann-Whitney U	1598.500	1386.000	1592.500
Wilcoxon W	31244.500	30789.000	1745.500
Z	-1.572	-1.912	-1.591
P	0.116	0.056	0.112

Meslek sevgisi, ücret ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutlarında cinsiyetlere göre görüş farkının bulunup bulunmadığı Mann-Whitney U Testi ile araştırılmış ve sonuçları Tablo 14’te sunulmuştur. Bu sonuçlara göre; iş tatmininin meslek sevgisi, ücret ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutunda cinsiyetlere göre görüş farklılığı olmadığı tespit edilmiştir.

3.4.4.2. Yaşlara Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların yaşlarına göre iş tatmini alt boyutları arasında algılama farkının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan test sonuçları Tablo 15 ve Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 15 Çalışanların Yaşlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	18-25	13	70.0000	22.3457	6.19760
	26-35	58	79.6034	17.03447	2.23674
	36-45	109	82.9083	17.29512	1.65657
	46-55	75	78.5867	20.28319	2.34210
	Toplam	255	80.2275	18.57617	1.16328

Tablo 16 Yaşlara Göre İş Tatmini Alt Boyutuna Ait Varyans Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Gruplar Arasında	2367.659	3	789.220	2.323	0.076
	Grup İçi	85281.149	251	339.766		
	Toplam	87648.808	254			

Yukarıdaki tabloya bakıldığında $P > 0.05$ olması sebebiyle işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda yaşlara göre farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 17 Yaşlara Göre İş Tatmini Alt Boyutuna İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Yaş	Gözlem Sayısı	Derecelerin Ortalaması
MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	18-25	13	141.12
	26-35	58	144.55
	36-45	110	136.00
	46-55	79	110.78
	Toplam	260	
ÜCRET (Faktör 3)	18-25	13	132.50
	26-35	58	173.70
	36-45	109	122.51
	46-55	78	105.90
	Toplam	258	
MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)	18-25	13	140.00
	26-35	58	131.27
	36-45	110	135.00
	46-55	79	122.11
	Toplam	260	

	MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	ÜCRET (Faktör 3)	MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)
Ki Kare	8.460	29.400	1.616
Serbestlik Derecesi	3	3	3
P	0.037	0.000	0.656

Tablo 17'ye bakıldığında ise, meslek sevgisi ve ücret alt boyutlarında, $P < 0.05$ olması sebebiyle H_0 red edilmekte, yani yaşlara göre iş tatminlerinde farklılık bulunmaktadır. Ancak meslek memnuniyetsizliği alt boyutuna bakıldığında $P > 0.05$ olması sebebiyle yaşlara göre farklılık bulunmamaktadır.

3.4.4.3. Medeni Duruma Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmini alt boyutları arasında görüş farklılıklarının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve

Kruskal-Wallis testleri yapılmış olup test sonuçları Tablo 18, Tablo 19 ve Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 18 Çalışanların Medeni Duruma İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Evli	219	80.8676	18.74444	1.26663
	Bekar	34	75.8824	17.65454	3.02773
	Dul	2	84.0000	2.82843	2.00000
	Toplam	255	80.2275	18.57617	1.16328

Tablo 19 Çalışanların Medeni Duruma Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Gruplar Arasında	760.119	2	380.059	1.102	0.334
	Grup İçi	86888.689	252	344.796		
	Toplam	87648.808	254			

Yukarıdaki tabloya bakıldığında $P > 0.05$ olması sebebiyle işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda medeni duruma göre farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 20 Çalışanların Medeni Duruma Göre İş Tatmini Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Ücret	Gözlem Sayısı	Derecelerin Ortalaması
MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	501-1000	42	139.69
	1001-1500	194	133.15
	1501-2000	22	94.91
	2001 ve +	2	72.25
	Toplam	260	
ÜCRET (Faktör 3)	501-1000	42	155.83
	1001-1500	192	124.01
	1501-2000	22	137.23
	2001 ve +	2	18.50
	Toplam	258	
MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)	501-1000	42	118.62
	1001-1500	194	126.26
	1501-2000	22	179.14
	2001 ve +	2	256.00
	Toplam	260	

	MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	ÜCRET (Faktör 3)	MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)
Ki Kare	7.125	11.034	16.713
Serbestlik Derecesi	3	3	3
P	0.068	0.012	0.001

Kruskal-Wallis test sonuçlarına bakıldığında $P > 0.05$ olması sebebiyle meslek sevgisi ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutunda medeni duruma göre farklılık bulunmamakla beraber, ücret alt boyutu ele alındığında medeni duruma göre farklılık olduğu görülmektedir.

3.4.4.4. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Tablo 21 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	İlkokul	31	80.8387	18.53842	3.32960
	Ortaokul	28	83.6429	18.60150	3.51535
	Lise	165	80.0485	18.52052	1.44182
	Meslek Yüksekokulu	15	80.5333	20.21621	5.21980
	Üniversite	14	76.5714	16.40691	4.38493
	Yüksek Lisans	2	61.0000	35.35534	25.00000
	Toplam	255	80.2275	18.57617	1.16328

Tablo 22 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Gruplar Arasında	1271.412	5	254.282	0.733	0.599
	Grup İçi	86377.396	249	346.897		
	Toplam	87648.808	254			

Varyans analiz sonuçlarına bakıldığında $P > 0.05$ olması sebebiyle işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda eğitim duruma göre farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 23 Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre İş Tatmini Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Öğrenim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	İlkokul	31	80.8387
	Ortaokul	28	83.6429
	Lise	165	80.0485
	Meslek Yüksekokulu	15	80.5333
	Üniversite	14	76.5714
	Yüksek Lisans	2	61.0000
	Toplam	255	0.129

	Öğrenim Durumu	Gözlem Sayısı	Derecelerin Ortalaması
MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	İlkokul	32	127.09
	Ortaokul	30	131.30
	Lise	167	131.80
	Meslek Y.O.	15	130.70
	Üniversite	14	126.86
	Y.Lisans	2	88.25
	Toplam	260	
ÜCRET (Faktör 3)	İlkokul	32	99.94
	Ortaokul	30	111.45
	Lise	165	133.90
	Meslek Y.O.	15	133.53
	Üniversite	14	181.93
	Y.Lisans	2	112.75
	Toplam	258	
MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)	İlkokul	32	128.14
	Ortaokul	30	167.02
	Lise	167	126.73
	Meslek Y.O.	15	106.57
	Üniversite	14	123.75
	Y.Lisans	2	162.25
	Toplam	260	

	MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	ÜCRET (Faktör 3)	MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)
Ki Kare	0.798	14.544	9.674
Serbestlik Derecesi	5	5	5
P	0.977	0.012	0.085

Kruskal-Wallis test sonuçlarına bakıldığında $P > 0.05$ olması meslek sevgisi ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutunda öğrenim duruma göre farklılık bulunmama ile beraber, ücret alt boyutu ele alındığında öğrenim duruma göre farklılık olduğu görülmektedir. Bu durumda eğitim düzeyi arttıkça ücret açısından memnuniyetsizlikte artış olduğu görülmektedir.

3.4.4.5. Çalışma Yılına Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Tablo 24 Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Çalışma Yılı	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	0-1	19	70.1579	18.7150	4.29352
	2-5	18	84.2222	15.88768	3.74476
	6-10	44	78.2955	18.86991	2.84475
	11-15	40	82.8750	18.10254	2.86226
	16 ve +	134	80.9627	18.64404	1.61060
	Toplam	255	80.2275	18.57617	1.16328

Tablo 25 Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Gruplar Arasında	2730.823	4	682.706	2.010	0.094
	Grup İçi	84917.985	250	339.672		
	Toplam	87648.808	254			

Varyans analiz sonuçlarına bakıldığında $P > 0.05$ olması sebebiyle işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda çalışma yıllarına göre farklılık olmadığı görülmektedir. Yani anketin yapıldığı iş yerinde işe yeni başlayanlar ile eski çalışanlar arasındaki tatmin düzeyi, işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda benzerlik göstermektedir.

Tablo 26 Çalışanların Çalışma Yılına Göre İş Tatmini Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Çalışma Yılı	Gözlem Sayısı	Derecelerin Ortalaması
MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	0-1	19	133.50
	2-5	18	152.28
	6-10	45	130.04
	11-15	40	129.44
	16 ve +	138	127.70
	Toplam	260	
ÜCRET (Faktör 3)	0-1	19	160.26
	2-5	18	197.78
	6-10	45	151.04
	11-15	40	122.90
	16 ve +	136	110.98
	Toplam	258	
MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)	0-1	19	138.05
	2-5	18	116.00
	6-10	45	142.84
	11-15	40	132.01
	16 ve +	138	126.89
	Toplam	260	

	MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	ÜCRET (Faktör 3)	MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)
Ki Kare	1.773	31.033	2.448
Serbestlik Derecesi	4	4	4
P	0.777	0.000	0.654

Kruskal-Wallis test sonuçlarına bakıldığında $P > 0.05$ olması meslek sevgisi ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutunda çalışma yıllarına göre farklılık bulunmamaktadır. Yani, eski ve yeni çalışanların meslek sevgileri ve mesleklerinden duydukları memnuniyetsizlik birbirine benzerlik göstermektedir. Bununla beraber, ücret alt boyutu değerlendirildiğinde, çalışma yıllarına göre farklılık olduğu görülmektedir. Bu da bizlere eski ve yeni çalışanların ücret konusunda aynı kanıda olmadıklarını göstermektedir.

3.4.4.6. Görev Durumuna Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Tablo 27 Çalışanların Görev Durumlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Görev Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Yönetici	12	69.9167	15.7622	4.55016
	Çalışan	243	80.7366	18.58387	1.19216
	Toplam	255	80.2275	18.57617	1.16328

Tablo 28 Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Gruplar Arasında	1338.747	1	1338.747	3.924	0.049
	Grup İçi	86310.061	253	341.146		
	Toplam	87648.808	254			

Varyans analiz sonuçlarına bakıldığında $P < 0.05$ olması sebebiyle işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda görev durumuna göre farklılık olduğu görülmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda görüş farklılığı bulunmaktadır.

3.4.4.7. Ücret Durumuna Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Tablo 29 Çalışanların Ücretlerine Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ücret Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	500	41	73.0976	21.0698	3.29056
	1001-1500	191	81.7539	17.68190	1.27942
	1501-2000	21	83.1905	16.61511	3.62571
	2001 ve +	2	49.5000	19.09188	13.50000
	Toplam	255	80.2275	18.57617	1.16328

Tablo 30 Çalışanların Ücretlerine Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Gruplar Arasında	4602.025	3	1534.008	4.636	0.004
	Grup İçi	83046.782	251	330.864		
	Toplam	87648.808	254			

Varyans analiz sonuçlarına bakıldığında $P < 0.05$ olması işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda ücret durumuna göre farklılık bulunduğu görülmektedir. Aldığı ücreti 500 YTL olan çalışan ile 1500 YTL olan çalışanlar arasında iş tatmini açısından farklılık bulunmaktadır. Daha fazla ücret alan personel daha fazla tatmin olmaktadır.

Tablo 31 Çalışanların Ücretlerine Göre İş Tatmini Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Ücret	Gözlem Sayısı	Derecelerin Ortalaması
MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	501-1000	42	139.69
	1001-1500	194	133.15
	1501-2000	22	94.91
	2001 ve +	2	72.25
	Toplam	260	
ÜCRET (Faktör 3)	501-1000	42	155.83
	1001-1500	192	124.01
	1501-2000	22	137.23
	2001 ve +	2	18.50
	Toplam	258	
MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)	501-1000	42	118.62
	1001-1500	194	126.26
	1501-2000	22	179.14
	2001 ve +	2	256.00
	Toplam	260	

	MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	ÜCRET (Faktör 3)	MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)
Ki Kare	7.125	11.034	16.713
Serbestlik Derecesi	3	3	3
P	0.068	0.012	0.001

Kruskal-Wallis test sonuçlarına bakıldığında $P > 0.05$ olması sebebiyle meslek sevgisi alt boyutunda ücrete göre farklılık bulunmamaktadır. Ücret ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutu ele alındığında $P < 0.05$ olması sebebiyle ücret konusunda göre farklılık olmadığı görülmektedir.

3.4.4.8. Kadro Durumuna Göre İş Tatmini Alt Boyutlarını Algulamaları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Tablo 32 Çalışanların Kadro Durumlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşlarının İş Tatmini Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Görev Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Kadrolu	239	80.3138	18.2999	1.18373
	Sözleşmeli	15	78.0000	23.4612	6.05766
	Geçici İşçi	1	93.0000		
	Toplam	255	80.2275	18.57617	1.16328

Tablo 33 Çalışanların Kadro Durumlarına Göre İşin Kendisi ve İş Arkadaşları Alt Boyutuna İlişkin Varyans Analiz Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İŞİN KENDİSİ VE İŞ ARKADAŞLARI	Gruplar Arasında	229.343	2	119.672	0.345	0.709
	Grup İçi	87409.464	252	346.863		
	Toplam	87648.808	254			

Varyans analiz sonuçlarına bakıldığında $P > 0.05$ olması işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda kadro durumlarına göre farklılık bulunmadığını göstermektedir. Yani bütün çalışanlar, kadro durumları ne olursa olsun işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda aynı düşünceye sahiptirler.

Tablo 34 Kadro Durumlarına Göre İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Kadro Durumu	Gözlem Sayısı	Derecelerin Ortalaması	Derecelerin Toplamı
MESLEK SEVGİSİ (Faktör 2)	Kadrolu	244	129.80	31671.50
	Sözleşmeli	15	133.23	1998.50
	Toplam	259		
ÜCRET (Faktör 3)	Kadrolu	242	126.89	30708.50
	Sözleşmeli	15	162.97	2444.50
	Toplam	257		
MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ (Faktör 4)	Kadrolu	244	128.82	31421.50
	Sözleşmeli	15	149.23	2238.50
	Toplam	259		

	(Faktör 2)	(Faktör 3)	(Faktör 4)
	MESLEK SEVGİSİ	ÜCRET	MESLEK MEMNUNİYETSİZLİĞİ
Mann-Whitney U	1781.500	1305.500	1541.500
Wilcoxon W	31671.500	30708.500	31431.500
Z	-0.174	-1.832	-1.033
P	0.862	0.067	0.302

Meslek sevgisi, ücret ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutlarında görev durumlarına göre görüş farkının bulunup bulunmadığı Mann-Whitney U Testi ile araştırılmış ve sonuçları Tablo 34’te sunulmuştur. Bu sonuçlara göre; iş tatmininin meslek sevgisi, ücret ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutunda görev durumlarına göre görüş farklılığı olmadığı, çalışanların kadro durumları ne olursa olsun bu alt boyutlarda benzer görüşlerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

3.5. SONUÇ

Literatürde iş tatmini açısından bütün özellikler değerlendirildiğinde erkek ve kadınlar arasında önemli bir fark bulunmadığı görülmüştür. Anket uygulaması sonuçları, bu sonucu destekler niteliktedir. Cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda yüksek bir ilişki bulunamamıştır (Baş ve Ardiç, 2007:5, Toker, 2007:92). Hamitabat Termik Santrali'nde yapılan araştırma da literatürde bulunan sonuçları destekler niteliktedir. Meslek sevgisi, ücret ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutları değerlendirildiğinde, cinsiyetlere göre görüş farklılığı olmadığı tespit edilmiştir.

Yaşlara göre bakıldığında literatürde; yaş ilerledikçe iş tatmininin olumlu yönde arttığı (Özkalp ve Kırel,1999:82), genç yaşlardaki çalışanların ise yaptıkları işi kendileri için yeteri kadar anlamlı ve zorlayıcı bulmadıkları için daha az tatmin oldukları görülmektedir (Luthans, 1992:119).

Yapılan çalışma neticesinde farklı sonuçlarla karşılaşmıştır. Literatüre göre yaş ilerledikçe iş tatmininin artması beklenirken, yapılan araştırmada tam tersi bir sonuçla karşılaşmıştır. İşe yeni başlayanların işine daha sahip çıktığı, daha fazla tatmin olduğunu görülmektedir. Yaş ilerledikçe işten ayrılma isteğinde bir artış, iş tatmininde bir azalma görülmektedir. Çıkan bu sonucun, yapılan işin monoton ve sıkıcı olmasından ve amirlerin davranış şekillerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Medeni duruma göre iş tatmini düzeylerinde, taranan literatürlerde farklı sonuçlar olduğu görülmüştür. Bazı kaynaklar evliliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini (Özkalp ve Kırel, 1999:83), bazı kaynaklar da evliliğin iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Buna sebep olarak aile içi çatışmalar gösterilmektedir (Bruck v.d., 2002:336-353).

Medeni durum ile ilgili elde edilen sonuçlar evliliğin iş tatminini artırıcı yönde etkisi bulunduğu tezini destekler niteliktedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre meslek sevgisi ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutunda medeni duruma göre farklılık bulunmamakla beraber, ücret alt boyutu ele alındığında medeni duruma göre farklılık

olduğu bulunmakta, işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda medeni duruma göre farklılık bulunmamaktadır.

Eğitim durumunu kapsayan literatür taraması sonuçlarına göre eğitim düzeyi daha düşük olan personelin iş tatmin düzeylerinin yüksek olmakta, eğitim düzeyi attıkça iş tatmin düzeyi azalmaktadır. Bu sonuç, yüksek eğitim düzeyli çalışanların daha az eğitilmiş çalışanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmalarından kaynaklanmaktadır. (Ağaoğlu, 1991:119). Çalışanlarından kariyer imkânı bulunmayanların kariyer imkânı bulunanlardan çok daha fazla tatmin olduğu görölmektedir (Wright, 1990:375).

Araştırma sonuçları daha önce yapılmış olan araştırmaları belirli konularda destekler niteliktedir. İşin kendisi ve iş arkadaşları, meslek sevgisi ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutunda eğitim durumlarına göre farklılık olmadığı görölmekle beraber ücret alt boyutu ele alındığında öğrenim duruma göre farklılıklar göze çarpmaktadır. Yüksek eğitim seviyesine sahip özellikle üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında ücret açısından memnuniyetsizlikler yaşandığı görölmektedir.

Çalışma yıllarının artmasıyla iş tatminini artırdığı görölmektedir. İşe yeni başlamış olan personelin işine tam olarak bağlanamaması, işini yeterince kabullenememesi işinde tatminsizliğe ve kısa sürede ayrılmaya sebep olmaktadır.

Anketin yapıldığı iş yerinde işe yeni başlayanlar ile eski çalışanlar arasındaki tatmin düzeyi, işin kendisi ve iş arkadaşları alt boyutunda benzerlik göstermekle beraber, meslek sevgisi ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutunda çalışma yıllarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Eski ve yeni çalışanların meslek sevgileri ve mesleklerinden duydukları memnuniyetsizlik birbirine benzerlik göstermektedir. Bununla beraber, ücret alt boyutu değerlendirildiğinde, çalışma yıllarına göre farklılık olduğu görölmektedir. Bu da eski ve yeni çalışanların ücret konusunda aynı kanıda olmadıklarını, eski çalışanlar ücret konusunda daha tatminkar davranırken yeni çalışmaya başlayanlar ücret konusunda tatminsizlik yaşadıklarını göstermektedir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında görüş farklılıkları bulunmaktadır. Yöneticiler işlerinden daha fazla tatmin sağlarken işçilerde bu oran daha alt düzeylerde kaldığı gözlemlenmiştir. Yöneticilerin daha fazla maaş aldıkları, sosyal imkanlardan işgörenlere oranla daha fazla faydalandıkları, yükselme olanaklarını kullandıkları ve sosyal statüleri sebebiyle işgörenlere oranla daha fazla tatmin sağladıkları görülmektedir. Yaşça daha genç bir yönetici, örgüt dışından işe alınıp uzun yıllardır işletmede çalışan işgörenlerin başına yönetici olarak tayin edildiğinden dolayı işgörenlerde tatminsizliğe sebep olmaktadır. Ayrıca ne kadar çalışırsa çalışsın statüsünün hiç değişmeyeceğini bilen bir işgören işinde tatminsizlik yaşamaktadır.

Ücret alt boyutu değerlendirildiğinde; düşük ücret politikası uygulayan işletmelerde iş tatmininde görülen eksiklikten dolayı işgücü devri yüksek olacağından, sık sık işgören alma zorunluluğu ortaya çıkmakta, ücret işgören açısından önemli bir motivasyon ve tatmin aracı olduğu görülmektedir (Pekel, 2001:28). Araştırmadan alınan sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Deneklerimiz için daha fazla ücret, daha fazla tatmin anlamına gelmektedir. Bununla beraber yöneticiler, çalışanlara oranla daha fazla ücret almaları sebebiyle daha fazla tatmin sağladıkları değerlendirilmektedir. Ayrıca anketin yapıldığı işletmede personel devir oranının düşük olduğu görülmektedir. Bu oranın düşük olmasının nedenleri arasında, alınan ücretin tatmin edici bir seviyede olması gösterilmektedir. Çalışan personelin büyük bir kısmının 16 yıl ve üstü bir süredir çalışıyor olması bunun bir göstergesidir. Yani yüksek ücret aldığını düşündüğünden dolayı işgören yeni bir iş arayışı içerisine girmemiştir.

İş tatmininin meslek sevgisi, ücret ve meslek memnuniyetsizliği alt boyutunda görev durumlarına göre görüş farklılığı olmadığı, çalışanların kadro durumları ne olursa olsun bu alt boyutlarda benzer görüşlerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- AGHO, O. A., MUELLER W. C., ve PRICE, L. J. (1993): “Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Casual Model”, *Human Relations*, Vol.46, No.8, ss.1007-10027,
- AĞAOĞLU, O.K, (1991): *Türkiye’de Turizm Eğitimi ve Etkenliği*, MPM Yayınları, ANKARA,
- AKTAN, C.Can (1999): *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*, TÜGİAD Yayınları, İSTANBUL,
- ALPUGAN, O. (1998): *İşletme Bilimine Giriş*, Per Yayınları, TRABZON,
- ALTUĞ, D. (1997): *Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, ANKARA,
- ALDEMİR C., ATAOL, A., BUDAK, G. (1993): *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İZMİR,
- ARMSTRONG, M.,(1993): *Human Resource Management: Strategy and Action*, Kogan Page Ltd., LONDON,
- AVCI T., KARATEPE O., M., (2000): “İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir değerlendirme”, 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, NEVŞEHİR,
- AYKAÇ, B., (1999): *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayınları, ANKARA,
- AYTAÇ, S., (1996): *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, BURSA,
- AYTEMİZ, S., (2000): *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayınları, İSTANBUL,
- BAKAN İ., BÜYÜKBEŞE T., (2004): “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(7), ss.1-30,
- BARUTÇUGİL, İ., (2004): *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İSTANBUL,
- BAŞARAN, H., (2003): *Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmini Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İSTANBUL,

BATIGÜN, A. D., ŞAHİN, N. H., (2006).: “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), ss.32-45,

BAYRAKTAROĞLU, S., (2003): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi, SAKARYA,

BAYSAL, A.C., TEKARSLAN, E. (1996): *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İSTANBUL,

BAYSAL, A.C, (1993): *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım Yayın, İSTANBUL,

BAYSAL, A. C., PAKSOY, M.,(1999): “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, c: 28, s:1, ss.7-15,

BRUCK, S. C., ALLEN,D. T., and SPECTOR, E. P.,(2002): “The Relation Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction”, *A Finer-Grained Analysis, Journal of Vocational Behavior* Vol.60, ss. 336-353.

BUMİN, B., ŞENGÜL, A., (2000): “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, NEVŞEHİR,

CAN, H., (2002): *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, ANKARA,

CANMAN, D., (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınları, ANKARA,

ÇELİK, N., (2004): *İş Hukuku Dersleri*, 17. Basım, Beta Yayınları, İSTANBUL,

CHAPLAIN, R., (2001): “Stress and Job Satisfaction Among Primary Headteachers”, *Educational Management & Administration* Vol 29(2), ss.197-215,

CROSSMAN, A. and HARİS, P., (2006): “Job Satisfaction of Secondary School Teachers”, *Educational Management Administration & Leadership* Vol 34(1), ss.29-46,

CHRUDEN Herbert J., - SHERMAN Arthur W., (1984): *Managing Human Resources*, (South-Western Publishing Co., NEW YORK,

DAFT, R., (1991): *Managment*, Second Edition, The Dryden Press, NEW YORK,

DANIŞMAN, A., (25-27 Mayıs 2000): “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi:Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, NEVŞEHİR,

- D'ARCY, C., SYROTUIK, J., and SIDDIQUE, C.M., (1984): "Perceived Job Attributes, Job Satisfaction, and Psychological Distress: A Comparison of Working Men and Women", *Human Relations*, Vol.37, No.8, ss.603-611,
- DECENZO, David A., ROBBİNS Stephen P., (1999): *Human Resource Management*, 6. ed. John Wiley - Sons Press, NEW YORK,
- DERELİ, T., (1995): *Örgütsel Davranış*, Menteş Kitabevi, 3. Baskı, İSTANBUL,
- DESSLER, G., (2000): *Human Resources Management*, 8 th ed., Prentice Hall International, LONDON,
- DİNÇER, Ö., (2004): *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 7.Baskı, İSTANBUL,
- DRESANG, Dennis L., (1991): *Public Personel Management and Public Policy*, Second Edition, Longman, NEW YORK,
- DUCHARME, L. J., MARTIN, J. K., (2000): "Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction", *Work and Occupations*, Vol. 27 No, ss. 223-243,
- EFİL, İ., (1995): *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, U.Ü. Güçlendirme Vakfı Yay. No:80, BURSA,
- EREN, E., (2001): *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 7. Basım, İSTANBUL,
- EREN, E., (2001): *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İSTANBUL,
- EREN, E., (2003): *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İSTANBUL,
- EREN, E., ERDİL, O., ZEHİR, C., (2000): "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetimi Politika Ve Stratejileri", 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, NEVŞEHİR,
- EREN, E., KAYA, N., (25-27 Mayıs 2000): "Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları", 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, NEVŞEHİR,
- ERENGÜL, B., (1997): *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınları, 1. Baskı, İSTANBUL,
- ERDEM, F., (1997): *İşletme Kültürü*, Frederic Nauman Vakfı ve Akdeniz Ü. Yayınları, ANKARA,
- ERDOĞAN, İ., (1994): *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınları, 4. Baskı, İSTANBUL,
- ERDOĞAN İ., (1996): *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım Yayın, İSTANBUL,

- ERGENÇ, A., (1982): “İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri”, *Yönetim Psikolojisi 2.Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler, Yorumlar, Tartışmalar*, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, ANKARA,
- ERGÜL, B., (2006): *Yönetimde Yetki Devri ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, EDİRNE,
- ERTÜRK, M., (2001): *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, BETA Yayınları, İSTANBUL,
- FINDIKÇI, İ., (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İSTANBUL,
- GENÇ, N., (2004): *Yönetimde Organizasyon*, Seçkin Yayınları, ANKARA,
- GÖKGÖZ G., (1998): *Modern Örgütlerde Yazılı İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi., C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, SİVAS,
- HALİS, M., (25-27 Mayıs 2000): “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme”, *8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, NEVŞEHİR,
- HAMMER, M. and CHAMPY, J., (1994): (Çev. GÜL, Sinem) *Değişim Mühendisliği*, Sabah Kitapları, İSTANBUL,
- HAMPDEN-TURNER, Charles, (1990): *Corporate Culture*, The Economist Boks, LONDON,
- HANÇER, M., (2004): *Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*, Detay Yayıncılık, ANKARA,
- HANCER, M., GEORGE, R.T., (2003): “Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire” *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 27, No. 1, ss.85-100,
- HINTERHUBER, H. H, (1983): *Stratejik İşletme Yönetimi*, (Çev. URAZ, Lale), Erler Matbaası, İSTANBUL,
- HODGETTS, R., (1992): *Personnel and Human Resource Management*, The Dreyden Press, USA,
- HODGETTS, M. R., (1996): (Çev. ÇETİN, Canan) *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, BURSA,
- IVERSON D. R., & MAGUIRE C., (2001): *The Relationship Between Job and Life Satisfaction*, Human Relations, Vol.53(6), 807-839,
- İNCİR, G., (1990): “Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 401, ss.51-82,

- KARALAR, R., (2001): *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, ESKİŞEHİR,
- KAVRAKOĞLU, İ., (1992): *Toplam Kalite Yönetimi*, Kal-Der Yayınları, Boğaziçi Yayınevi, İSTANBUL,
- KAYA, Y. K., (1979) : *Eğitim Yönetim, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, T.O.D.A.İ.F.E., ANKARA,
- KAYNAK, T., (1996): *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayınları, İSTANBUL,
- KAYNAK, T., ve diğerleri, (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. baskı, Dönence Yayınları, İSTANBUL,
- KOÇEL, T., (2003): *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İSTANBUL,
- KUTAL, G., BÜYÜKUSLU, A. R.,(1996): *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İSTANBUL,
- LUTHANS, F., (1992): *Organizatinonal Behavior*, 6th edition, McGraw-Hill Companies, NEW YORK,
- MARTIN, J. Harry, SHORE, (1989): “McFarlane Lynn, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions”, *Human Relations*, Vol.42, Number 7, ss. 625-638,
- MELLO, J. A., (2002): *Strategic Human Resource Management*, South Western, OHIO,
- ONARAN, O., (1979): “Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması, İşgörenler Üzerinde İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlilik Durumu”, *T.O.D.A.İ.E. yayınları*, ANKARA,
- ONAL, G., (2000): *Temel İşletmecilik Bilgisi*, 3. Baskı,: Türkmen Kitabevi, İSTANBUL,
- ONARAN, O., (1981): *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, A.Ü. S.B.F. Yayınları No.47, ANKARA,
- OZANKAYA, Ö., (1977): *Toplum Bilimine Giriş*, A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, ANKARA,
- ÖZDEMİR, M., (1991): “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, *Verimlilik Dergisi*, 1991/2, ss.169-174.

ÖZDEVECİOĞLU, M. ve AKSOY, M., (2005): “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss.95-109,

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., ve YALÇIN, A., (2002): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, ADANA,

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., ve YALÇIN, A., (2001): *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Kitabevi, ADANA,

ÖZKALP, E., KIREL, Ç., (1999): *Örgütsel Davranış*, Anadolu Ü. Yayınları No:923, ESKİŞEHİR,

ÖZKALP, E., KIREL, Ç., (2000): “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, *8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, NEVŞEHİR,

PALMER, M. J., (1993): *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, 1.Baskı, İSTANBUL,

PALMER, M. ve WINTERS, K. T., (1993): (Çev. Doğan ŞAHİNER) *İnsan Kaynakları*, Rota Yayınları, İSTANBUL,

PARASIZ, M.İ., (2006): *İktisadın ABC'si*, 8. Baskı, Ezgi Kitabevi, BURSA,

PEKEL, H. N., (2001): *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ISPARTA,

SABUNCUOĞLU, Z., (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, BURSA,

SABUNCUOĞLU, Z., (1997): *Personel Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, BURSA,

SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., (1998): *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, BURSA,

SELAMOĞLU, A., (1998): *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, Prof.Dr.Metin Kutal'a Armağan, TÜHİS Yayınları,

STEIJN, B., (2004): “Human Resource Management and Job Saisfaction in the Dutch Public Sector”, *Review of Public Personel Administration*, Vol.24, No. 4, ss.291-303.

ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A., (2003): *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayınları, ANKARA,

TALAS, C., (1979): *Sosyal Ekonomi*, Sevinç Matbaası, ANKARA,

TANG, Li-Ping Thomas- KIM, K.Jwa and TANG, Shin-Hsiung David, (2000):”Does Attitude Toward Money Moderate the Relationship Between Instrict Job Satisfaction and Voluntary Turnover?”, *Human Relations*, Vol.53(2), ss.213-245,

TOKER, B., (2007): “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri, İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, vol.8(1), ss.92-107,

TOKOL, A., (2001): *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, VİPAŞ Yayınları, BURSA,

TORRINGTON, D., HALL, L., (1991): *Personel Management* 2nd. Ed., NEW YORK,

TORTOP, N., (1999): *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, ANKARA,

TUTAR, H. (2004): *Kriz Stres Yönetimi*, Hayat Yayınları, ANKARA,

TÜTÜNCÜ, Ö., ÇİÇEK, O., (2000): “İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı.11,

ULUSOY, T., (1993): *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İSTANBUL,

UÇKUN, C. G., (Ocak 2003): “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Sayı 493, Yıl:42,

ÜNSAR, S., TAŞTAN, İ., ÜNSAR, S., DÜNDAR, İ. (2006): “İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:2006/2, ss.129-142,

VAROĞLU, A.K., BASIM, N., ERCİL, Y., (2000): “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modelleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*,NEVŞEHİR,

VAROL, M., (1989): *Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi*, Ankara Ün. Siyasal Bilimler Fak. Dergisi, cilt.44, no:1-2, ss.195-222,

WRIGHT, L.P., (1990): “Teller Job Satisfaction and Organization Commitment as They Relate to Career Orientations”, *Human Relations*, Vol. 43, Number 4, ss.369-381,

YALÇIN, S., (1994): *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, 5. Basım, İSTANBUL,

YÜKSEL, Ö., (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Yayını, ANKARA,

ZAİM, S., (1997): *Çalışma Ekonomisi*, 10.Basım, Filiz Kitabevi, İSTANBUL,

İNTERNET KAYNAKLARI

AYTAÇ, S. ve KESER, A., (2004): “İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkisi: İşsizlik Kaygısı”, *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.4, Sayı:2, www.isgucdergi.org

BAŞ, T., (2007): Bilimsel Bir Araştırma Ödevi Nasıl Hazırlanır?, www.kaliteofisi.com

BAŞ, T. ve ARDIÇ, K., (2007): “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, Erişim adresi: www.paribus.tr.googlepages.com/ardic5.doc

HOUSTON, A., (2007): Anket Hazırlama Kılavuzu, www.kutuphanem.net,

KESER, A., (2002): “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:4 Sayı:1, www.isgucdergi.org

KUMBUL, B., (2001): “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 3, Sayı: 1, www.isgucdergi.org

SÜMER, C., (2007): “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, *Türk Psikoloji Bülteni* 4 (9), s.62-65, Erişim adresi: www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm

Türkiye İş kurumu Genel Müdürlüğü, (2007): www.iskur.gov.tr/mydocu/analiz.html

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_personel.asp

www.kalder.org

Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurumu, (2007): www.ydk.gov.tr

ARAŞTIRMA ANKETİ

Bu anket Hamitabat Termik Santrali personelinin İŞ Tatmininin belirlenmesine yönelik olarak Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

İŞ tatmini anketimiz mesai ortamında deęiŐmesi gerektiğine inandığınız, size endişe veren konular ile sizleri mutlu eden faktörleri ortaya koyan soruları içermektedir. Bir kısım sorular da üstlerinize ve astlarınıza ilişkin kişisel değerlendirmelerinizi rahatlıkla ortaya koymanızı sağlayacaktır.

Anket sorularında sizin düşüncenizi en iyi yansıtan ve size en uygun olan yanıtı işaretleyiniz. Araştırma sonuçlarının değeri tamamen sizin **GERÇEK ve SAMİMİ** düşüncenizi ifade etmenize bağlıdır. Bu nedenle vereceğiniz cevaplar tamamen **GİZLİ** tutulacaktır.

Anketimizde hiçbir suretle kimlik araştırması yapılmaya çalıŐılmamaktadır. Bu sebepten dolayı lütfen soru formuna isim veya kimlik bilgisi belirtmeyiniz.

Böyle bir bilimsel çalışmaya değerli zamanınızı ayırarak katkıda bulunduğunuz için Őimdiden teşekkür ederim.

Ebubekir TORUN

DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

Lütfen aşağıdaki sorularda durumunuzu en iyi belirten seçeneği işaretleyiniz.

1- Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

2- Yaşınız

18-25 () 46-55 ()

26-35 () 55 ve üstü ()

36-45 ()

3- Medeni Durumunuz

Evli () Bekar () Dul () Boşanmış ()

4- Öğrenim Durumunuz

İlkokul ()

Ortaokul () Üniversite ()

Lise () Yüksek Lisans()

Meslek Yüksekokulu () Doktora ()

5- Hamitabat Termik Santrali'nde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

0 - 1 Yıl () 11 -15 Yıl ()

2 - 5 Yıl () 16 Yıl ve üstü ()

6 - 10Yıl ()

6- Mevcut görev durumunuz nedir ?

Yönetici () Çalışan ()

7- Aldığınız ücret nekadardır ?

500 YTL'den az () 1500-2000 YTL ()

501-1000 YTL () 2001 YTL ve üstü ()

1001-1500 YTL ()

8- Kadro durumunuz;

Kadrolu () Sözleşmeli () Geçici İşçi ()

9- Eviniz var mı? Evet () Hayır ()

10- Arabanız var mı? Evet () Hayır ()

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ						
		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Mesleğim benim için değerlidir					
2	Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum					
3	Görev tanımlaması yapılmadığından dolayı görev karmaşası yaşıyorum					
4	Dünyaya bir kez daha gelmiş olsaydım yine aynı mesleği seçerdim					
5	Yaptığım iş sayesinde kendimi ülkeme faydalı olarak görüyorum					
6	İçinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum					
7	Yaşım ilerledikçe işimi daha çok seviyorum					
8	Mesleki ve kültürel alanda kendimi geliştirebiliyorum					
9	Yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim					
10	Mesleğe ilk başladığımda mesleğimi daha çok seviyordum					
11	Mesleğimden ayrılmayı daha önce düşündüm					
12	Mecburiyetimin olmaması durumunda şu anki mesleğimden ayrılırdım					
13	Uygun bir anı bulduğumda mesleğimden ayrılacağım					
14	Her gün işime giderken istekli bir şekilde giderim					
15	Mesaide yaptığım şeyleri seviyorum					
16	Kendimi tam olarak işime verebiliyorum					
17	İşimle ilgili konularda inisiyatif sahibiyim					
18	Yaptığım işten zevk alıyorum					
19	Bilgi ve yeteneğimi kullanabileceğim bir iş te çalışıyorum					
20	Mesai arkadaşlarım samimi ve cana yakındır					
21	Mesai arkadaşlarımla aynı ortamı paylaşmaktan memnunum					
22	Mesai arkadaşlarımla mesaiden sonra da severek görüşüyorum					

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kesinlikle Katılmıyorum</u>
23	Mesai arkadaşlarım zor anlarımda bana yardımcı olurlar					
24	Amirlerim dürüsttür					
25	Amirlerim adildir					
26	Amirlerim düşüncelerime önem verirler					
27	Amirlerim zor anlarımda bana yardımcı olurlar					
28	Özel günlerim amirlerim tarafından hatırlanır - takip edilir					
29	Amirlerimin, işleri ve olayları planlama faaliyetinden memnunum					
30	Önemli konularda bilgilendirilirim					
31	Beni etkileyecek konularda karar alınmadan önce fikrim sorulur					
32	Her konuda fikirlerime değer verildiğinden dolayı karar verilmeden önce bana sorulur					
33	Tatmin edici bir ücrete sahibim					
34	Maaşımı dengim olan çalışanlarla karşılaştığımda yeterli buluyorum					
35	Yaptığım iş ile karşılaştığımda maaşımı yeterli buluyorum					
36	Aynı maaşı alabileceğim başka bir iş teklifini kabul ederdim					
37	Aileme yeterince zaman ayırabiliyorum					
38	Sahip olduğum sağlık hizmetleri ve sosyal haklar pek çok kurumdan daha iyidir					
39	Sağlıklı bir başarı değerlendirme sistemi ile değerlendiriliyorum					
40	Terfi şansımın memnunum					
41	Gayretlerim hak ettiğim ölçüde ödüllendiriliyor.					
42	Mesleki ve kültürel alanda kendimi geliştirebiliyorum					
43	Sürekli bir eğitim süreci içerisindeyim					
44	Atandığım görev yerimde oryantasyon eğitimine tabi tutuluyorum					
45	Gerektiğinde hizmet içi eğitime tabi tutuluyorum					

.....ANKETE KATILIMINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİM.....