

**TC
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

İŞ TATMİNİ ÜZERİNE BİR ODAK GRUP ÇALIŞMASI

Müjde SEZGİN

Yrd. Doç. Dr. Aylin ÜNAL

**Manisa
2009**

T.C YÜKSEKÖĞRETİM KURULU TEZ MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	341431
Yazar Adı / Soyadı	Müjde SEZGİN
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 36121538436
Telefon / Cep Telefonu / e-Posta	0232 2598109 0532 2724959 mujdeunal@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İş tatmini üzerine bir odak grup çalışması
Tezin Tercümesi	A focus group study on job satisfaction
Konu Başlıkları	İşletme Sivil Havacılık
Üniversite	Celal Bayar Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	İşletme Bilim Dalı İşletme Bölümü
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2009
Sayfa	110
Tez Danışmanları	Yrd. Doç. Dr. Aylin ÜNAL
Dizin Terimleri	Odak grup yöntemi=Focus group method Doyum düzeyi=Satisfaction level Nitel araştırma=Quantitative research Nitel araştırma=Qualitative research
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama / Kısıt Süresi	Yok

Yukarıda başlığı yazılı olan tezinin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda tamamen veya kısmen çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezime ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

29.06.2009

İmza:.....

ÖZET

Bireyin ve içinde bulunduğu iş dönmesinin değışkenliği, iş tatmini konusunda araştırmaların sürekliliğini ihtiyaç haline getirmiştir. İş tatmini, kişinin arzu, istek ve beklentilerini işi aracılığı ile sağlaması olarak tanımlanabilir. İş tatmininin bireyin işini sürdürmesine yetecek seviyede olmaması iş tatminsizliği olarak nitelendirilmektedir. Hayatlarının büyük bir kısmını işi ile geçiren bireylerin, işle ilgili birçok konuyu direkt veya dolaylı olarak işe-çevrelerine yansıtmaları doğal kabul edilmektedir. Bu durumda iş tatmini işveren, çalışan ve sosyal evre için önemli bir koşul haline almaktadır. Bireyin yaşam kalitesini ve örgüte bağlılığını etkileyerek “işe devamlılığını” sağlayan bu koşulun, sağlanıp sağlanmadığının veya ne seviyede sağlandığının ölçülmesi önemli bir gereklilik olarak görülmektedir.

Konu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde anket, gözlem ve mülakat gibi farklı yöntemlerin uygulandığı görülmektedir. Bu araştırmada, iş tatmininin ölçülmesinde “odak grup” görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yöntem, iş tatmininin ölçülmesinde odak grubu oluşturanlar tarafından ortaya koyulan çapraz fikir ve görüşleri içermesi ve bu görüşlerin iş tatmininin sağlanmasına katkı olabilecek çözümleri doğurması gibi nedenlerle tercih edilmiştir. Amacı odak grup çalışması ile iş tatmininin ölçülmesine ve istenen seviyede olmasını sağlamaya yönelik çabaları yaygınlaştırmak olan bu çalışma, dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Uçuş pilotları, eğitim sürecinin zorluğu ve çalışan sayısının genele oranla az olmasından kaynaklanan nedenlerle küçük bir örneklem grubundan seçilmiştir. Bu nedenle, iş tatmini konusunda diğer meslek gruplarından farklı olarak, nicel araştırmadan çok nitel araştırmaya uygun olduğu düşünölmüş; verilerin değerlendirilmesinde istatistiksel bir genelleme yerine analitik genelleme yapılmıştır.

Bu çalışmanın, odak grup yöntemi kullanılarak iş tatmini ile ilgili yapılacak olan sosyal bilimler alanındaki tüm araştırmalara, model oluşturma ve kuram geliştirme gibi bir katkı sağlaması beklenmektedir.

ABSTRACT

The alterability of an individual and the business world causes the continuance researches of the needs. Job satisfaction can be defined as to provide an individual's desires, wishes and expectations via job. Job satisfaction which is in inadequate level to maintain the job can be described as job dissatisfaction. It is accepted as normal to reflect many subjects about work directly or indirectly for people who spend lots of their time with their works. In this case, job satisfaction becomes an important condition for the employer, employee and for the social environment. To evaluate this condition whether it supplies or not this condition which provides the continuity to work by affecting the life quality and adherence to an organization is seen as an important necessity.

When the studies on the subject are examined, the usage of different methods can easily be seen such as surveys, observations and interviews. Focus group study method was used for the measurement of job satisfaction in this research. The study which aims to expand the efforts to make the same degree of focus group job satisfaction was performed in four stages. It was preferred because it includes the thoughts of the people who form focus group and these thoughts also provide the job satisfaction solutions .The quality of individuals life and the addictiveness to organizations to make them continue their works is known as an important need in terms of which levels. Pilots were chosen from a small group; because of the difficulties of education process and small number of employees in that work. In this case with a difference of the other occupation groups qualitative research was used instead of quantitative research and also analytical generalization was used instead of statistical generalization with using of evolution.

This study was anticipated to be a model and to elaborate a theory by using focus group method to all researches in social science area.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografya da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27.03.2009

Müjde SEZGİN

TUTANAK

İÇİNDEKİLER

ÖZET	3
ABSTRACT	4
İÇİNDEKİLER	7
ŞEKİL LİSTESİ	11
TABLO LİSTESİ	11
GİRİŞ	12
BİRİNCİ BÖLÜM	13
1. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TANIM VE KAVRAMLAR	13
1.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI	14
1.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ÖNEMİ	17
1.2.1. <i>BİREY AÇISINDAN İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ</i>	18
1.2.2. <i>ÖRGÜT AÇISINDAN İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ</i>	18
1.2.3. <i>YÖNETİCİ AÇISINDAN İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ</i>	18
1.3. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ DEĞİŞKENLERİ	19
1.3.1. <i>GEREKSİNİMLER</i>	19
1.3.2. <i>BEKLENTİLER</i>	20
1.3.3. <i>DEĞERLER</i>	20
1.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR	21
1.4.1. <i>İŞ TATMİNİ ve MORAL</i>	21
1.4.2. <i>İŞ TATMİNİ ve MOTİVASYON</i>	21
1.4.3. <i>İŞ TATMİNİ ve PERFORMANS</i>	23
1.4.4. <i>İŞ TATMİNİ ve YAŞAM TATMİNİ</i>	24
1.4.5. <i>İŞ TATMİNİ ve YAŞAM KALİTESİ</i>	26
1.4.6. <i>İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTE BAĞLILIK</i>	27
1.5. İŞ TATMİNİNİN UNSURLARI	28
1.5.1. <i>İŞİN GENEL GÖRÜNÜMÜ ve ZORLUK DERESESİ</i>	29
1.5.2. <i>ÜCRET, YAN ÖDEMELER, İLERLEME OLANAKLARI ve</i> <i>ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ</i>	30
1.5.3. <i>ÖRGÜTTE GEÇERLİ OLAN ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ</i>	31
1.6. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	32

1.6.1. BİREYSEL FAKTÖRLER.....	32
1.6.1.1. Yaş.....	32
1.6.1.2. Cinsiyet.....	33
1.6.1.3. Eğitim Düzeyi.....	33
1.6.1.4. Statü.....	35
1.6.1.5. Zekâ.....	35
1.6.1.6. Tecrübe.....	35
1.6.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	36
1.6.2.1. Ücret.....	37
1.6.2.2. İşin Nitelikleri.....	37
1.6.2.3. Yükselme Olanakları.....	37
1.6.2.4. Çalışma Grubu.....	37
1.6.2.5. Çalışma Koşulları.....	37
1.6.2.6. İletişim Yapısı.....	38
1.6.2.7. Rol Yapısı.....	38
1.6.2.8. Yönetim Biçimi.....	38
1.6.2.9. Örgüt Kültürü.....	40
1.6.2.10. İş Ahlakı.....	40
İKİNCİ BÖLÜM.....	41
2. İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİLENDİRİLEN TEORİLER.....	41
2.1. DURUMSAL TEORİLER.....	41
2.1.1. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ TEORİSİ.....	41
2.1.2. ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ.....	43
2.1.3. ERG TEORİSİ.....	45
2.1.4. BAŞARMA İHTİYACI TEORİSİ.....	46
2.1.5. DAVRANIŞ ŞARTLANDIRMASI TEORİSİ.....	48
2.1.6. BEKLENTİ TEORİSİ.....	50
2.1.7. GELİŞTİRİLMİŞ BEKLENTİ TEORİSİ.....	52
2.1.8. EŞİTLİK TEORİSİ.....	53
2.1.9. BİREYSEL AMAÇLAR VE İŞ BAŞARIM TEORİSİ.....	54
2.1.10. SOSYAL BİLGİ İŞLEME TEORİSİ.....	55
2.1.11. İŞ ÖZELLİKLERİ TEORİSİ.....	55

2.2. YATKINLIK TEORİSİ	58
2.3. ETKİLEŞİMCİ TEORİLER.....	60
2.3.1. CORNELL TEORİSİ.....	60
2.3.2. DEĞER ALGI TEORİSİ.....	61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	63
3. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI VE İŞ TATMİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR	63
3.1. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN BİREYE VE ÖRGÜTE YÖNELİK SONUÇLARI .63	
3.1.1. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN BİREYE YÖNELİK SONUÇLARI.....	63
3.1.1.1. İşe Yabancılaşma	63
3.1.1.2. Stres.....	65
3.1.1.3. Tükenme	66
3.1.2. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN ÖRGÜTE YÖNELİK SONUÇLARI	68
3.1.2.1. İşgücü Devri	68
3.1.2.2. İşe Devamsızlık.....	72
3.1.2.3. Sabotaj	73
3.2. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN DİĞER SONUÇLARI.....	73
3.3. ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR	74
3.3.1. İŞ DEĞİŞTİRME	74
3.3.2. İŞ GENİŞLETME	75
3.3.3. İŞ ZENGİNLEŞTİRME.....	76
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	77
4. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ VE ÜLKEMİZDEKİ UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER	77
4.1. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	77
4.1.1. PORTER GEREKSİNİM VE DOYUM ANKETİ (Porter Need and Satisfaction Questionnaire- NSQ).....	77
4.1.2. MİNNESOTA DOYUM ANKETİ (Minnesota Satisfaction Questionnaire- MSQ)	78
4.1.3. İŞ TANIMLAMA ENDEKSİ (Job Descriptive Index – JDI).....	78
4.1.4. GENEL KIYASLAMA YÖNTEMİ (Job In General- JIG) Yöntemi.....	78

4.2. İŞ TATMİNİNİ ÖLÇMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER	79
4.2.1. ANKET YÖNTEMİ	79
4.2.2. DAVRANIŞ GÖZLEMLEMESİ YÖNTEMİ	79
4.2.3. MÜLAKAT YÖNTEMİ	80
4.2.4. ODAK GRUP ÇALIŞMASI	80
4.2.4.1. Odak Grup Çalışmasına İlişkin Temel Özellikler	80
4.2.4.2. Odak Grup Çalışmasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri	84
4.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÜLKEMİZDE YAPILAN ARAŞTIRMALARDAN ÖRNEKLER.....	86
BEŞİNCİ BÖLÜM	91
5. BİR ODAK GRUP ÇALIŞMASI İLE İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ	91
5.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI	91
5.2. ODAK GRUP ÇALIŞMASININ SONUÇLARI	94
5.2.1. SEKTÖR ÖZELLİKLERİ.....	94
5.2.2.İŞİN KENDİSİ VE ÇALIŞMA KOŞULLARI.....	95
5.2.2.1. İş Ve Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Stres.....	96
5.2.2.2. İş Ve Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Psikolojik Sorunlar.....	96
5.2.2.3. İş Ve Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Meslek Hastalıkları	96
5.2.3. FİRMA/ ÜST YÖNETİM UYGULAMALARI.....	97
5.2.4. ÜCRET, YAN ÖDEMELER, SOSYAL GÜVENLİK KOŞULLARI VE İLERLEME OLANAKLARI	97
5.3. ÇALIŞMANIN KISITLARI.....	100
SONUÇ.....	101

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İş Tatmini Modeli	29
Şekil 2: İş Tatmini- Yaş Değişkeni	33
Şekil 3: VROOM'un Motivasyon Modeli	51
Şekil 4: Lawler-Porter Motivasyon Modeli	52
Şekil 5: Beklenti ve Memnuniyet Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi	89

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kokpit Ekibinin Dağılımı	92
Tablo 2: Kokpit Ekibinin Yaş Dağılımı	92
Tablo 3: Kokpit Ekibinin Görev Aldığı Örgüt Sınıfları.....	98
Tablo 4: Odak Grup Çalışması ve Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi.....	99

GİRİŞ

Bir yanda insan hayatında iş kavramının önemli bir rol oynayarak, ekonomik anlamda yaşam tarzımızı belirlemesi, diğer yanda günümüzün yoğun rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerin, insan kaynağını işletme içerisinde etkin ve verimli olarak kullanmalarının gerekliliği, iş tatmini konusuna verilmesi gereken önemi göstermektedir. Bu önem, kavramı disiplinler arasında üzerinde en çok araştırma yapılan kavramlardan biri haline getirmiştir.

Bir örgütün başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş tatminlerini sürekli olarak yüksek tutması gerekir. Genel anlamda iş tatmini, çalışanın işinden duyduğu hoşnutluğu ifade etmekte, iş ve işin sağladığı faydalar ve çalışma koşullarına ilişkin bir değerlendirmeyi içermektedir. Dolayısıyla iş tatmini denilince akla ilk gelenler; işten sağlanan maddi çıkarlar, beraberce çalışmaktan zevk alınan iş arkadaşları ve yöneticilerdir. İş tatmini çalışanın özel yaşantısından çalışma ortamına kadar tüm yaşamsal alanlarını etkilemekte, bireyi hem iş hayatında hem de özel hayatında başarılı ya da başarısız kılabilir.

Son 25 yılda iş tatmini konusunda 5000 civarında araştırma yapılmış olması ve yıllar geçmesine rağmen önemini hiç kaybetmeden hala bilimsel çalışmalarda ilgi görüyor olması, işletme yönetimi açısından da konunun önemini göstermektedir.

Çalışmamızda iş tatmini beş bölümde incelenmiştir. İlk bölümde iş tatmini ile ilgili temel tanım ve kavramlar üzerinde durulmuş, ikinci bölümde literatürde iş tatmini ile ilişkilendirilen teoriler; durumsal teoriler, yatkınlık teorileri ve etkileşimci teoriler başlığı altında incelenmiştir. Üçüncü bölümde iş tatmininin bireye ve örgüte yönelik sonuçları ve iş tatmini sağlamaya yönelik uygulamalar üzerinde durulmuş, dördüncü bölümde iş tatminin ölçülmesine ilişkin yöntemlerle, ülkemizde iş tatmini konusunda yapılan araştırmalardan örneklere yer verilmiştir. Son bölümde ise iş tatmini literatürdeki uygulamalarından farklı olarak bir odak grup çalışması ile ölçülmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TANIM ve KAVRAMLAR

I. Dünya savaşıyla birlikte Amerikalı ve Avrupalı psikologlar, insanların işyerleriyle ilgili sorunları olduğunu fark etmiş, savaş sonrası düşen verimi arttırmak ve çalışanın değişim hızını azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Örneğin; Taylor ve Gilberth'in, 1.Dünya Savaşı sırasında yaptıkları, bir fabrikada en iyi, en az stres ve yorgunluk yaratacak çalışma yönteminin bulunması iş tatmini konusundaki ilk araştırmalar arasındadır. Çalışanların, işlerini yaparken bedenlerini gerektiği şekilde kullanmadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı ve temposunu yakalayamadıklarını, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerini iyi ayarlayamamaktan, yorgunluklarının artıp dayanıklılıklarının azaldığını ve bu hususların sonucunda verimliliklerinin düştüğünü belirtmişlerdir. Daha sonradan **Taylorizm** adıyla ekol olan bu yöntem insan sorunlarına daha çok bir mühendis gibi yaklaşmıştır. Genel olarak klasik yönetim yaklaşımı adıyla ele alınan bu yaklaşımı, **Hawthorne** araştırmaları takip etmiştir. Bu araştırmalar sonucunda yönetim faaliyetlerinin ve biçimsel olmayan grupların genel iş tatminini etkilediği ortaya konulmuştur. (Oksay, 2005;6). Bir başka görüşe göre, bugünkü anlamda iş tatmini araştırmaları, ilk olarak 1935 yılında **Hoppock** tarafından başlamış ve bu süreçte iş tatmini öğeleriyle beraber verimlilik ve iş başarımı (performans) arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu süreci izleyen yıllarda **Michigan Üniversitesi** Araştırma Merkezi'nde yapılan bazı araştırmalarda da genel iş tatmininin; iş grubuyla gururlanma, kendiliğinden doğan iş tatmini, işletme faaliyetlerine katkı, maddi ve statü açısından tatmin şeklinde dört faktör belirlenmiştir. II. Dünya savaşından sonra çalışanların kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği maddi yükten, olumsuz sanayi ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak için iş tatmini kavramını önemsemeye başlamışlar ve bu konudaki araştırmaları desteklemişlerdir (Gür, 2006; 85). 1959 yılında ise **Herzberg** tarafından hazırlanan bir çalışmada iş tatminini etkileyen unsurlardan biri olarak işin kendisine dikkat çekilmiştir. Bazı kaynaklarda ise; geriye doğru iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar sınıflandırılarak, üç düşünce okulu:

1- Fiziki ve ekonomik koşullarla ilgilenen ekol,

- 2- İnsan ilişkileri ile ilgilenen ekol,
- 3- İşin çağdaştırılması ile ilgilenen ekol, şeklinde ele alınmaktadır.

1.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Bir çalışan olarak bireyin, sahip olduğu işi ve işinde harcadığı toplam süre hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle bireylerin işinde yaşadığı tatmin ya da tatminsizlik hem birey açısından hem de bireyin bir üyesi olduğu işletmeler ve toplum açısından dikkate değer sonuçlar doğurmaktadır. İş tatmini birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı tanımlansa da, iş tatmini veya tatminsizliği, çok genel olarak; çalışanın işine karşı gösterdiği “**genel bir tutum**” ya da “**işten duyulan genel bir memnuniyet**” şeklinde tanımlanmaktadır. Tutum, bireyin bir başka birey, iş, olgu veya nesne karşısındaki davranışının özetidir İş tatminin bireylerin değişik nesne, iş veya olgulara ilişkin binlerce tutumu mevcuttur (Kağıtçıbaşı, 1999; 101). Ancak örgütsel davranış açısından bakıldığında, birey-iş davranışlarını etkileyen tutumlar sınırlı sayıdadır. Bunlardan bir tanesi olan bireylerin mevcut işleri ve işletmelerine dair duygu düşünce ve inançları **iş tatminini** belirler. Bu kapsamda iş tatmini işle ilgili olarak duygusal, düşüncesev ve zihinsel olarak arasında geliştirdiği etkin bir reaksiyon olarak tanımlanmakta ya da daha kısa bir ifade ile işle ilgili genel duygular olarak tarif edilmektedir. Bireyin iş hayatı boyunca gördüğü, yaşadığı, elde ettiği, sevinç ve üzüntüler gibi bilgi ve duygu birikimleri sonucu, işlerine veya işletmelerine karşı tutumlarından oluşmaktadır (Rue ve Byars,1995;63; Söylemez, 2002; 5).

Bir başka kaynakta iş tatmini, çalışanın işini ve iş ortamını değerlendirmesi yoluyla oluşturduğu duygusal bir tepki olarak tanımlanmakta ve kişinin gereksinimleri ile deneyimlerinin iş ortamı ile etkileşerek iş tatminini ya da tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Katz ve Kahn da, iş tatminini, iş sürecinin içeriğinden doğan işin kendinden duyulan tatmin olduğu kadar, iş durumundan toplam memnuniyeti de kapsayacak biçimde ele almaktadır (Katz ve Kahn; 1977; 413)

Locke (1976) iş tatminini, “kişinin kendi işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan keyifli ya da olumlu duygusal durum” olarak tanımlamaktadır (Spector ve arkadaşları, 2009; 32). Locke’ın tanımında; hem biliş hem de duygusal durumun (etkilemenin) bir arada alınmasıdır. Örgüt konusunda

çalışan Organ ve Near (1985), Breef (1988) gibi bazı akademisyenler, kısa bir süre önce bu bakış açısının genel iş tatmini ölçümlerinin yönelim olarak duygusal olmaktan çok bilişle ilişkin olduğunu öne sürerek sorgulamışlardır. Weis, Nicholas ve Dauss (1999) gibi bazı araştırmacılar ise her iki faktöründe iş tatmininde etkili olduğunu savunmuştur (Spector ve arkadaşları, 2009; 39).

İş tatmini, çalışanın işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevap olduğuna göre; bireylerin işbirliği düzeyi, bilgi yorumu, vizyon alanı, kişiler arası ilişkisi, başarı beklentisi, baskı ve amaçları kabul ya da reddetme derecesi, örgütsel sorumluluğu, işe gösterdiği uyumu, karar verme stili, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi strateji ve davranış biçimleri sahip olduğu değerlere göre oluşmakta, kişiyi harekete geçiren düşüncenin altında yatan temel inanç olarak, iş yaşamından duyulan tatmini de etkileyeceği anlaşılmaktadır (Naktiyok, 2002; 166). 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 da tanımlanmaktadır. (Avcı ve Karatepe, 2000; 544). Luthans'a (1989; 170–172) göre ise iş tatmini;

- Bir iş durumuna karşı duygusal bir cevap olduğundan, gözle görülemez ve yalnızca ifade edilebilir özelliktedir,
- Kazançların ne ölçüde aşıldığını veya beklentilerin ne ölçüde karşılandığını ifade etmektedir,
- Birbiri ile ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları, tanınma ihtiyacı vb.

Bireyin işe karşı olumlu tepkisini ortaya koyan iş tatmini, değerler çerçevesinde şekillenen ve iş durumuna karşı duyguyu, tutumu ve tepkiyi yansıtan olumlu hissel bir ifade veya psikolojik bir kontrol ve revizyon işlemi görmektedir. Covey'e göre tatmin, beklentilerle ilgili bir fonksiyondur. Bireyin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise, ortaya iş doyumunu çıkacak, yüksek düzeyde iş tatminine sahip olan bir birey, işine karşı olumlu tutumlar geliştirirken, işine karşı olumsuz tutumlara sahip bir birey ise işinden doyum olmaz (Budak, 1999; 46). Lam, Pine ve Baum'un (2003) yapmış olduğu araştırmada bireylerin "subjektif normlarının" ve sosyalleşme sürecinde oluşmaya başlayan ve daha sonra da devam eden

“uygun olmayan beklentilerinin” iş tatminini etkilediği ve işten ayrılma davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. (Heslin, 2005; 379–380)

1. İş yönelimli olmak
2. Kariyer yönelimli olmak
3. Tutku yönelimli olmak gibi

İş yönelimli bireyler, işlerinden elde ettikleri finansal getiriler üzerine odaklanarak, yapılan işin kendi başına bir amaç olmasından ziyade, iş dışındaki zamanın iyi geçirilmesi için gereken maddi kaynakların elde edilmesinden fazla bir beklentileri olmayabilir. **Kariyer yönelimli** bireyler ise işte gelişmeye ve bununla birlikte gelen sosyal statü, güç ve itibar üzerine odaklanarak işlerine daha derin anlamda kişisel yatırım yaparlar ve beklentileri de sadece bu doğrultuda olabilir. **Tutku yönelimli** bireyler ise yaptıkları işi, “dünyayı daha iyi bir yer yapma” vasıtası olarak algırlar ve daha büyük “toplumsal katkı yaratma” gayretleri ile görev ve sorumluluk alma hislerinin yoğun olduğu görülür. Örneğin tutku yönelimli bireylerin, iş ve kariyer yönelimi ağır basan kişilerden daha fazla iş ve hayat tatmini elde ettikleri ve daha az iş devamsızlık gösterdikleri de ortaya konulmuştur. Tutku yönelimli olmak yapılan işin niteliğinden daha çok “yapılan işe nasıl bir anlam yüklendiği” ile ilintili olmaktadır.

Öte yandan örgütsel özellikler ile bireysel özelliklerin etkileşim içinde olduğu göz önüne alındığında, bu ikisi arasındaki uyum çalışanların iş tatminine de yansıtacaktır. Maddi ve diğer dışsal ödüllere olan yönelimden dolayı “İş ve Kariyer yönelimli” kişilerin, sonuç odaklı, rekabetçi, açık belirgin performans hedeflerinin mevcut olduğu; bağımsızlık ve bireysel başarının vurgulandığı “Piyasa Kültürü” içinde daha fazla iş tatmini elde edecekleri, “Tutku yönelimli” kişilerin ise manevi değerlerin, geleneklerin, katılımcılığın, yoğun insan odaklılığın ve ebeveynlik tarzı bir liderlik tarzının ve adanma duygularının ağır bastığı “Klan Kültürü”ne yakın bir yönetim tarzında daha fazla iş tatmini elde edecekleri de söylenebilir. Daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulabilmesi için karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Işıkhani, 1996; 118).

Kişisel yargılar ve inançlar da, bireyin işi hakkındaki genel değerlendirmelerini oluşturmada (Weiss, 2002; 174–176) ve iş tatmini bireyin işine karşı tepkisidir şeklinde

tanımlandığında, tepkili bir yargılamayı da içinde barındırmakta ve bu tepkinin, etki eden şeyden kaynaklandığı akla gelmektedir. Davranışları, inançları tarafından yönlendirilen insanlar için, işini değerlendirmesi, dolayısıyla da yargılaması farklı olacaktır. Örneğin toplulukçu kültürün egemen olduğu Çin kültüründe çocuklara itaatkarlığı, tartışmamayı, karşı fikirde olmamayı ve dindarlık açısından güçlü inançları empoze ederler (Lin ve Fu, 1990; 83). Böyle yetiştirilen kişilerin işten elde ettikleri tatmini farklı normlara göre değerleyecekleri açıktır.

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta ise iş tatmininin dinamik bir olgu olmasıdır. Yani iş tatmini sağlandıktan sonra bu konunun halledildiğini sanmak büyük bir yanılığa sebep olur. İş tatmini hızlı bir şekilde elde edilebildiği gibi yine aynı hızla tatminsizliğe dönüşebilmektedir.

1.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ÖNEMİ

Örgüt psikolojisinde iş tatmininden daha önemli kavramlar olsa bile, bunların sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu durum, kitabına yazdığı giriş yazısında Hoppock (1935) tarafından, dönemin akademisyenlerinin iş tatmini konusuna verdiği önem gayet güzel açıklanmaktadır: “kişinin çalıştığı işten ona devam etmesine yetecek ölçüde tatmin olup olmaması” hem işveren hem de çalışan açısından birinci önceliğe sahip bir sorundur. Spector ve arkadaşları (2008) tarafından PsycINFO veritabanı kullanarak 1973 yılına kadar iş tatmini konusunda 12000 civarında çalışma bulunduğunu ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmalarda 1980’li yıllardan itibaren önemli düşüş yaşanmasına rağmen; iş tatmini araştırmalarının bireysel ve örgütsel etkinliğin artırılması konusunda pratik bir uygulama alanına sahip olması, örgüt psikolojisinde birçok teoride, örgütsel tutum ve davranış modellerinde yer alması önemini hiç azaltmamaktadır.

Bireyin işinden duyduğu tatminin çalışma yaşamı üzerindeki etkisi büyüktür. Bu etki, yaşamlarının üçte birini çalışarak geçiren insanların, sık sık yaptıkları işin kendilerine bir şey ifade etmediği yolundaki şikâyetlerinde kendini açıkça hissettirmektedir. Söz konusu olumsuz etki yalnızca iş tatminsizliğini yaşayan bireyin kendisiyle sınırlı kalmayıp, doğrudan ya da dolaylı biçimde içinde bulunduğu örgüte ve yaptığı işe de yansımaktadır (Şanal,2005; .49) .

İş tatmininin birey, örgüt ve yönetici açısından önemini şu şekilde açıklayabiliriz. (Akgündüz,2006; 77–79).

1.2.1. BİREY AÇISINDAN İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmininin çalışan açısından önemli olduğu bilinmektedir. İş tatmininin yüksek olması çalışanın mutluluğunun artmasına, düşük olmasının ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğunun ortaya çıkmasına yol açacağı düşünülmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerinin yükseldikçe işten beklentilerinin artacağı, bu gelişmelere işletmelerin cevap verememesi durumunda yakın gelecekte iş tatminsizliğinin önemli sorunların kaynağı olacağı açıktır.

Çalışanların iş seçiminde, işin kendisi, yeri, fiziki koşulları, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, güvenliği vb. bireysel gereksinimleri ön planda tutuyor olmaları, iş tatmininin ana boyutunu bireysel gereksinimlerin oluşturduğunu göstermektedir. Çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin, büyük ölçüde işin kendisi ve iş ile ilgili gereksinimlerin, beklentilerin ve isteklerin karşılanma derecesine bağlıdır.

1.2.2. ÖRGÜT AÇISINDAN İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Çalışanların işten tatmin olması, örgütün amaçlarından biridir. Örgütün bir diğer amacı da kendisinin tatminini sağlamaktır. Başka bir deyişle etkin olmasıdır. Örgütte bireysel tatmininin ve örgütsel etkinliğin sağlanması için çalışanın ve örgütün gereksinimlerinin karşılanması ve her iki tarafın amaçlarının dengeli bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. İş tatmininin örgütsel açıdan diğer bir önemi de örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisidir. İş tatmini azaldıkça yabancılaşma artmakta bu da işten ayrılmalara ve çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır.

1.2.3. YÖNETİCİ AÇISINDAN İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Yöneticilerin başarısı, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına ve işveren ile çalışanların yöneticiye destek vermesine bağlıdır. Yöneticiler çalışanlarının iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşmaktadırlar. İş tatmini olmayan çalışan işten kaçmakta ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve

başka bir işe geçmenin yollarını aramaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşamaktadır. İş tatmini olan çalışan olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında ve aile çevresinde sürdürmektedir. İş tatmini olmayan çalışan hem iş yaşamında hem de sosyal yaşamında sorunludur. İş tatmini olmayan çalışan ailesine sorunlarını yansıtarak onların da mutsuz olmalarına neden olabilmektedir.

1.3. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ DEĞİŞKENLERİ

İş tatmininin ayırt edilen birçok değişkeni vardır bu değişkenlerden en önemlileri: Gereksinimler, beklentiler ve değerlerdir. Bu değişkenler tek başlarına iş tatmini sağlamada etkili olabildikleri gibi faktörlerin bileşimi iş tatmini veya tatminsizliğini ortaya çıkarabilir (Ateş, 2005; 94–96).

1.3.1. GEREKSİNİMLER

İş tatmininin ortaya çıkmasını sağlayan değişkenlerden, gereksinimler yaşayan organizmanın şartlı olarak ortaya çıkardığı gerçeklerdir ve belli bir hedefe yöneliktir. Gereksinimler hayatın devamı için gerekli olan şartlara dayanmakta ve organizmanın sağlıklı yaşaması için olması gereken dürtülerin enerji kaynağını oluşturmaktadır. Birey bilinçli olarak arzu etse de etmese de gereksinimler her zaman mevcuttur. Bunlar çeşit ve derece bakımından farklılıklar gösterirler. Fakat değişik düzeyde olmalarına rağmen temel unsurlar aynı olabilmektedirler.

Maslow, insanların yaptıkları işlerde, yapma şeklinin organize edilmesine motive eden ve ne hissettiklerine etki eden karmaşık bir gereksinim hiyerarşisi olduğu fikrini ortaya atmıştır. Bu gereksinimlerin insan tabiatından, günlük fizik ve sosyal realite ile temastan doğduğunu, isteklerimizin, arzularımızın, tamamlanmış olmama hissimizin kaynağını oluşturduğunu savunur. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramına göre; tatmin edilmiş olan gereksinim hareket ettirici değildir. Bunu pratikte de izlemek mümkündür. Zira hiçbir birey, gereksinimi olmayan bir şeyin peşinden koşmaz. Kuhlen, bireyin temel gereksinimlerinin mesleğinde veya işinde karşılanması halinde iş tatmini alınacağını ileri sürer. İş tatmini veya tatminsizliğinin, bireyin şahsi gereksinimleri ile mesleki potansiyelinin ve bunların uygun bir biçimde birbirlerini karşılaması için,

çevresel imkân yarattığı farklılığın derecesine bağlı olduğu hipotezini savunur. Birçok teorisyen de aynı konuda fikir birliğine varmış ve iş tatmininin seviyesini bireyin iş yerinde ferdi gereksinimlerinin karşılanma derecesi ile belirlenebildiğini belirtmişlerdir.

1.3.2. BEKLENTİLER

Yapılan araştırmalar iş tatmini duygusunun işgörenin beklentileriyle onların gerçekleşme düzeyinin sonucunda etkilendiğini ve bu durumun kişinin işine ve iş ortamına uyum sağlamada önemli etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ilgen ve Hamstra gibi bazı araştırmacılar, iş tatmin ve tatminsizliğinin bireyin işinden ne beklediği ile çevrenin kendisine ne imkân verdiği veya çevreden ne elde ettiği arasındaki farkın derecesi tarafından belirlendiğini ileri sürer.

Beklenti; örgütsel hedefler ile sarf edilen çaba arasındaki ilişkidir. Bir diğer değişle sarf edilecek çaba bireyi yararlılığı olan belli örgütsel hedeflere götürecektir midir sorusunu açıklayan bir kavramdır. Birey çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşacağına inanıyorsa (beklenti), örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyorsa, kendi amacının bu gayrete değer olduğuna inanıyorsa kişinin motivasyonu yüksek olacaktır.

1.3.3. DEĞERLER

İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Değer; kazanmak veya muhafaza etmek için harekete sevk eden şeydir. Değerleri birey bilinçli olarak elde etmek ister. Hâlbuki gereksinimler duyuya aittir. Değerler ise öğrenilmiştir. Bireylerde bütün temel gereksinimler aynı olduğuna göre, bireyleri birbirinden ayıran özellikler, farklı olan değerleridir. Birçok teorisyen, işgörenin işindeki pozisyonu ile bireyin değer yargıları arasındaki ilişkinin, iş tatminini etkilediğini kabul edebilir. Değerler daha çok olan değil, olması istenen ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi, kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir. Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını; örgüt üyelerinin, birey, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan

durumlara ilişkin doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.

1.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Literatürde iş tatminini ile ilgili kavramlar aşağıdaki Şekilde açıklanabilmektedir.

1.4.1. İŞ TATMİNİ ve MORAL

İŞ tatmini ve moral kavramları birbirlerine en sık karıŐtırılan iki kavramdır. İŞ tatmini ve moral arasındaki en belirgin fark, iş tatmini tek bir bireyin tutumlarını içerirken, moralin grup tarafından oluşturulmasıdır. Örneğin, örgütlerde çalışanların toplam doyumunu moraldir. Grup içindeki bireyin, iş arkadaşlarından aldığı işle ilgili özellikleri gruba uymak için kendi tutumlarına yansıtması açısından grup morali önem taşımaktadır.

İŞ tatmini morale katkıda bulunan önemli bir unsurdur. Çünkü iş tatmini işğörenin işine, işiyle ilgili diğer faktörlere ve sosyal yaşamına yönelik çeşitli tutumlarının bir sonucudur. Moral ise grup tarafından üretildiği için daha çok grup ürünüdür (Balcı, 1986; 6). Ayrıca moral geleceğe yönelik bir anlam ifade ederken, iş tatmini geçmişi ve bugünü yansıtmaktadır.

1.4.2. İŞ TATMİNİ ve MOTİVASYON

İnsanın istenilen doğrultuda davranışlar sergilemesi ve bir amaç için harekete geçirilebilmesi için motive olması gerekmektedir. Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını tatmin sağlayacak ya da amaca götürecekt davranıŐlarda bulunma sürecidir. karŐılamaları için Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996,94) Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtir. Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranıŐla ilişkilidir. Tatmin ise, amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur. “Çalışanın motive edilmesi: çalışanın insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel, işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her birine özgü araç ve yöntemlerle karŐılanarak, belli politikalar yardımıyla davranıŐlarına bu yolda biçim veya yön verilmesi sürecidir” (Özgen vd, 2002; 338).

Tatmini açıklayan birçok teori mevcuttur. Bunlardan içerikle ilgili olanlar, çalışanların kendi ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda motive edilebileceğini; (Maslow, 1943; Alderfer, 1972; McClelland, 1961; Herzberg, 1966) süreçlerle ilgili olanlar ise; çeşitli dinamik sabit olmayan değişken arası ilişkilerle motivasyonu açıklamışlardır (Vroom, 1964; Porter ve Lawler, 1968; Locke, 1968; Heider, 1958; Hull, 1951; Adams,1965). Ancak işyerleri kompleks sosyal sistemlerdir ve çalışanın davranışları üzerinde tek bir motive edici faktörün diğer motive edici faktörlerden izole edilerek test edilmesi mümkün değildir (Parsons ve Broadbridge, 2006, 122).

Efil (1996; 99) bir süreç olarak motivasyonu şöyle tanımlamaktadır; tatmin edilmemiş ihtiyaç, gerginlik (uyarılma), amaca doğru hareketlenme, amaca ulaşma, tatmin edilmiş ihtiyaç ve gerginliğin azalması. Bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Kişilerin almış oldukları eğitim, sosyo-ekonomik durumu, sosyo-kültürel seviyesi, değer yargıları, çevre faktörleri, kişi için hangi özendirici araç veya araçların önemli olduğunun belirleyicisidir. Toplumumuzda, başarı odaklı bir kültürel değer yaygın olmayışı, bireylerin daha çok buldukları ortamlarda yaşamlarını olduğu gibi sürdürmeleri, belirli dönemler dışında (evlenme çağı, iş bulma dönemi gibi) başarıya ya da amaç edinme çabasına girmedikleri, ancak son yıllarda yaşanan hızlı değişimlerin etkisi ile bireylerin amaçlı olmayı öne çıkardıkları vurgulanmaktadır (Yetim, 1996; 62). Bu da bizi, bireysel doyumun parametrelerinden birinin yaşanılan çevrenin maddi ve kültürel özelliklerinden etkilendiği sonucuna götürmektedir.

Örgütün kullanmış olduğu teknoloji ne kadar mükemmel olursa olsun onu kullanacak olan ve diğer tüm kaynakları harekete geçirecek olan insandır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilmektedir. İş motivasyonunu iş ortamları ile ilişkili davranışların uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanların çaba harcamaya olan isteklilikleri, etkinliğin sağlanmasında başrol oynayacaktır. Motivasyonun rolü ise çalışanlarda bu istekliliği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır (Şimşek, 1998; 194).

Dolayısıyla örgütlerde tatminli işgörenler yaratabilmek için, onları motive edecek olan ihtiyaçlarının farkına varılmalı ve bu ihtiyaçların her birey için farklı öneme sahip olabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Ancak iş tatmini için gereken motivasyonunun ölçümü, araştırmacılar tarafında henüz geliştirilebilmiş değildir (Rainey ve Bozeman, 2000; 461).

1.4.3. İŞ TATMİNİ ve PERFORMANS

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin ilginç bir geçmişi vardır. Hawthorne araştırmaları araştırmacıların tutumlarının performans üzerindeki etkilerinin farkına varmalarını sağladığı için takdir toplamıştır. Hawthorne araştırmalarından kısa süre sonra araştırmacılar mutlu bir işçinin üretken olduğu varsayımına eleştirel bir gözle bakmaya başlamışlardır. Literatür üzerinde yapılan sayısal incelemelerin çoğu kavramlar arasında zayıf, pozitif ve biraz tutarsız bir ilişki olduğuna işaret etmiştir. 1985’ te literatür üzerinde yapılan sayısal bir inceleme iş tatmini ile performans arasındaki gerçek korelasyonun 17 olduğuna işaret etmiştir (Laffaldano ve Muchinsky, 1985). Bu yazarlar kavramlar arasında olduğu varsayılan ilişkinin bir “yönetim modası” olduğu ve korelasyonunun “aldatıcı” olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın araştırmacılar üzerinde önemli bir etkisi olmuştur. Konuyla ilgili yazı yazan çoğu endüstri/örgüt psikoloğu kavramlar arasındaki ilişkinin önemsiz olduğu sonucuna varmıştır. Tatmin-performans ilişkisi Laffaldano ve Munchinsky’ ye dayanılarak “yetersiz” (Brief, 1998; 42), “ihmal edilebilir” (Weiss ve Cropanzano, 1966; 51) ve “önemsizliğin sınırında” (Landy, 1989: 481) olarak tanımlanmıştır.

Performans ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu, yüksek performansın, yüksek iş tatminine neden olduğu, kişi yüksek performans gösterdikçe daha fazla ödüllendirileceğinden, daha fazla tatmin sağlayacağına ilişkin araştırma kanıtlarının yanı sıra, yüksek iş tatmininin de, daha yüksek performansa neden olduğu literatürde yer almaktadır. Performans ile iş tatmini arasındaki ilişkinin gücünü net bir şekilde ortaya koyabilmek için konuya etki eden diğer değişkenlerin varlığını ve ağırlığına da bakmak gerektirmektedir. Örneğin, parça başına ücret alan bir işçi, işini çok sevmediği halde daha yüksek gelir elde edebilmek amacıyla daha yüksek performans gösterebilecektir. Performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi doğru biçimde kurabilmek için performansı etkileyebilecek tüm şartları göz önüne almak, ayrıca performans ölçüm ve değerlendirmelerinin objektif kriterlere göre yapıldığından ve herhangi bir hata olasılığının bulunmadığından emin olmak varsa bunların etkisini

ortadan kaldırmak gerekir. Performans değerlemelerinin adil olarak yapıldığına dair inancın tam olmaması ve değerlendirme sonuçlarının kararlarda adil biçimde kullanılmadığı, ücret, terfi ve ödüllendirmelerde adaletsiz davranıldığı hakkındaki düşünceler, çalışanlarda iş tatminsizliğine ve motivasyonun düşmesine neden olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004, 22).

Öte yandan performans son zamanlarda iki boyutlu bir kavram olarak ele alınmaya ve değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu ayırma göre (Telman ve Ünsal, 2004, 22); “**Görev Performansı**”, işin içerdiği görevlerin çalışan tarafından ne derece başarılı bir biçimde yerine getirildiği ile ilgilidir. “**Çevresel Performans**” ise çalışanın örgüt içindeki diğer insanlarla uyum içinde çalışabilmesine ilişkin davranışları içerir. Örneğin, çalışanın işbirliği, takım çalışmasına yatkınlığı, yardımseverliği onun görevleri ile ilgili olmamakla birlikte yine de çalışanın performansını etkiler. Çalışanların özellikle çevresel performanslarının iş tatminlerini arttırdığı görüşü ortaya atılmıştır. Çevresel performans yüksek çalışanlar etraflarına yaydıkları olumlu hava ile iş ortamlarını daha mutlu ve destekleyici bir yer haline getirir ve hem kendilerinin hem de çevrelerindeki iş tatminlerinin artmasına yardımcı olmaktadır.

Ancak herkes bu yargıya katılmamaktadır. Örneğin Organ (1988) iş tatmini ile performans arasında bir ilişki bulunmamasının çoğunlukla iş performansını tanımlamakta kullanılan dar araçlardan kaynaklandığına işaret etmektedir. Organ performans, örgütsel aidiyet davranışları gibi bir performans değerlendirme aracında genellikle yansıtılmayan birçok yapıcı davranışı içerecek şekilde yorumlandığında, iş tatminiyle olan korelasyonunun iyileşeceğini öne sürmüştür. Araştırmalar Organ’ın iş tatmininin örgütsel aidiyet davranışlarıyla güvenilir bir biçimde korelasyona girdiği iddiasını destekleme eğilimindedir (Organ ve Ryan, 1995).

1.4.4. İŞ TATMİNİ ve YAŞAM TATMİNİ

Kişinin işi, yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Diğer yandan, kişinin iş dışı yaşamının, işteki başarısı üzerindeki etkisi de büyüktür.

Yaşam doyumu genel olarak kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade etmekte, bireylerin kendi yaşamlarının çeşitli ölçütlere göre yargılamalarına dayanan bilişsel bir değerlendirmedir (Yetim, 1996; 4). Bireylerin yaşam doyumu

tepkilerinde benlik algıları, ailenin sosyo-ekonomik ve sosyo kültürel boyutu ve aile ilişkileri, sağlık durumu, iş, sosyal ilişkiler gibi alanların daha fazla yer aldığı görülmektedir. Toplumun öne çıkardığı, baskın yönelim değerlerini taşıyan bireylerin yaşamlarından daha çok doyum almaları (Yetim, 199;6 4)beklenen bir olgudur. Ancak hızla devinen bir toplumda ve ekonomide pek çok unsurun sürekli bir değişim halinde bulunduğu göz önüne alındığında bireylerin yaşam doyumlarının da zamansal ve mekânsal bakımdan çok hızla değişeceği düşünülmelidir.

İş doyumunu-yaşam doyumunu ilişkisinde üç genel görüş hâkimdir. Bunlar: Aktarma Teorisi, Telafi Etme Teorisi ve Ayrım Teorisidir (Telman ve Ünsal, 2004; 18; Uyguç,1998; 194–195).

İş tatmini ile yaşam doyumunu arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. İş doyumunu yüksek olan bir çalışanın yaşam doyumunu da yüksek olacaktır. “Aktarma Teorisi” olarak bilinen bu teoride, kişinin bir alanda yaşamış olduğu duyguları başka bir alana aktardığı savunulur. “Telafi Etme Teorisine” göre ise yaşam doyumunu ile iş doyumunu arasında ters yönde bir ilişki olduğu, kişinin bir alanda yaşamış olduğu olumsuz yaşantıları telafi etmek için diğer alanda mümkün olduğunca olumlu yaşantılar deneyimlemeye çalıştığı ileri sürülmektedir. “Ayrım Teorisi” ise iş tatmini ile yaşam doyumunu arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını, birinin diğerini etkilemediğini öne sürmektedir. “Hangi teorinin geçerli olabileceği kişilik özelliklerine bağlı değişebileceği gibi (örneğin, mücadeleci ruhlu kişiler kendilerini kötü hissettirecek durumun etkisini silmek için uğraş gösterirken, pasif kişiler olumsuz yaşantıların etkisinden kolayca kurtulamayabilirler), bu insanın elinde olan bazı imkânlara da bağlıdır. Özellikle maddi olanaklar, kişinin işinde yaşamış olduğu olumsuz yaşantıların etkisinden kurtulmak için başka uğraşlar içine girmesini kolaylaştırabilir” (Telman ve Ünsal, 2004; 19–20).

Çalışanların özel yaşamına verilen önemin, çalışan başarısını arttırdığı, iş dışı yaşam kalitesini arttırarak iş tatminin yükseltilmesine yönelik çalışmaların önem kazandığı, iş tatminin yaşam doyumundaki değişimlerin yaklaşık %5 - %10 unu açıklayabildiği görülmektedir (Uyguç vd, 1998,193–194). Orpen yaptığı araştırmada iş tatminin yaşam doyumunu üzerinde daha etkili olduğunu bulmuşsa da, Blood ve Hulin araştırmalarında yaşam doyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu saptamışlardır (Aktaran Uyguç vd. 1998;194). Bu konuda yapılan çalışmalar genel

olarak incelendiğinde işe ilişkin tutumların iş doyumunu etkilediği, bunun ise yaşamdan elde edilen doyumunu yönlendirdiği görülmektedir (Söylemez, 2002; 20). Orpen,yaptığı araştırmada iş doyumunun yaşam doyumunu üzerinde daha etkili olduğunu bulmuşsa da Blood ve Hulin araştırmalarında yaşam doyumunun iş doyumunu üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu saptamışlardır (Uyguç, vd.,1998,194). Ayrıca, yaşam doyumunun, ruh hali ve kendini değerlendirme üzerinde de etkili olduğu ortaya konulmuştur (Atkinson ve Caldwell, 1997, 174)

Suh vd. (1998) ise yaşam doyumunun kişinin duygusal durumundan kısmen etkilendiğini ileri sürerler. Literatürde cinsiyetler arasında yaşam doyumunu açısından bir farklılaşma olmadığı bulunmuşsa da yapılan bir çalışmada kadınların, erkeklerden daha fazla yaşam doyumuna sahip olduğu bunun ise geleneksel yaşam stili sürdüren, yaşamdan beklentileri düşük, amaçlı olmayan, dolayısıyla çok fazla başarısızlık ve engellenme ile karşılaşmayan kadınların kendilerini daha tatminli bulmalarına yol açtığı; erkeklerin ise yaşam standartları toplum içinde edinilen saygınlık, gelirin-refahın artırılması, çocukları okutabilme, işyeri açma, ev alma gibi, dış dünya, ekonomik sorumluluklar ve statü gibi ölçütler tarafından belirlenmesinin erkeklerin yaşam doyumlarının düşmesinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Yetim, 1996, 80). Artık kadınların da erkekler gibi iş hayatında aktif rol almaları sonucu, onlarında dış dünya, ekonomik sorumluluklar ve statü gibi ölçütlere göre değerlendirilmeleri gereği vardır. Bireycilik, geleceğe önem verme ve doğaya egemen olma anlayışını sürdüren bireyler yaşamlarından daha az doyum almaktadırlar (Yetim, 1996; 86).

1.4.5. İŞ TATMİNİ ve YAŞAM KALİTESİ

İş tatmininin iş yaşamı kalitesi ile de yakından ilgili bir konu olma özelliği bulunmaktadır. İş yaşam kalitesi, ekonomik ve teknik şartların yanı sıra insani şartların eklendiği toplam iş çevresi ile çalışanların ilişkisinin kalitesi olarak tanımlanabilir..İş yaşam kalitesinin amacı yalnızca örgütte çalışan elemanların iş yaşam kalitesini arttırmak değil, bunun neticesinde örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasıdır. Yüksek iş-yaşam kalitesinin özellikleri şöyle sıralanabilir;

- ✓ Ekonomik güvenlik,
- ✓ Eşit ödüllendirme ve çalışılan kurumun adaletli olması,

- ✓ Bürokrasiden arınma,
- ✓ Anlamlı ve ilginç iş,
- ✓ Yükselme olanağı,
- ✓ İş çeşitliliği, ilerleme ve öğrenme olanağı,
- ✓ Kişinin kendini ve iş ortamını denetleyebilmesi,
- ✓ Herkese sorumluluk alanı,
- ✓ Sorumlu olduğu işleri yapabilme olanağı,
- ✓ Katkıların fark edilmesi,
- ✓ Performans ile ilgili geri bildirim,
- ✓ Sosyal yardım ve ilişkiler,
- ✓ İşin geleceğine dönük fırsatlar sunması,
- ✓ İşin kişisel yaşama katkısı.

Tüm bu unsurlar sağlandığında çalışanların iş doyumu da artacaktır.

1.4.6. İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTE BAĞLILIK

Örgüte bağlılık, bireyin çalıştığı firmanın hedeflerini belirlemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılık üç şekilde tanımlanmaktadır.

- Çalışanın örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması
- Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarf etmek istemesi
- Çalışanın firma değerlerin ve hedeflerini benimseyip kabullenmesidir.

Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem ve iç ve dış kontrol odağı ve iş dizaynı, yöneticilerin vasıfları gibi değişkenler etkisinde oluşmaktadır. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk, özerkliğe sahip olabilme, azami merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkilidir. Mowday, Porter ve Dubin'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi performans göstermektedirler. (Yüksel; 1993; 23)

Bazı kaynaklarda iş tatmini örgütsel bağlılığın sonucu arasında gösterilse de iki kavram arasındaki temel fark; ” **İşimi seviyorum**” ve “**Çalıştığım örgütü seviyorum**” şeklindeki iki ifade ile özetlenmektedir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işe

karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir.

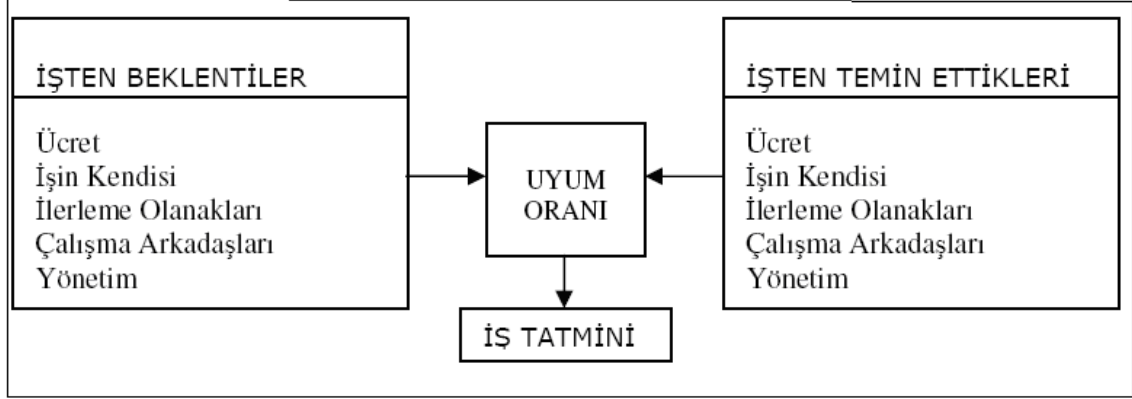
1.5. İŞ TATMİNİNİN UNSURLARI

İş tatminini anlayabilmek için, çalışanların işe karşı olan duygu ve düşüncelerini analiz etmek gerekmektedir. Çalışanların işten memnun olmaları veya olmamalarının nedenleri değişiktir. Bazı yazarlar ve araştırmacılar iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde farklı görüşler önermişlerdir. Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell, cinsiyet, eğitim ve yaşın iş tatminini etkileyen önemli faktörler olduğunu savunmuşlardır. Smith ise; girdi, eğitim, iş kullanımı, refaha ve çöküşe yönelik toplum şartlarının da önemli faktörler olduğunu belirtmektedir. McDonald ve Gundersan memnuniyet sonuçlarının yaş, hizmet süresi ve ücretle pozitif olarak ilgili olduğunu tespit etmişlerdir. Deci, daha fazla ücret, değişen iş, otonomi, karar verirken ve amaç belirlerken daha fazla katılımın daha çok memnuniyete neden olacağını belirtmektedir. Schultz, iş tatmini faktörleri ile ilgili daha geniş çaplı bir açıklama sunmuştur. Schultz' a göre: "Çalışanlar iş ortamının bir yönünden memnun iken diğer yönlerinden memnun olmayabilir." Örneğin, çalışanlar iş şartlarını ideal bulabilir ama yöneticiden, çalışma arkadaşlarından veya iş kurallarından memnun olmayabilir. Çalışanların iş memnuniyeti ile ilgili yönler işten işe değişir. Genelde iş tatmini ile ilgili faktörler: yaş, sağlık, çalışma yılı, duygusal kararlılık, aile ilişkileri ve diğer sosyal yönlerdir. Sonuç olarak, bütün teorik yaklaşımlar ve yapılan araştırmalar ışığında, günümüzde iş doyumunu etkileyen beş kaynaktan söz edebiliriz (Şanal, 2005; 62–64):

- İşin kendisi
- Yönetim tarzı
- Ücret
- Çalışma arkadaşları
- Ödül-terfi (ilerleme olanakları)

Bu kaynaklar Şanal tarafından aşağıdaki şekilde şematize edilmiştir:

Şekil 1: İş Tatmini Modeli



Kaynak: Şanal, 2005; “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne Ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri” ,Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya

1.5.1. İŞİN GENEL GÖRÜNÜMÜ ve ZORLUK DERECESİ

Bir çalışanın işinin niteliği iş tatmini literatüründe baskın olan konulardan biridir. Herzberg, ve arkadaşlarına göre iş; rutin ya da farklı, yaratıcı ya da eğlenceli, tamamıyla basit ya da tamamıyla zor olabilir. Tüm bu faktörler işin niteliğine katkıda bulunurlar ve iş tatmini üzerinde etkiye sahiptirler. Michael Gruneberg’e göre iş tatmini iş uzmanlığı, iş farklılığı ve görev tanımını da içine alan işin niteliği temelinde ele alınmalıdır. O; iş uzmanlığını birisinin bulunduğu pozisyonda başvurduğu yetenek düzeyi olarak tanımlar ve iş uzmanlığının başarı duygusuna katkıda bulunduğunu belirtir (Gülнар, 2007; 110).

İşin kendisi, iş tatmini açısından en önemli özelliklerden birincisidir. İşin kendisi beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır (Şanal, 2005; .63).

Otonomi, işin yapılması sırasında çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder.

Görev kimliği, çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir özelliktir.

Görevin önemi, işin iş arkadaşları ile müşteri tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür.

Beceri çeşitliliği, işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.

Geri bildirim, işgörenin işteki performansının ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geribildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

Bu özellikler kişinin işini anlamlı bulmasına ve işinde daha fazla sorumluluk almasına yardımcı olurken, işinden daha fazla tatmin olmasına yol açar. Tatminin yanında motivasyon ve performans artar, devamsızlık ve işgücü devri azalır.

1.5.2. ÜCRET, YAN ÖDEMELER, İLERLEME OLANAKLARI ve ÖDÜLENDİRME SİSTEMLERİ

Herzberg ücret ve yan ödemeleri bir hijyen ve dışsal faktör bağlamında doyumsuzluğa katkı sağlayan öğeler olarak görmektedir. Bununla birlikte ücret; başarı ve takdir gibi içsel ödüllerle karşılaştırıldığında sadece zayıf bir motive edicidir. Dolayısıyla, bir motive edici olarak onun etkililiği geçersiz kılınmaktadır. Bu; Maslow'un motivasyon teorisi tarafından da desteklenmektedir. Diğer yandan, Locke, Herzberg'in ücret hakkındaki fikrine katılmamaktadır. O, ücretin bir bireyin yiyecekleri masanın üzerine koyma yeteneğinden daha fazlasını kapsadığına inanmaktadır. Ücret ayrıca kurumla ilgili bireysel bir değeri, başarının sembolize edilmesini, güvenliğin sağlanmasını ve çalışanlar için yönetsel meseleyi ifade eder. Uzun zamandır çoğu araştırmacıların düşüncesi iş tatminiyle ücret arasında oldukça düşük bir korelasyonun olduğu yönündedir. Çeşitli araştırmalar bu faktörün öneminin gereğinden fazla büyütüldüğüne işaret etmektedirler. Fakat bu elbette ücretin önemsiz sayılması anlamına gelmemelidir (Gülner,2007, 110).

Örgütler tarafından çalışanlara çeşitli yardım ve hizmetler de sağlanmaktadır. Başlıca sosyal yardım ve hizmetler olarak çalışanların ulaşımı için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi, bazı çalışanlara giyecek alınması, önemli günlerde (yılbaşı, bayram, işletmenin kuruluş günü vb.) yiyecek yardımı yapılması, lojman, kreş, çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon, işletme ürünlerinden indirimli yararlanma olarak sıralayabiliriz.

Örgütler tarafından sağlanan sosyal yardım ve hizmetler çalışanlara ve örgüte pek çok fayda sağlamaktadır (Şanal, 2005, 65):

—Çalışanların çalışma koşullarının ve çalışma hayatının niteliğinin değiştirilmesi,

—Ek gelir ve imkân sağlanarak çalışanların daha iyi bir yaşam standardına ulaşmalarını sağlamak,

—Çalışanların örgütün daha fazla gelişmesine yönelik ortak çaba göstermesini sağlamak,

—Yönetim ve çalışanlar arasında daha iyi iletişim ve ilişki gelişmesini sağlamak

—Çalışanların örgüte bağlılığını ve işi sahiplenmesini sağlamak

—Çalışanların devir hızı ve devamsızlığını azaltmak

—Çalışanların iş doyumlarını yükseltmek

Çalışanlar işlerinde yükselme olanaklarına sahip olmak isterler. Bunun en önemli nedenlerinden biri; çalışanların deneyim kazandıkça işlerinin monotonlaşması bunun bir sonucu olarak da çalışanların yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulmalarıdır. Dolayısıyla daha yüksek yetki ve sorumluluklara sahip olmak isteyeceklerdir. Yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çoğu zaman çalışma azmi ve heyecanlarının azalacağı muhakkaktır (Gülner,2007, 111).

1.5.3. ÖRGÜTTE GEÇERLİ OLAN ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Bireyler arası ilişkiler açık bir şekilde iş tatminiyle ilişkili faktörlerin çoğu üzerinde etkiye sahiptir. Motivasyon üzerine yaptığı çalışmada Herzberg, bireyler arası ilişkilerin insanlar için önemli olduğu bulgusuna ulaşmıştır. İlişkileri üstlerle, astlarla ve eşit düzey çalışanlarla ilişkiler olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Locke konuyu farklı bir yaklaşımla ele almıştır. O; yöneticiler, eşit düzey çalışanlar ve astlar olmak üzere üç tip temsilci tarafından ortaya konan “işlevsel” ve “mevcudiyet (varlık)” olmak üzere iki farklı türde bireyler arası ilişkisi tanımlaması yapmıştır. Mevcudiyet (varlık) ilişkileri kişiler arasında malların ya da hizmetlerin değişimi ilişkisinin dışında bir ilişki üzerinde yoğunlaşırken; işlevsel ilişkiler alıp verilen hizmetler üzerinde yoğunlaşır. İşlevsel ilişkiler yapılan görevler ya da elde edilen ödüller temelinde bir beklenen-değer yaklaşımı olarak ele alınabilir. Diğer yandan mevcudiyet (varlık) ilişkileri dostluk, iyilik ve içtenlik üzerine kuruludur. İlişkiler ayrıca temel tutumlarda, değerlerde ya da felsefede bir paylaşımı içerebilirler (Gülner, 2007, 111).

1.6. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Farklı yazarlar tarafından iş tatminini etkileyen faktörler çok değişik şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, bu faktörleri bireysel ve örgütsel unsurlar olmak üzere iki ana başlık halinde toplayabiliriz.

1.6.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

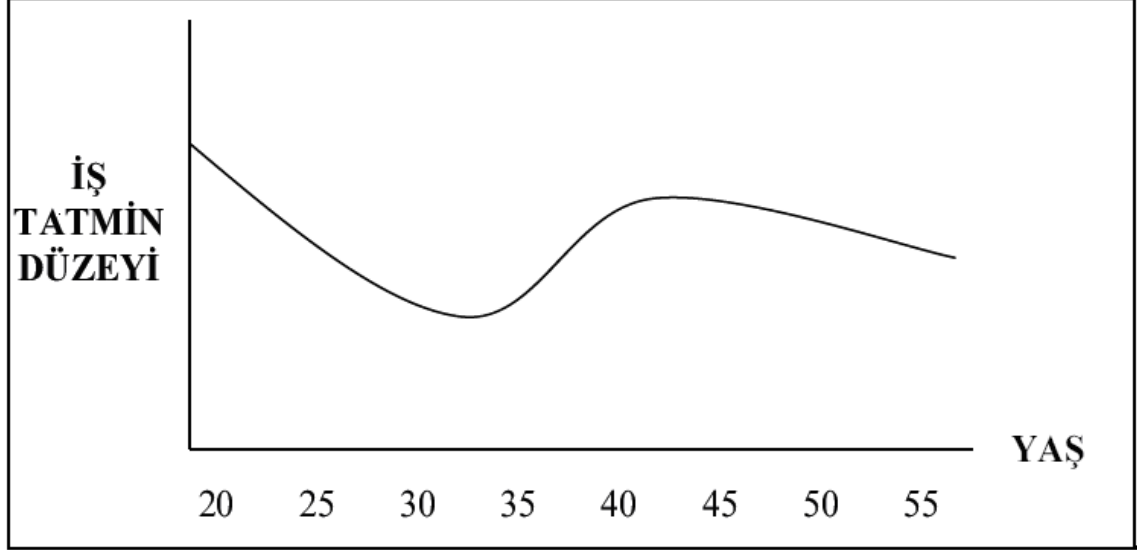
İş tatmini kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. İşgörenin işinden beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel bireysel özellikleri iş ve iş çevresinde beklentilerin nitelik ve niceliği öncelikli sınırlayıcılarıdır. Birey eğitime, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak, yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özellikler belirleyecektir. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında işgörenin bireysel özelliklerini kabul etmemiz gerekir (Örencik, 2007, 39)

1.6.1.1. Yaş

Araştırmalar genellikle yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu ilişki 60 yaşlarına kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yaştan sonra ise keskin bir düşüş göstermektedir. Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre; işe başlayan 19-22 yaşları arasında olan gençler, işe büyük bir coşku ile başlamalarına rağmen, otuzlu yaşlarda işlerinde en düşük performansı göstermekte ve isteksiz davranmaktadırlar. Yaş ilerledikçe, kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde tatmin duydukları görülmektedir. Bu kişiler geçmiş kariyerlerine bakarken bu tatminin daha çok sosyal ilişkilerle sağlandığını hissetmektedirler. Yaşlı işgörenlerin işlerinde kazandıkları deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatminkâr olabilirler. Buna karşılık daha genç işgörenler yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olabilirler. Bu yüzden işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir. İş tatminin yaşla ilişkisi konusundaki bilgiler uluslar arası geçerliliğe de sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar sonucunda daha yaşlı işgörenlerin daha tatminkâr oldukları belirlenmiştir. Aynı işte

kalma süresi ile iş tatmini arasında olumlu bir bağıntı bulunmakta, işgörenin aynı işte kalma süresi arttıkça tatmin düzeyi de artabilmektedir (Ateş, 2005; 97).

Şekil 2: İş Tatmini- Yaş Değişkeni



Kaynak: Ateş, (2005), “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya

1.6.1.2. 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. Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar.

1.6.1.3. Eğitim Düzeyi

Bir insanın tutum değer ya da düşüncelerine biçim veren en önemli süreçlerden biride eğitimidir. Toplum tarafından değer verilen işlerde çalışanların, iş tatmin düzeyleri diğerlerine nazaran daha yüksek olacaktır. Birbirleriyle hemen hemen aynı yönde olan birçok araştırma sonuçlarına göre eğitim seviyesi ve mesleki tatmin arasında negatif bir ilişki vardır. Bu ilişki özellikle ücret tatmininde önemli olmaktadır. Basit olarak ifade

edersek yüksek eğitim almış kişilerde mesleki tatmin daha fazladır. Fakat diğer konularda bu tatminin var olduğu söylenemez. (Örencik,2007; 40)

İş tatmini ile meslek düzeyi arasındaki olumlu ilişkilerde kuramsal açıklamaların, sosyal etkileşim teorisine dayandığı görülmektedir. Çünkü genel olarak toplumun bazı işlere diğerlerinden daha fazla değer verdiği bir gerçektir. Bu nedenle değer verilen işlerde çalışan bireyler, değer verilmeyen işlerde çalışan bireylere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Bundan dolayı mesleki saygınlık, denetim, iş gruplarının niteliği gibi değişkenler tatminde etkili olmaktadır. Yüksek düzeyli mesleklerde işgörenler daha yüksek bir tatmin elde etmektedirler. Örneğin: ABD’ de yapılan büyük çaplı bir iş tatmini araştırmasına göre, en çok iş tatmini gösteren mesleklerde insana yönelik söz sahibi olması gibi özellikler bulunmaktadır. Yapılan diğer araştırmalarda hiyerarşik kademe yükseldikçe iş tatmininin arttığı, kumanda örgütü yöneticilerinin, kurmay yöneticilere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek işgörenlerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş işgörelere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Ancak böyle bir sonucun işgörelere eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkânıyla sınırlı olduğu da düşünülmektedir. Yapılan diğer araştırmalarda ise, meslek düzeyi sabit tutulmak kaydıyla işgörelere eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bu nedenle bu konuda yapılan araştırmaların çelişkili sonuçlar verdiği, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu gösteren kuvvetli bir delilin bulunmadığı söylenebilir. Her ülkenin veya her milletin kendine özgü kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan iş tatmininin kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bireylerin çalışmayı arzu etmelerinin tek amacı yalnızca gelir elde etmek olmamakta; ayrıca toplumca beğenilen, takdir edilen, kabul gören ve aranılan işler yapmayı ve yaptığı işlerin bu niteliklere sahip olmasının başkaları tarafında kabul edilmesini istemektedirler. Bunlardan başka kendilerine, toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler: Bu yüzden işgörelere doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin işgörelere aşılacağı tutum ve değerler onun işine karşı tutumlarını da etkilemektedir. İşe belirli değer ve beklentilerle gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır. İşinin işgörelere aşılacağı tutumlar, değerler,

bekleyişler işgörenin işinden sağladığı tatmin düzeyini etkileyebilmektedir (Ateş, 2005; 99–100).

1.6.1.4. Statü

Çalışanların mesleki düzeyleri de iş tatminlerini etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Toplumda kabul gören aha üst düzeyde bulunanlar daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar (Ateş, 2005; 100).

1.6.1.5. Zekâ

Tek başına zekâ düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zekâ düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekânın iş tatmininde önemli bir etken olduğu gözlenmiştir. Pek çok iş ve meslek için belli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapsmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır. Eğer işin gerektirdiği zekâ düzeyi ile kişinin IQ'su uyum içinde değil ise, iş kişi için sıkıcı olacak ve tatmin düzeyini düşürecektir. Parlak bir üniversite kariyeri olan bir iş görene rutin görevler verilirse, o kişiyi yetersizliğe ve sıkıntıya sokacak ve iş tatmininin düşmesine neden olacaktır (Ateş, 2005; 101).

1.6.1.6. Tecrübe

İş tatmini ile işte geçen yıllar arasındaki ilişki karmaşıktır. Bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeyleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkânları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bunun nedeni, birey işte yeni olduğu için, iş çekici gelmekte ve yeni kabiliyetler kazanacağı ve geliştirebileceği bir ortama girmektedir. Ancak başlangıçtaki yüksek tatmin düzeyi kısa bir süre sonra düşüşe geçmektedir. (Ateş,2005; 102)

1.6.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerinde etkileri bireysel faktörlere göre daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Bunun bir nedeni olarak, bireysel faktörlerin, ancak örgüt koşullarıyla etkileşimleri neticesinde iş tatmini üzerinde etkili olabilmesidir. 1990 yılında yapılan araştırmaya göre iş tatmininin belirleyici örgütsel faktörleri, önem sıralarına göre sıralanması istendiğinde şöyle bir sonuç ortaya çıkmıştır (Elgün, 2007, 52):

- 1) Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı,
- 2) Yükselme olanaklarını açık olması,
- 3) Örgüt içinde hızlı, dürüst ve açık bilgi akışı,
- 4) Başarının takdir edilmesi,
- 5) Kişinin saygınlığına, gelişmesine ve değerine verilen önem,
- 6) Zorlama, kaçamak taviz yerine açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası,
- 7) İş güvencesi,
- 8) Astların üstleriyle görevlerini ve kişisel sorunlarını görüşmeleri kolaylıkla yapılmalı,
- 9) Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma,
- 10) Cazip sosyal olanaklar,
- 11) İyi arkadaşlık ilişkileri,
- 12) Adil disiplin düzeni,
- 13) Tüm çalışanların alınan kararlara belirli ölçüde katılabilmeleri,
- 14) Uygun çevresel koşullardır.

Gelişmiş ülkelerde maddi gereksinimler belli ölçüde tatmin edildiğinden daha üstteki gereksinimler ön plana çıkmaktadır. Oysa gelişmekte olan ülkeler de ise maddi etkenler ön sırada gelmektedir. Sonuç olarak, örgütsel faktörler ücret, işin nitelikleri, yükselme olanakları, çalışma grubu, çalışma koşulları, yönetim biçimi, iletişim yapısı, rol yapısının etkisi şeklinde sıralanabilir.

1.6.2.1. Ücret

Lawler, Young ve Fadem, Vroom yaptıkları çalışmalarda, ücret bireylerin her türlü ihtiyaçlarını karşılamakta kullandıkları bir araç olduğu için iş tatminini sağlamada önemli role sahiptir. Ücretin yeterliliği ve yüksekliğini düşünerek tatmin olan personel işe aslında başarısını ve yeteneklerinin tanındığı, kendisinin işletmece benimsendiğini, işinde terfi edebileceğini düşünmekte ve bundan dolayı bir tatmin duymaktadır.

1.6.2.2. İşin Nitelikleri

İşin benzerliği artıkça yani tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmini düzeyi de artmaktadır. İşletme yönetimi çalışma yöntemlerini aşırı kontrol altında tuttuğunda iş tatminsizliği büyük boyutlara ulaşabilir. Saygınlığı olan bir işte çalışan kişi hem işletmenin diğer çalışanlarından, hem de iş dışında sosyal ilişki içine girdiği kişilerden saygı görme ihtiyacını tatmin ediyor anlamına gelir.

1.6.2.3. Yükselme Olanakları

Yükselme maddi ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir belirleyici niteliğindedir. Yükselme her şeyden önce personelin gösterdiği başarının ödülüdür. Kendi güveni artmakta bunun sonucunda da tatmin düzeyi yükselmektedir.

1.6.2.4. Çalışma Grubu

Sosyal etkileşim bazen bir ödül niteliğinde olabilir. Bir görüşe göre, iki veya daha fazla çalışan arasında etkileşimin artması iş tatminini arttırmaktadır. Diğer bir görüşe göre ise çalışma grubunun büyüklüğünün etkileşimde önemli bir etmen olduğudur. Küçük çalışma gruplarının büyüklere göre iş tatmininin de daha etkili olduğu sonucuna varılabilir.

1.6.2.5. Çalışma Koşulları

İşin fiziki yapısı, görevlerin içeriği, insanların çalışma pozisyonu ve makine ile olan ilişkileri bunlara ilave olarak insanın bu konuda işine karşı olan tutumu ve ilgisi iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevre denilmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma

ile ortaya çıkan ve böylece işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan aynı zamanda bireyin bedeni ve ruhi fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla da karşılaşabilmektedir. İş görenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz olusu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, iş yerini tercih etmekte ve bunlara çok önem vermektedirler. Ayrıca iş görenlerin çoğu, iş yerinin evlerine yakın oluşu; çalıştıkları binanın yeni, temiz; işleri için gerekli olan araç – gereçlerin kullanılabilir olmasını istemektedirler. Bireylere bu olanakların sağlanması, hem verimlilik hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir. Uygun çalışma ortamı, işin gerektirdiği koşulları ve işgören gereksinimlerini karşılayan bir ortamdır (Kesici, 2006, 43–44).

1.6.2.6. İletişim Yapısı

Örgütün iletişim yapısı bireye yaptığı işin sonuçları konusunda bilgi verecek bir biçimde düzenlendiğinde çalışanların işlerinden daha çok tatmin duydukları gözlemlenmiştir. Genel olarak iletişimin kısıtlanmadığı, bireylerin etkili bir biçimde katılımına olanak veren iletişim yapılarının en doyurucu olduğu belirtilebilir.

1.6.2.7. Rol Yapısı

Çalışanların bulunduğu ortamda üstlendikleri, karşılamak durumunda olduğu beklentiler, onların çalışma grubundaki rolleridir. Bu roller arasında uyumsuzluk olursa çatışma ve belirsizlik ortaya çıkar ki, bunun sonucu tatminsizliktir.

1.6.2.8. Yönetim Biçimi

Yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri koordine etme özellikleri, yönetim biçimleri ve işgörenlerle oluşturdukları ikili ilişkiler, iş tatminini etkilemektedir. Saygın, demokratik liderlik tipinin, otokratik veya otoriter liderlik biçiminden daha yüksek iş tatmini ile sonuçlandığını gösteren çok çeşit ve tipte araştırma ve çalışmalar vardır. Yöneticinin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve aralarındaki ilişkilerin olumlu ve sıcak olması işgörenin yaptığı işten tatmin duymasını sağlayacaktır. Yöneticinin işgörenlerine karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması işgörenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Böylece işgörenlerin

yöneticilerine karşı bağlılık duygusu artacak ve yöneticinin verdiği görevleri istekle yerine getirmeleri sağlanabilecektir. İşgörenler yaptıkları işin niteliğinden dolayı övülmek istemekte buna karşılık olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadırlar. Bu nedenle övülmek bir taraftan iş görenin iş tatmini yükseltmekte diğer taraftan övgü işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında işgörenin bu işi gelecekte daha iyi yapmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işin yönetici tarafından takdir edilmesi ve belirli ölçüde övülmesi gereklidir. Örgüt yönetimi ve yönetici, işgörenlerin kendi işlerinde söz sahibi olma isteğini dikkate almalı ve bundan yararlanma yoluna gitmelidirler. Bu isteğin gerçekleştirilmesi, işgörenin kendi benliğinin tatmini için önemli imkânlar sağlayarak, onun örgütle kaynaşmasını ve örgütsel sorunları doğrultusunda teşvik edilmesini gerçekleştirecektir. Çünkü bireyin ruhunda sorunları belirleme ve onlara başarılı çözümler bulma konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi de bireye küçümsenmeyecek bir tatmin sağlayacaktır. Örgüt yönetimi ve yönetici tarafından işgörelere memnun olmadıkları işlemler hakkında şikâyet edebilme imkânları tanınmalı, şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Şikâyetler dikkate alınıp gerekli düzeltici önlemler zamanında alınmazsa, bu durum işgörenlerin işlerine duydukları ilgi ve arzunun önemli ölçüde azalmasına yol açabilecek, hoşnutsuzluk hallerini ortaya çıkarabilecektir. Bu nedenle gereksinimlerin karşılanması kadar şikâyetlerinin değerlendirilmesi de motivasyonda belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracı olmaktadır Motivasyonda önemli bir rol oynayan uyarılar da zamanında yapılmalı, yönetici olayla ilgili delilleri dikkatle tespit edip değerlendirmeden harekete geçmemelidir. Uyarıyı yapan amir kızgınlık göstermemeli ve ilgiliye savunma fırsatını vermelidir. Disiplin önlemlerine başvurulması gerektiği durumlarda ise olaya öç alma havası verilmemelidir. Disiplin uygulamasının amacı, suçluyu dize getirmek, hırpalamak değil gelecekte daha iyi davranılmasını sağlamak olmalıdır. Bunun yanında disiplin uygulamasında çok gevşek davranmanın olumsuz etkiler yapabileceği de unutulmamalıdır. Kısaca disiplinin amacı işgörenleri olumlu davranışlara yöneltmek olmalıdır. Ayrıca disiplin önlemleri işgörenler arasında hakça uygulanmalı, işgörenlerin olumlu ve olumsuz davranışlar karşılığında ne görecekleri önceden tespit edilmeli ve bu durum işgörelere duyurulmalıdır (Ateş,2005; 8-10 9).

1.6.2.9. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, “*örgütün oluşturduğu ve yaşadığı yapısı, yönetim şekli, dizaynı, ast – üst ilişkileri vb. ile üyeler tarafından paylaşılan ve örgütü bir arada tutan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, ümitler, tutumlar ve normların tümü*” olarak tarif edilebilir. Bahsedilen faktörler bir örgüt içerisindeki üyelerin birlikteliğini ve dayanışmasını sağlayıp, amaçların oluşturulması ve amaçlara ulaşılmasında bağlılığı ve verimliliği telkin ederek, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan iş görenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile iş gören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler (Kesici,2006; 47).

1.6.2.10. İş Ahlakı

İş ahlakı, “*toplum tarafından görüş birliğine varılmış prensipler, normlar ve standartlar ile tutarlı şekilde işletmecilik uygulaması davranışı*” olarak tanımlanmaktadır. İşletmeyi oluşturan beşeri unsurlar olan işletme sahip, yönetici ve çalışanlarının, birbirlerine, işletmenin müşterilerine, tedarikçilerine ve içerisinde faaliyet gösterdikleri topluma ve küreselleşmeyle birlikte ilişki içerisine girdikleri diğer toplumlara nasıl davrandıklarına bakılarak bir işletmenin ve bu işletmeyi oluşturan insan unsurunun iş ahlakının ne olduğu anlaşılabilir. Evrensel bir olgu olan ahlak olgusuna aykırı davranışların bir bedelinin olduğu ise herkesin malumudur. Ahlaka aykırı davranışların neden olduğu kayıplar, güvenin kaybedilmesi, grup çalışmalarının etkinliğinin kaybedilmesi, iletişimin zarar görmesi, bağlılık duygusunun yok olması, imajın zarar görmesi şeklinde sıralanabilir. Tüm bu kayıplar beraberinde, çalışanlarda, işletmenin amaç ve değerlerine olan inancı, işletme adına çaba sarfetme isteğini ve işletme üyeliğini sürdürme arzusunu zedeleyeceğinden, iş tatmininin ve iş motivasyonunun düşmesine neden olacaktır (Kesici, 2006; 49).

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMINİ İLE İLİŞKİLENDİRİLEN TEORİLER

İş tatmini konusu ile ilgili olarak çok sayıda teori mevcuttur. Bunlar kabaca üç kategoride sınıflandırılabilir (Spector ve arkadaşları: 2009; 31–32).

1. Durumsal Teoriler: İş tatmininin kişinin çalıştığı işin yapısından ya da çevredeki diğer özelliklerden kaynaklandığını varsayan teorilerdir. Gereksinim teorilerinin hepsi bu kapsam içinde ele alınmaktadır.

2. Yatkınlık Teorileri: İş tatminin kaynağını bireyin kişisel mantık yapısında olduğunu varsayan teorilerdir.

3. Etkileşimci Teoriler: İş tatminin kaynağının durum ve kişiliğin karşılıklı etkileşiminden kaynaklandığını varsayan teorilerdir.

2.1. DURUMSAL TEORİLER

Literatürde, iş tatmini ile ilişkilendirilen çok sayıda durumsal teori bulunmakla birlikte, çalışmada belli başlıcalar ele alınmıştır.

2.1.1. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ TEORİSİ

Güdülenme kuramları içerisinde yer alan ve en yaygın olarak bilinen kuramlardan biri Abraham Maslow'un geliştirdiği, bireysel gereksinimlerin en kapsamlı biçimde incelendiği teoridir.

Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Bu kademelendirme şu şekildedir (Koçel, 2005; 639):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme, uyku gibi ihtiyaçlar
- Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, hastalık, yaşlılık vb. hallerde geleceği garantiye alma, tehlikelerden korunma gibi ihtiyaçlar.

- Sosyal İhtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları): Gruba mensup olma, kendi kendini anlama, şefkat, kabul edilme, başkaları tarafından sevilme, dostluk ilişkileri geliştirme gibi ihtiyaçlar.

- Değer İhtiyaçları (Saygınlık İhtiyacı): Prestij, başarı, saygı görme, kendine güven duyma, başkalarının takdirini kazanma ihtiyaçlar.

- Kendini Tamamlama İhtiyaçları (Kişisel Bütünlük İhtiyaçları) :Yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar, sahip olunan potansiyeli geliştirme gibi ihtiyaçlar.

Bu teorinin iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur, yani ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayım göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış nedeni olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2005;637–638).

Maslow'un geliştirdiği teorinin esasında, ihtiyaçların bir sıra takip ettiği ve tatmin edilen ihtiyaçların teşvik edici etkisini kaybedeceği varsayılmaktadır. Ancak ihtiyaçların kurallar ve sınırlamalar içinde bir sıra takip ettikleri fikrine her zaman katılmak mümkün değildir. Bazı durumlarda bir ihtiyaç bir üst düzeyde yer alan ihtiyaçtan önce hissedilebilir. İnsanın kişilik ve davranış yapısına göre ihtiyaçların önceliği değişebilir. Örneğin saygınlık ihtiyacını sosyal ihtiyaçtan önce duyan insanlar olabilir. Bazı durumlarda da böyle bir sıra takip etmek yerine, birkaç ihtiyaç aynı anda hissedilebilir. Nitekim bir insan, fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları aynı zamanda hissedebilir (Koçel, 2005; 640).

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığı iddia etmişlerdir. Ancak,

basitliği, anlaşılrlığı ve mantıki olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2005; 641).

Maslow'un teorisini genel çerçeve içinde değil, örgütsel açıdan incelemek amacımıza daha uygundur. Maslow, teorisini iş motivasyonuna doğrudan uygulamayı düşünmemiştir. Teorisini ileri sürdükten yirmi yıl sonrasına kadar örgüt içindeki insanın motive edilmesini araştırmamıştır. Maslow'un bu eksikliği Douglas Mc Gregor tarafından kapatılmıştır; The Human Side of Enterprise adlı kitabı, Maslow'un teorisine yönetim literatüründe popülerlik kazandırmıştır. Maslow, giderilen ihtiyacın bir güdüleyeci olamayacağını belirtir. Her ne kadar ana hatlarıyla bu doğru olabilirse de, bireysel ihtiyaçların, tek bir eylem veya eylemler sonucunda tamamen veya sürekli olarak asla tatmin edilemeyeceği de bir gerçektir. Birey uygun şekilde davranırsa, ihtiyaçlar sürekli ve tekrarlı olarak karşılanır. Eğer çok sayıda ihtiyaç aynı anda ortaya çıkıyorsa, bu gerçektir, ihtiyaçların giderilmesinin sabit bir hiyerarşik düzen içinde giderildiği fikriyle çelişir (Baştumur, 2006; 48).

2.1.2. ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ

Herzberg ve arkadaşı Mausner, Snyderman üniversitesi öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg modeli diye bilinen “**çift faktör**” kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile işyerinde işgöreni mutlu kılan özendirici (teşvik edici) ya da tatmini sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2000; 568).

Bu araştırmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur : “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız”. Araştırma verileri incelendiğinde katılımcıların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırken iş ile doğrudan ilgili olan, işin kendisi, başarma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla birlikte işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, denetim vb. kavramları kullanmışlardır (Koçel,2005; .641).

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Motive edici faktörler adı verilen birinci grupta; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2001; 514). İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler bu grubu oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olamayacaktır. Bunların mevcut olması işgörenin motive olabileceği minimum koşulları sağlayacaktır (Koçel, 2005; 641–642).

Görüldüğü gibi çift-faktör teorisi ile ilgili çalışmalarda ortaya çıkan motive edici ve hijyen faktörlerinin hemen hemen hepsi **iş tatminine** etki eden bireysel ve örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Burada vurgulanmak istenen husus hijyen etmenlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının işgörenin işinde, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına yol açacağıdır. Hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar işgöreni özendirmeyecektir yani bunlar teşvik edici değildir. Bu faktörler sağlandıktan sonra teşvik edici etmenler olan içsel faktörleri harekete geçirmek söz konusu olmaktadır. Sonuçta, hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve tatmin sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış, işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır (Eren, 2003; 568).

Yapılan sayısız araştırmaların bazıları bu teoriyi eleştirirken, bazıları da teoriyi destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. Sonuçta teoride bazı sapmalar olduğu ve güdüleyici faktörlerin yalnız tatmine, hijyen faktörlerin ise yalnız tatminsizliğe yol açtığı şeklinde kesin bir kural konmamıştır. Zaten Herzberg, güdüleyici faktörlerin ara sıra da olsa tatminsizliğe yol açabileceğini kabul etmektedir. Eleştirilere rağmen, Herzberg teorisi, isteki içsel faktörlerin üzerinde yoğunlaşmaya ve işgörenleri güdülemedeki etkileri ile ilgilenmeye yardım etmiştir. İş, yeniden düzenlenerek, güdüleyici etkenler maksimum düzeye çıkarılabilir. Herzberg teorisinden kaynaklanan çalışmalara iş zenginleştirme denmektedir. İş zenginleştirmenin amacı, bireysel gelişme ve ilerlemenin artması, sorumluluk, tanınma, diğer bir deyişle, güdüleyici etkenlerin tatminidir (Baştamur,2006; 49–50).

2.1.3. ERG TEORİSİ

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon teorisidir. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflandırması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke aynıdır; önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2005; 643).

Bu teoride beş gereksinim yerine 3 temel gereksinimden söz edilmiştir (Çetinkanat, 2000; 16–17):

- **Varolma (Existance) Gereksinimleri:** Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma, örgüt tarafından belirlenen ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma koşulları gibi ihtiyaçlardır. Bu kategori Maslow'un temel ve kısmen de güvenlik ihtiyaçlarıyla kıyaslanabilir.

- **Aidiyet, İlişki Kurma, Beraber Olma (Relatedness) Gereksinimleri:** Bu gereksinimler iş ortamında kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek tatminleri kapsar. Bu gereksinimler, işte iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler, iş dışında da arkadaşlar ve aile ile tatmin edilebilir. Bu ihtiyaç kategorisi, Maslow'un güvenlik, aidiyet ve kısmen de saygınlık ihtiyaçlarına benzer.

- **Gelişme (Growth) Gereksinimleri:** Bu gereksinimler, bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin tatmin edilmesi, bireysel kapasitesinin daha gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Maslow'un kendini gerçekleme ve kısmen de saygınlık ihtiyaçları, gelişme ihtiyaçları ile kıyaslanabilir.

ERG teorisi üç temel önerme üzerine kurulmuştur. Buna göre (Baştemur,2006; 53):

- 1) Her düzeydeki ihtiyacın bir kısmı tatmin edilince, daha fazlası arzu edilir (*ihitiya tatmini*). Örneğin, işe ilişkin varolma ihtiyaçlarından olan ücret tatmin edilince daha fazlası istenir.

2) Alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edilince, daha üst seviyedeki ihtiyaçlara istek artar (*istek güçlenmesi*). Örneğın, bireyin var olma ihtiyaçlarından ücret çok fazla tatmin edilince, daha üst düzeydeki ihtiyaçlardan beraber olma ihtiyaçlarına duyulan istek artar.

3) Üst düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur (*ihitiya hüsranı*). Örneğın, gelişme ihtiyaçları az tatmin edildiğında (örneğin işe hâkimiyet), beraber olma ihtiyaçlarına (örneğin kişiler arası ilişkilerde tatmin) olan istek artacaktır.

Maslow'un teorisinden farklı olarak, Aldarfer'in teorisini hiyerarşik değil sürekli olan bir teori olarak ortaya atmıştır. Buna göre bir üst düzeydeki ihtiyacın güdüleyeci olması için bir alt düzeydeki ihtiyacın tatmin edilmiş olması gerekmemektedir. İşğören, varlık ve ilişki ihtiyaçlarını doyumamış olması durumunda bile gelişme ihtiyaçları bu kişiyi güdüleyebilir. Bunun yanında üç düzey de aynı anda güdüleyici etkiye sahip olabilir (Baştemur, 2006; 53).

2.1.4. BAŞARMA İHTİYACI TEORİSİ

David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre birey üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir. Bunlar başarıma, güç kazanma ve bağıllık ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. McClelland'a göre insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duyularının altında başarı ihtiyacı saklıdır (Eren, 2003; 579).

• **Başarı İhtiyacı:** Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan birey, kendisine ulaşılması güç ve alışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2005;643). McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecektir faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacak,

bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 2003;580).

Başarı ihtiyacına yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler, genellikle zor hedefler seçerler ve riski göze alabilirler. Ancak, bazen çok çok zor olan hedeflerden, başarılı olamamak endişesi ile kaçındıklarına inanılır. Sorunlardan hoşlandıkları için, yeni ve yaratıcı çözümler getirebilirler. Örgütlerde yüksek başarı güdüsü olan bireyler, yaratıcı ve yeni fikirlerin kaynağı olabilirler (Çetinkanat, 2000; 21–22).

• **Güç Kazanma İhtiyacı:** İnsanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Güç kazanma ihtiyacı fazla olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir (Koçel, 2005; 643; Eren, 2003; .579).

• **Bağlılık (İlişki Kurma) İhtiyacı:** İnsanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlarla çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuskusuz kişiden kişiye değişecektir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, insanlar arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Eren, 2003; 79; Koçel, 2005; 643).

David McClland'ın teorisinin yöneticiler açısından anlamı şu şekilde özetlenebilir: Eğer işgörenin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse bu doğrultuda personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir işgören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilir. Böylece işgören motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yetenekleri isinde tam olarak kullanacak ve işinden tatmin olacaktır (Koçel, 2005;643).

İşgörenlerin ilişki kurma ihtiyaçları doğrultusunda bir iş ortamı oluşturmak onların iş tatmin seviyelerinin artmasına yol açacaktır. Tek başına çalışmaktan hoşlanmayan, sosyal yönü gelişmiş bireylerle, insanlar içerisinde bulunmaktan hoşlanmayan, tek başına daha yaratıcı işler ortaya koyan kişilerin değerlendirilerek uygun çalışma ortamı hazırlanması iş tatmini üzerinde olumlu etki yapacaktır.

2.1.5. DAVRANIŞ ŞARTLANDIRMASI TEORİSİ

Davranışı koşullandırma kuramı, belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanır. İçerik ve süreç kuramlarında tanımlanan işgören gereksinimleri ve düşünme süreçleri gibi konuları bir kenara bırakan bu kuram, işgörenlerin iş başındaki davranışlarını, anında verilen ödüller ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirmeye veya düzeltmeye odaklanır. Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. O halde, bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır.

Kısaca, bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır. Koşullandırma kavramının birisi klasik koşullandırma, diğeri sonuçsal koşullandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır.

Klasik koşullandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu tip koşullandırma da, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu koşullandırma da ağırlık noktası, uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir (Koçel, 2005, 645).

Sonuçsal koşullandırmada ise, olumsuzluk ve cezalandırma sonucunun davranışın tekrarlanmamasına, ödüllendirme sonucunun ise davranışın tekrarlanmasına yol açacağını ileri sürmektedir. Motivasyon kuramı olarak ele alınan sonuçsal koşullandırma türünün ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından koşullandırıldığı varsayımdır (Ateş, 2005; 84). Eylemsel koşullandırma diye de adlandırılan sonuçsal koşullandırmada, temel işlem sistematik olarak olumlu davranışların kuvvetlendirilmesi, istenmeyen davranışların ise söndürülmesidir. Bu şartlandırma türünün anafikri şudur: Birey şu veya bu nedenle (gereksinimler, amaçlar, daha önceki koşullanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaştığı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır. Eğer birey davranışları; birey tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok, eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar

göstermeyecektir. Kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen etki kanunu ile ilgilidir. Etki kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar, fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Bir davranışın sürdürülmesi veya bu davranıştan kaçınılması biçiminde birbirine zıt olan iki tutum bulunmaktadır (Koçel, 2005; 646).

Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirerek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir (Ateş, 2005; 85–86).

• **Olumlu Pekiştirme:** Arzulanan davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu çoğunlukla ödüller verilerek sağlanır. Verilen ödüller içsel nitelikli olabildiği gibi, dışsal nitelikli de olabilmektedir. □ İçsel ödülü; işgören, iş yapmaktan zevk alma, eser bırakmaktan mutluluk duyma ve başarısı nedeniyle prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte olmasına rağmen yönetimde onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar sağlamaktadır. Dışsal ödüllerde bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesi söz konusudur. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır.

• **Olumsuz Pekiştirme:** Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış, ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvuru tedbirlerden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koyduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur. Olumsuz pekiştirmeye örnek olmak üzere hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teshir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hatalarının nereden kaynaklandığını, ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır.

• **Son Verme:** Ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme ve ne de bir davranışın biçimini değiştirme ya da olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirme değildir. Bu bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkmasını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan fakat yapılması istenmeyen bir hareket bir daha tekrar edilmeyecek ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için kesinlikle ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı hareketi veya davranışı

tekrar edecek olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşemeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır.

• **Cezalandırma:** Davranış değiştirme stratejisinde yöneticiler istenmeyen davranışın bir daha tekrarlanmaması için cezaya başvurmaktadırlar. □ İşgörenlere verilen cezalar, onları eleştirme, uyarma, önceliklerini kaldırma, yetkilerini kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere getirme ve işlerine son verme şeklinde olabilir. Ceza istenmeyen bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla beraber, istenen davranışın ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, birey davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç “ödül” olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da “ceza” olarak nitelendirilebilir.

2.1.6. BEKLENTİ TEORİSİ

Vroom’a göre bir kişinin belirli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Kişinin ödülü arzulanma derecesi ve bekleyiş, dolayısı ile şu formülle gösterilebilir:

Motivasyon=Valens X Bekleyiş

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Valens, bekleyiş ve araçsallık (Koçel, 2005, 649).

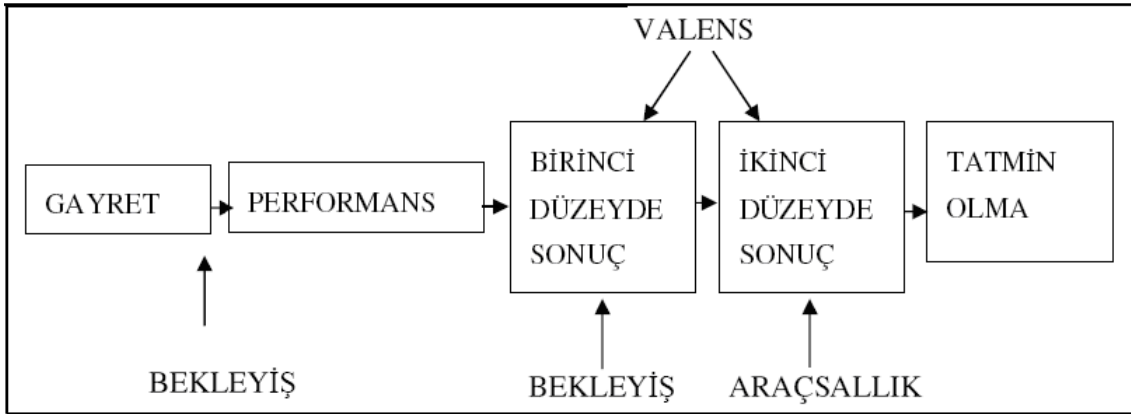
▪ **Valens (Birleşme Değeri):** Belirli bir ödülü elde etme arzusunu ifade etmektedir. Aynı ödül biri için çok arzulanın diğeri için daha az arzulanın nitelik taşıyabilir. Bireyler belirli bir sonuca ulaşabilmek için, olumlu, olumsuz ya da kayıtsız bir davranış içerisinde olabilirler. Bireylerin belli bir ödüle verdikleri değer, ödülün onların gereksinimlerini tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens bireyin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olur. Bireyin belirli bir sonuç için duyduğu istek ya da gereksinimin şiddetidir. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür (Koçel, 2005; 649).

▪ **Bekleyiş:** İşgörenin belirli bir çaba gösterilmesi sonucunda belirli bir sonuca ulaşılacağına olan inancını ifade eder. Zihinsel veya bedensel çabanın beklenen pozitif sonuçlara ulaştıracağına inancın yüksek olması durumunda birey daha çok çaba sarf eder. Bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer birey belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0

değerini alacaktır. Eğer bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o birey motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile ise koyarak, arzu ederek çalışacaktır (Koçel, 2005, 649).

▪ **Araçsallık:** İşgörenin performansının belli bir ödüle ya da doyurucu bir valens'e ulaşabileceğine inanmasıdır. Bireyin belirli bir davranışta bulunarak ulaşacağı sonuçlar iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzeydeki sonuç, bireyin davranışını başarıyla tamamlaması halinde elde etmek istediği sonuçtur. İkinci düzeydeki sonuç, bireyin birinci düzeydeki sonucuna ulaşmasının, kendisinin istediği ikinci düzeydeki sonuca ulaşma ihtimali hakkındaki belirleyiştir. Bu nedenle araçsallık birinci düzeydeki sonuçların, ikinci düzeydeki sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu subjektif değerlerdir. Esasında birinci düzeydeki sonuçlar, ikinci düzey sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirilmede bir araçtır. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci düzey sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu durumda eğer birey; belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu birey motive olacaktır (Örencik 2007; 60–62).

Şekil 3: VROOM'un Motivasyon Modeli

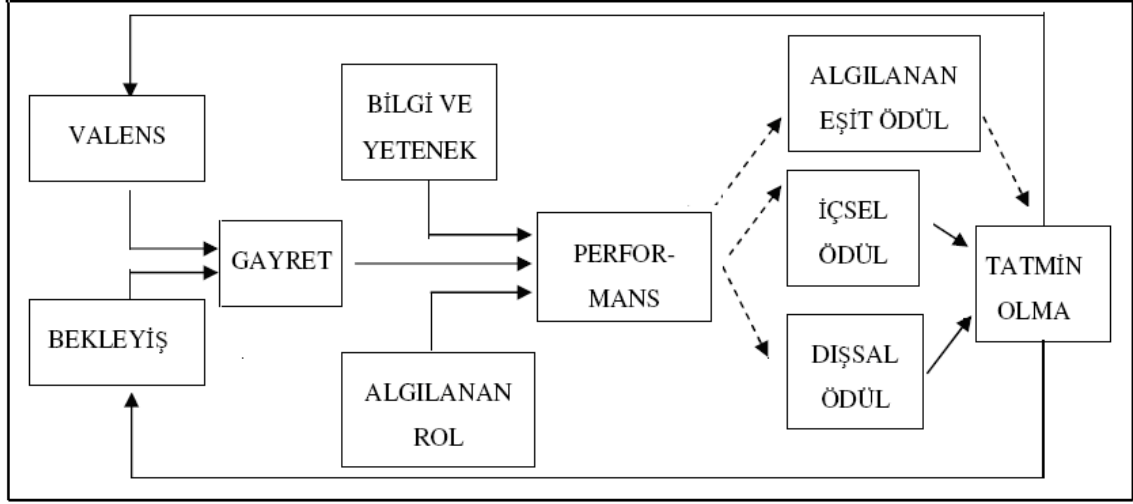


Kaynak: Örencik, (2007), “360 Derece performans Değerlendirme Sisteminin İş tatmini üzerine etkisi: Kütahya orta öğretim kurumlarında Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

2.1.7. GELİŞTİRİLMİŞ BEKLENTİ TEORİSİ

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Lawler-Porter modelini aşağıdaki Şekil 4'teki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 4: Lawler-Porter Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, (2005), “İşletme Yöneticiliği”, Arıkan Basım Yayın, İstanbul

Bu modelin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleme tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre bireyin her davranışı yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan ilki bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer birey gereken bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (Koçel, 2005; 651).

İkinci ilave değişken ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol davranışlarını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Her örgüt üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda bireyin performans göstermesini engelleyecektir (Koçel, 2005; 652).

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk

verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkânsız olduğu bir daha ortaya çıkmaktadır. Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde verilmektedir. İçsel ödüller bireye, iyi bir performans gösterdiği an, bireyin kendisi tarafından verilmektedir. Bu ödüller başarı duygularını ve Maslow tarafından tanımlanmış olan üst düzey gereksinimlerin karşılanmasını kapsar (Örencik, 2007; 64).

Dışsal ödüller ise örgüt tarafından ve alt düzey gereksinimlerin tatmini için verilir. Bu gruptaki ödüller; ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları kapsamaktadır. Kurama göre bireyin bir işte göstereceği gayret, iki önemli değişkene bağlıdır. Bunlar ödülü arzulama derecesi ve gayret-ödül ilişkisi hakkında algıladığı olasılık. Model, işgörenlerin motivasyonu ile başarı-tatmin ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. İşgörenler tarafından hangi ödüllerin arzulandığının ve bu ödüllere ulaştıracak çabanın açıkça belirtilmesi, işgörenlerin beklenen sonuçları elde edebilecekleri bir bilgi ve yetenek seviyesine ulaştırılmaları, ödüllerin mantıklı ve ödül biçiminde dağıtılmasına özen gösterilmesi gerekliliği bu model tarafından vurgulanmaktadır (Örencik,2007; 64).

2.1.8. EŞİTLİK TEORİSİ

Sosyal psikolog J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram, sosyal süreçlerde ve alışveriş ilişkilerinde insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir. Eşitlik Kuramı, insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanır. İlk olarak, bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alışverişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre ise, bireyler görece dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başkalarının durumlarıyla karşılaştırırlar (Örencik, 2007; 65).

Karşılaştırma sonucu eğer farklı bir durum varsa o zaman birey eşitsizliği ortadan kaldırmak için çalışacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, bireyin

olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Bunlar (Koçel, 2005; 654):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi,
- Sonucun değiştirilmesi,
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme,
- Başkalarını, sarf ettikleri gayretleri azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme vb.

Eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği bu kuramın ağırlık noktasını oluşturmaktadır. Örgütlerde böyle bir ortamın sağlanması işgörenlerce denklik duygusunun algılanmasına, dolayısıyla iş tatminine neden olabilecektir. İşgörenlerin örgütlerdeki eşitsizlikleri algılaması işe tatminsizliğe yol açacaktır (Örencik, 2007; 65).

2.1.9. BİREYSEL AMAÇLAR VE İŞ BAŞARIM TEORİSİ

Edvin A.Locke ve Gary P.Latham tarafından geliştirilen Amaç Kuramında, İnsanların kendileri için saptadıkları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işe bu amaçlar için güdülendirildikleri görüşü savunulmaktadır. Locke, kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha çok çalışıp ve daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir (Çetinkanat, 2000; 28).

Locke amaçların iki ana görevi olduğunu savunur. Bunlardan birincisi motivasyonel amaçtır ve bir iş için harcanacak gücün miktarının belirlenmesine yardım eder. Belirlenen herhangi bir amacın gerçekleşebilmesi için, bir takım koşulları yerine getirmek gerekir. İlk olarak birey amacının ne olduğunun bilincinde olmalı, başarabilmek için ne yapacağını bilmelidir. İkinci görev de; dışarıdan örgüt tarafından verilen özendiricilerdir. Bunlar işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek, iş başarımı üzerinde etkili olurlar. Bireyin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde performans göstermesi tatmin adını verdiğimiz olumlu bir duygusal durumu ortaya koyarken, amaçlarına ulaşmaması tatminsizliğe neden olmaktadır.

Bu kuramın anafikri; bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Çeşitli yönetim uygulamaları, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç kuramı açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların katkısını gerektirir (Koçel, 2005; 655).

Sonuç olarak bu kuramda amaçların en etkili olduğu durum; kesin, özel, somut ve üstün amaçlar için başarılabilir hedefler olduğu zaman epey başarılı sonuçlar elde edilmesidir.

2.1.10. SOSYAL BİLGİ İŞLEME TEORİSİ

Bu teoriye göre bireyler kendilerine soruluncaya kadar iş tatmini konusunda gerçek bir yargı oluşturmazlar ve kendilerine bu soru sorulduğunda, kendi davranışlarının yorumlanması, çalışma arkadaşlarından elde ettikleri ipuçları ya da hatta araştırma sorularının soruluş tarzı gibi sosyal bilgi kaynaklarına dayandırmaktadırlar. Teori güçlü bir şekilde bireylerin kendilerinden beklenen yanıtları verme eğilimi taşıdıklarını ve ardından verdikleri yanıtları rasyonalize etmeye ya da gerekçelendirmeye çalıştıklarını öngörmektedir. Hulin'in (1991) belirttiği gibi, sosyal bilgi işleme kuramında bazı iş özellikleri farklı kültürlerde benzer özellikler gösterebilmektedir (Spector ve arkadaşları, 2008; 33)

2.1.11. İŞ ÖZELLİKLERİ TEORİSİ

İş özellikleri modeli (İÖM) içsel olarak güdüleyici özellikler taşıyan işlerin, iş performansının yükselmesi ve geri çekilmelerin azalması gibi diğer pozitif iş sonuçlarının yanı sıra, daha üst seviyede iş tatminine yol açacağını öngörmektedir. Hackman ve Oldham (1976) tarafından gündeme getirilen, ancak Hackman ve Lawler' in (1971) daha eski tarihli çalışmalarından türetilen model beş temel iş özelliğine odaklanmaktadır:

Görev kimliği – kişinin işini başından sonuna kadar görebilme derecesi;

Görevin önemi – kişinin işini önemli ve anlamlı görme derecesi;

Beceri çeşitliliği – işin çalışanlara farklı görevler yapma olanağı sağlama derecesi;

Özerklik – çalışanların kendi işlerini yaparken sahip oldukları denetim ve takdir hakkının ölçüsü:

Geri bildirim – işin çalışanın işi nasıl yaptığına ilişkin geri bildirimde bulunma derecesi.

Teoriye göre, bu temel özellikleri sağlayacak şekilde zenginleştirilen işlerden tatmin olma olasılığı bunları sağlamayanlara göre daha yüksektir.

Temel iş özelliklerinin üç önemli psikolojik duruma yol açacağı öngörülmekte - işin anlamlı olduğunun düşünülmesi, sonuçlardan sorumluluk duyulması ve sonuçlar hakkında bilgili olunması- bunlar da daha sonra sonuçları sağlamaktadır.

Modelin temel iş özelliklerinin daha tatmin edici bir çalışmaya yol açtığı şeklindeki esas önermesinin geçerliğine hem dolaylı hem de doğrudan destek verilmektedir. Dolaylı kanıtlar açısından, öncelikle kişileri işin ücret, terfi olanakları, iş arkadaşları vb. farklı yönlerini değerlendirmeleri istendiğinde, işin yapısı işin en önemli yanı olarak daima öne çıkmaktadır (Jurgensen, 1978). İkincisi, iş tatmininin en önemli yönleri –ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve işin kendisi- söz konusu olduğunda genel iş tatminiyle en güçlü korelasyona giren yön bizzat işin kendisinden duyulan tatmin olmaktadır (örn. Rentsch ve Steel, 1992). Bu nedenle, insanların işlerinden tatmin olmalarına neyin sebep olduğuyla ilgileniyorsak, başlanması gereken ilk yer işin yapısı (içsel iş özellikleri) olmalıdır.

İşçilerin iş özellikleri ile iş tatmini konusundaki ilişki hakkında yaptıkları bildirimleri doğrudan test eden araştırmalar tutarlı pozitif sonuçlar üretmişlerdir. Literatür üzerinde pozitif sonuçlar gösteren çeşitli incelemeler yapılmıştır (Fried ve Ferris, 1987; Loher, Noe, Moeller ve Fitzgerald, 1985). Frye (1996) son dönemde bir güncelleme yapmış ve iş özellikleri ile iş tatmini arasında 50' lik bir gerçek puan korelasyonu olduğunu bildirmiştir. Bu iş özellikleri modelinin geçerliği konusunda güçlü bir dayanak oluşturmaktadır.

Model kendi orijinal formülasyonunda iş özelliklerinin kavranışı konusundaki bireysel farklılıkları açıkça tasdik etmese de, daha önce bütünüyle durumsal olan model,

daha etkileşimli bir modele doğru değiştirilmiştir. Hackman ve Oldham' a (1976) göre, içsel iş özellikleriyle iş tatmini arasındaki ilişki, çalışanların özellikle işe ilişkin olarak kişisel gelişme arzusu demek olan Güçlü Gelişme İhtiyacı' na (GGİ) dayanmaktadır. Yüksek GGİ olan çalışanlar işlerinin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmasını ve zor ve kişisel olarak ödüllendirici faaliyetleri yerine getirerek tatmin olmayı istemektedirler. Modele göre, içsel iş özellikleri yüksek GGİ puanı olan kişilerde özellikle tatmin edicidir. Aslında araştırmalar teorinin bu yanını desteklemektedir. 10 ayrı araştırmada içsel iş özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin GGİ üzerindeki rolü araştırılmış, ilişkinin yüksek GGİ puanı (ortalama $r = .68$) olanlarda düşük GGİ puanı (ortalama $r = .38$) olanlara göre güçlü olma eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır. (Frye, 1996). Bununla birlikte, içsel iş özelliklerinin GGİ' de düşük puan alanlarda bile iş tatminiyle ilişkili olduğunu belirtmek önem taşımaktadır.

Teorinin kimi kısıtları da bulunmaktadır. Birincisi, çoğu araştırmada iş özelliklerine ilişkin kişisel beyanlar kullanılmış, bu durum eleştirilerden pay alınmasına yol açmıştır (Roberts ve Glick, 1981). Öznel iş özellikleri beyanlarının iş tatminiyle nesnel beyanlara göre daha güçlü bir korelasyona girdiği doğrudur. Ancak, nesnel beyanlar, tüm ölçüm yetersizliklerine rağmen, yine de iş tatminiyle kalıcı bir pozitif korelasyon göstermektedir (Glick, Jenkins ve Gupta, 1986). İkincisi, iş özelliklerinin algılanması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğu görülmektedir (James ve Jones, 1980; James ve Tetrick, 1986). Bu nedenle, iş özellikleri ve iş tatmini arasındaki herhangi bir ilişkinin iş özelliklerinin iş tatmini üzerindeki nedensel etkisini gösterdiği varsayılmaz. Üçüncüsü, önemli psikolojik durumların iş özellikleriyle öngörülen sonuçlar arasındaki ilişkiyi düzenlediği konusunda çok az kanıt bulunmaktadır. Son olarak, beş temel özelliğin formüsel bileşimi desteklenmemiştir. Araştırmalar yalnızca boyutların eklenmesinin daha fazla işe yaradığını göstermektedir (Arnold ve House, 1980). Bu sınırlama, teorinin ciddi bir sorunu olarak görülmemektedir, çünkü iş boyutlarının toplanabilen ya da çarpılabilen bir bileşiminin bulunup bulunmaması teorinin potansiyel yararını ortadan kaldırmamaktadır.

2.2. YATKINLIK TEORİSİ

İş tatmininin araştırılması konusundaki üç temel yaklaşımdan biri olan iş tatminine yönelik yatkınlık yaklaşımı en son geliştirilen ve bu nedenle muhtemelen gelişkinlik düzeyi en zayıf olan yaklaşımdır. Bununla birlikte, bireysel farklılıkların kabul edilmesi iş tatmini konusunun araştırılmaya başlanmasından itibaren söz konusu olmuştur. Örneğin, Hoppock (1935) işlerinden tatmin olan işçilerin duygusal olarak tatmin olmayan işçilere göre daha fazla uyum sağladığını tespit etmiştir. Yine de iş tatmininin yatkınlıktan kaynaklanan kısmının kendi başına bir araştırma alanı haline gelmesi 50 yıl sonra Staw ve meslektaşlarınca (Staw, Bell ve Clausen, 1986) yayınlanan iki etkili araştırmayla başlamıştır. Aslında bu konu Staw' ın araştırmalarından bu yana iş tatmini konulu literatürün en popüler araştırma alanı haline gelmiştir. Daha önceleri bu literatüre yönelik eleştiriler (Cropanzano ve James, 1990; Davis-Blake ve Pfeffer, 1989; Gerhart, 1987; Gutek ve Winter, 1992) bulunduğu halde, bu eleştiriler artık etkisini kaybetmiştir. Az sayıda akademisyen iş tatmininin belirli bir dereceye kadar bireylerin kişiliklerinden kaynaklandığını tartışma konusu haline getirmektedir.

Bu literatür üzerinde düşünüldüğünde, iki kapsamla araştırma kategorisi olduğu görülmektedir. Dolaylı araştırmalar adını vereceğimiz birinci grup çıkarımda bulunarak iş tatminini yatkınlıkla ilişkili temelini göstermeye çalışmaktadır. Bu tür araştırmalarda genel olarak yatkınlık ya da kişilik ölçülmemekte, mantıksal bir çıkarsama ya da anlam çıkarma süreciyle bir sonuca ulaşılmaktadır.

Yapılan bu bir dizi dolaylı araştırmanın, yatkınlıkla ilişkili perspektif doğrultusunda ilgi uyandırmaları bakımından takdir edilseler de, açık bir kısıtları bulunmaktadır –iş tatmininin yatkınlıkla zaman içinde iş tatmininin istikrar göstermesi birçok diğer faktöre de bağlı olabilir, bunlardan yalnızca bir tanesi bireyin kişiliğine bağlıdır (Gerhart, 1987; Gutek ve Winter, 1992). Aynı şekilde, bebekler çalışmadıkları için iş tatminiyle doğmuş olamazlar. Bu nedenle ikizlerin iş tatmini düzeylerindeki benzerliği gösteren kanıtlar dolaylı kanıtlardır, zira bu benzerlik başka faktörlere (örn. kişilik) dayanak durumundadır.

Doğrudan araştırmalar adını vereceğimiz diğer araştırma grubu kişilik özelliklerinin iş tatminiyle ilişkisini değerlendirmeyi amaçlayan bir yapının doğrudan ölçülmesiyle ilgilidir. Araştırılan belirli özellikler araştırmalar arasında büyük bir

farklılık göstermektedir. Örneğin, Staw ve diğ. (1986) çocukların etkileyici yatkınlıklarına (“neşeli”, “sıcakkanlı”, “olumsuz”) ilişkin çok sayıda sıfat açısından klinik değerlendirmelerden yararlanmışlardır. Judge ve Hulin (1993) Weitz’ den (1952) uyarladıkları, çalışanların günlük yaşamda sık rastlanan nötr objelere yönelik tepkilerini değerlendiren bir ölçü kullanmışlardır. Bu ölçülerin iş tatmini açısından yordayıcı geçerlikleri olmasına rağmen, çoğu araştırmada diğer ölçülere odaklanılmıştır.

Daha yakın zamanda Judge, Locke ve Durham (1997) çeşitli farklı literatürlerden yola çıkarak temel kişisel değerlendirmeler yapısını gündeme getirmişlerdir. Judge ve diğ.’ye (1997) göre temel kişisel değerlendirmeler kişilerin kendileri ve dünyadaki işlevleri hakkında sahip oldukları en temel dayanaklardır. Judge vd. daha özgün çeşitli özelliklerden oluşan geniş bir kişilik yapısı olduğunu öne sürmüşlerdir: Bunlar

- (1) kişinin kendisine duyduğu saygı;
- (2) genelleştirilmiş öz yeterlilik
- (3) kontrol odağı
- (4) nörotisizm ya da duygusal istikrardır.

İki önemli araştırma temel kişisel değerlendirmelerle iş tatminini ilişkilendirmiştir.

İş tatmininin yatkınlıkla ilgili kaynağı üzerine yapılan araştırmalarda muazzam mesafeler kaydedilmiş olmasına rağmen, yeni gelişmelere hala ihtiyaç bulunmaktadır. Bu araştırma akımının ortaya çıktığı dönemlerde Davis-Blake ve Pfeffer (1989) yatkınlık araştırmalarını etkili yatkınlıkları açık bir biçimde tanımlayamadıkları ya da titiz bir biçimde ölçemedikleri için eleştirmişlerdi. Bu eleştiri bir ölçüye kadar geçerliğini korumaktadır. Yukarıdaki incelemenin gösterdiği gibi, etkili yatkınlığı doğrudan ölçenler bile bunu temelden farklı ölçümlerle gerçekleştirmişlerdir. İş tatminini yordamaya en uygun özellikler ve ölçümler hangileridir? İş tatmini konusunda çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, bu farklı etkin yatkınlık kavramlaştırma ve ölçümlerini kıyaslamak, karşılaştırmak ve bütünleştirmek için çok az çaba harcanmıştır. Brief, George ve meslektaşları işyerindeki ruh haline odaklanmışlar ve yatkınlık yapıları olarak pozitif ve negatif etkililiği kullanmışlardır. Weiss, Cropanzano ve meslektaşları işyerindeki etkin olaylara ve bu olayların yarattığı uygu ve bilişleri vurgu yapmaktadırlar. Judge, Locke, Erez ve meslektaşları temel kişisel

değerlendirmelere odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlardaki farklılıklar önemlidir. Bununla birlikte, bunların farklı hedeflere yöneldikleri düşünülmemelidir –tümü işte gösterilen tutumların yatkinlıkla ilgili kaynaklarını daha iyi anlamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımlar birbirleriyle rekabet bile etmiyor olabilirler. Biz bu farklı yaklaşımları sağlıklı bir bilimsel araştırma alanının işaretleri olarak görüyoruz.

Araştırılması gereken aynı ölçüde önemli bir konu kişiliğin iş tatminini etkileme süreçlerinin açığa çıkarılmasıdır. Bu gereksinim literatürde tekrar tekrar dile getirilmiştir (Brief, 1998; House, Shane ve Herold, 1996; Judge vd.1997, Spector, 1997). Durmadan tekrarlanan bu çağrılar düşünüldüğünde, iş tatmininin yatkinliklarla ilgili kaynağının altında yatan psikolojik süreçlerin anlaşılması konusunda bu kadar az yol alınmış olması şaşırtıcıdır. Dikkate değer istisnalar (Brief, 1998; Motowidlo, 1996; Weiss ve Cropanzano, 1996) bulunmasına rağmen, bu hala görece teorik olmayan bir araştırma alanı olmaya devam etmektedir.

2.3. ETKİLEŞİMCİ TEORİLER

Etkileşimci iş tatmini teorileri hem kişisel hem de durumsal değişkenleri dikkate alan teorilerdir. Bu türden çok sayıda teori bulunmasına rağmen, biz yalnızca ikisine odaklanacağız: Cornell' in Bütünleştirici Modeli ve Locke' un Değer-Algı Teorisi.

2.3.1. CORNELL TEORİSİ

Hulin, Roznowski ve Hachiya (1985), ardından Hulin (1991) tarafından genişletildiği şekliyle, tutum oluşumu konusunda geliştirilen daha önceki teorileri bütünleştirmeye çalışan bir iş tatmini modeli önermişlerdir. Modele göre, iş tatmini bireylerin işte üstlendikleri role koydukları şeyler (örn., eğitim, deneyim, zaman ve çaba) olan rol girdileriyle, aldıkları şeyler (ücret, statü, çalışma koşulları ve içsel faktörler) olan rol çıktıları arasındaki dengenin bir fonksiyonudur. Koyulan girdilere göre daha fazla çıktı elde edilip, diğer her şey aynı kaldığında işte üstlenilen rolden duyulan tatmin artacaktır. Cornell modeline göre bireyin fırsat maliyetleri onların girdilere verdiği değeri etkilemektedir. Emek arzının fazla olduğu (yani, işsizlik oranının yüksek olduğu) dönemlerde, birey birkaç alternatif pozisyon için fazlasıyla rekabet olması nedeniyle girdilerinin daha az değerli olduğunu düşünecek ve işteki rolleriyle

ilgili fırsat maliyetleri düşecektir (yani, işteki rolü benimsemesi diğer fırsatlara göre görece daha az maliyetli olacaktır). Bu nedenle, işsizlik oranı (özellikle kişinin yerel ya da mesleki emek piyasasında) yükseldikçe girdilerin öznel yararlılığı düşmekte –bu da çıktılara göre girdilerin algılanan değerini azaltmakta- böylece tatmin artmaktadır. Model son olarak bir bireyin geçmişteki çıktılarla ilgili olarak edindiği deneyimi temsil eden, bireylerin halen elde ettikleri çıktıları nasıl algıladıklarını etkileyen referans çerçeveleri önermektedir. Geçmişte elde edilen çıktıların daha az ya da daha düşük değerli bulunması ve o günkü istihdam olanaklarının tükenmesiyle, girdi başına elde edilen aynı çıktılar iş tatminini arttıracaktır (yani, elde edilenler geçmişe göre artacaktır). Bu senaryonun tam tersi de doğrudur. Hulin' in modelinin kapsamı ve bütünlüğü etkileyici olmakla birlikte, model doğrudan sınanmamıştır. Modelin kısmi bir sınanması (Judge, 1990) özellikle destekleyici olmamıştır. Daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

2.3.2. DEĞER ALGI TEORİSİ

Locke (1976) değerleri kişinin arzu ettiği ya da önemli saydığı şeyler olarak tanımladıktan sonra, işlerinde bireyleri tatmin eden şeyin ne olduğunu çalışanların değerlerinin belirleyeceğini öne sürmüştür. Tatminsizliği yaratacak şey yalnızca bireyin önem verdiği iş değerlerinin yerine getirilmemesi olacaktır. Bu nedenle, Locke' un değer-algı teorisine göre iş tatmini aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

$$S = (V_c - P)V_i$$

$$\text{Tatmin} = (\text{İstenen} - \text{Algılanan})\text{Önem}$$

Burada S tatmin, V_c değer içeriği (istenen miktar), P işin sağladığı algılanan değer miktarı ve V_i değer birey açısından taşıdığı önemdir. Bu nedenle Değer-Algı Teorisi istenen ile alınan arasındaki farklılıkların yalnızca işin özelliği birey açısından önemli olduğu takdirde tatminsizlik yarattığını öngörmektedir. Bireyler iş tatminsizliklerini değerlendirirken işin pek çok özelliğini dikkate almakta, bu nedenle tatmin hesabı her iş özelliği için tekrarlanmaktadır.

Değer-Algı Teorisinin potansiyel sorunlarından biri, kişinin istediği (V_c ya da istek) ve önemli saydığı (V_i ya da önem) şeyler arasındaki muhtemel yüksek korelasyondur. Bu kavramlar teoride birbirlerinden ayrılabilirse bile, pratikte çoğu insan

bu ikisi arasında ayırım yapmakta zorlanacaktır. Örneğin, ücret benim için önemli değilse, niçin yüksek bir ücret almak isteyeyim? Aslında bir araştırmada bu farklılık dikkate alınmamış, yalnızca işin özelliğinin öneminin iş özelliklerinin miktarı ile memnuniyet arasındaki ilişki üzerinde yaptığı düzenleyici etki araştırılmıştır. Locke' un teorisi bu kısıtına rağmen yararlı olmuştur (Rice, Philips ve McFarlin, 1990). Rice, Gentile ve McFarlin (1991) işin özelliğinin öneminin bu özelliğin miktarı ve bu özellikten duyulan tatmin arasındaki ilişkiyi düzenlediğini, ancak işin özelliğinden duyulan tatmin ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi düzenlemediğini tespit etmişlerdir. Bu tam da Locke' un kendi teorisinde öngördüğü şeydir, çünkü Locke işin özelliğinin önemi zaten her bir iş özelliği tatmin puanına yansıdığından, işin özelliğiyle ilgili tatminlerin toplam olarak genel iş tatminini yordaması gerektiğini öne sürmüştür.

Ortaya koyulan iş tatmini teorileri arasında araştırmalarda en fazla destek bulan teorinin Locke' un Değer-Algı Teorisi, iş özellikleri modeli ve yatkınlık yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bu teorilerden birinin esas itibariyle durumsal bir teori (iş özellikleri modeli), diğerinin kişilik teorisi (yatkınlık yaklaşımı) ve bir başkasının ise etkileşimci bir teori (değer-algı modeli) olması ilginçtir. Bu, söz konusu teorilerin birbirlerine rakip ya da zıt teoriler olduklarının düşünülmesine yol açabilecek olmasına rağmen durum böyle değildir. Judge tatminiyle nasıl ilişkili olduklarını açıklamaya çalışırken, içsel iş özelliklerinin bu ilişkiyi düzenleyeceğini öngörmüşlerdir. Aslında Judge ve diğ. (1998) pozitif temel kişisel değerlendirmeleri olan bireylerin işlerinde daha fazla içsel değer olduğunu düşündüklerini göstermişlerdir. Judge ve diğ. (2000) temel kişisel değerlendirmeler ile içsel iş özellikleri arasındaki bağlantının yalnızca algısal bir süreç olmadığını –temel kişisel değerlendirmelerin zor işleri fiilen elde etmekle ilgili olduğunu- göstermişlerdir. İşin zorluğu içsel iş özellikleriyle eşanlamlı olduğundan, bu pozitif temel kişisel değerlendirmeleri olan bireylerin niçin daha zorlayıcı işler düşündüklerini ve daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarını yani fiilen daha zor (ve bu nedenle zorlayıcı ve içsel olarak zenginleştiren) işler elde ettiklerini kısmen göstermektedir. Judge ve meslektaşlarının çalışmaları da yatkınlık yaklaşımlarıyla iş özellikleri modelinin birbirleriyle oldukça uyumlu olduğunu göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI ve İŞ TATMİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

3.1. İŞ TATMİNİN BİREYE VE ÖRGÜTE YÖNELİK SONUÇLARI

İş tatmininin iki önemli sonucu mevcuttur. Bunlar **bireye yönelik sonuçları** ve **örgüte yönelik sonuçlarıdır**.

3.1.1. İŞ TATMİNİNİN BİREYE YÖNELİK SONUÇLARI

İş tatmini veya tatminsizliğinin literatürde bireye yönelik en önemli sonuçları, işe yabancılaşma, stres ve tükenme şeklinde sıralanmaktadır.

3.1.1.1. İşe Yabancılaşma

Çalışma ilişkileri aynı zamanda tüm sosyal etkileşimleri etkilemektedir. Dubin ve Mannheim' a göre "Çalışanlar, eğer anlamlı bir çalışma beklentisinde olmazlar ise toplum içinde yabancılaşmaya giden yolu izlemek için yeşil ışık yakılacağı aşikârdır" (Grint,1998; 31).

Yabancılaşma, bir insanın hayatının, insanın kendi özüne aykırı bir hayat tarzına veya insan doğasına uygun düşmeyen bir yaşam şekline bürünmesidir (Şimşek ve Arkadaşları, 2006; 585). Kısaca, anlam yokluğudur; Kişinin amaçlarını ve hedeflerini kaybetmesi, neyi, niçin yaptığının anlamını yitirmesi ve sonuçta aradığını bulamamanın verdiği bir geri çekilme ile çevreyi ve kendisini organize edememe, bıkkınlık, ilgisizlik, zayıf ve yüzeysel ilişkilerle (Şengül, 1999; 134) geçirtilen günler en göze çarpan noktalardır. Örgütlerde insana olan yaklaşım ve ona atfedilen değerler "yabancılaşma" sorununun derecesini etkileyecektir.

Zora dayanan güç kullanan örgütlerde çalışanların, işe yabancılaşacağı söylenebilir. Çalışanlar üzerinde uygulanan sıkı kontrol ile yabancılaşma olgusu artarken, mesleki özendiricilerin fazlaşması ile yabancılaşma ters orantılı olarak

azalmaktadır. Wilensy de bir kişinin görevine yabancılaşmasının, her zaman iş doyumsuzluğuna yol açmadığını belirtmektedir (Kasapoğlu, 1999; 419). Çünkü kişiler işlerinin çok değişik yönlerinden doyum sağlayabilmektedirler.

Çalışma sistemine yapılan bireysel katkının ortadan kalkması, insanın yaptığı işin çok küçük bir parçası haline gelmesi, işin basitleştirilerek yaratıcılığın ve kişinin iş üzerindeki otoritesinin ortadan kalkması, kişinin kendi becerilerini ortaya koyamaması, kişinin mekanik olarak şartlanarak, özne olma durumundan nesne konumuna dönüşmesi, ilişkilerin yapmacık, geçici ve yüzeysel olması, örgütteki karşılıklı ihtiyacın ortadan kalkması, bütün çalışanların her an vazgeçilebilecek bir konuma getirilmesi, kişilerde güvensizlik olgusunun güçlenmesine ve yabancılaşmanın oluşumuna yardımcı olmaktadır. “İlk kez Horatius’un tarif ettiği biçimiyle, dünyayla bir bağlantı olarak karakter veya başkaları için gerekli olmak anlamında karakter”(Sennett, 2002; 154) çevresel faktörler tarafından aşınarak ve aşındırılarak, yabancılaşmaya neden olmaktadır. Kendisine “ihtiyaç duyulmadığını hisseden kişi”, doğal olarak çevresine karşı tepkisiz hale gelmekte, hem kendisine hem de çevresine anlam yükleyemediği için yabancılaşmaktadır. Hegel’e göre yabancılaşma, insanın kendi hayatının öznesi durumundan çıkıp nesnesi olması durumunu ifade etmektedir. Artık sadece montaj hattında çalışan mavi yakalı işçilerde değil, beyaz yakalı çalışanlarda da gözlemlenen yabancılaşma olgusu, toplumun hızla değişen değer yargılarının, beyaz yakalı işçilerin mesleki değer yargıları ile örtüşmemesi sonucunda da karşımıza çıkmakta, gerek örgüt, gerekse toplum tarafından makinenin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu duruma bir neden olarak; henüz sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilememiş olunması ve bilginin değerinin idrak edilememiş olması gözükmektedir. Bu durumda, kişi ürettiği şeyden gurur duymaz. “Yabancılaşma ve iş doyumsuzluğu tezine göre (Telman, 1988), böyle bir pozisyonda çalışan kişinin aynı zamanda işten doyum alamaması ve mutsuz olması beklenir. Fakat bazı araştırmalar bunun böyle olmadığını, çalışanın işin çok farklı yönlerinden doyum sağlayabildiğini ve mutlu olabildiğini ortaya koymuştur” (Telman ve Ünsal, 2004; 79).“Yabancılaşma duygusunu belirleyen kritik nokta, çalışanın insan olarak ihtiyaçlarının farkına varması ve buna bağlı olarak çevreden beklenti içine girmesidir. Eğer ihtiyaçlarının karşılanmadığının farkında ve potansiyelinin bilincindeyse yabancılaşacak, bilincinde değilse bu duyguyu hissetmeyecektir” (Telman ve Ünsal, 2004, 80–81). Yabancılaşma, iş ve aile

ilişkilerinde bozulmalara, işe bağlılığın azalmasına, alkole sığınma veya uyuşturucu kullanmaya, psikosomatik ve psikososyal rahatsızlıklara (örneğin, güçsüzlük hissi, yalnızlık hissi, yönelimsizlik), performansta düşümlere, yüksek işgücü devrine, iş yavaşlatmaya, strese, toplum düşmanlığına neden olma gibi istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004; 82; Şimşek vd. 2006; 586). Middleton (1963) tarafından geliştirilmiş yabancılaşma ölçeği, Seeman (1959) tarafından kuramsal olarak ayrımını yaptığı yabancılaşma biçimlerinin sağlık örgütlerindeki personele uygulanmak üzere; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalnızlık, işe ilgisizlik olmak üzere 5 boyutta ölçmek mümkündür (Kasapoğlu, 1999; 40).

3.1.1.2. Stres

Mühendislik dilinde stres, maddelerin, kütlelerin üzerinde şekilsel değişikliğe kadar yol açabilecek, güç odaklanmalarının, gerilimlerin toplamı olarak belirtilirken, tıbbi ve biyolojik tanımda ise, vücudun çeşitli baskı, değişim, talep ve yüklere karşı geliştirdiği adaptasyon süreci olarak ifade edilmektedir (Selye,1974,2 7–32). Vücudun herhangi bir talep karşısında özgün olmayan bir tepkisidir şeklinde tanımlanmaktadır. Lazarus Uluslararası Sosyal Bilimler Ansiklopedisinde ise, insanlar üzerinde fizyolojik, sosyal ve psikolojik sistemlerde rahatsızlık yaratabilecek aşırı taleplerin sonucu olarak tanımlanmaktadır (Şengül, 1999; 5–6).

İşten doyumсуuzluğun ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Aksu ve arkadaşları, 2002; 2). Yüksek iş doyumuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir. Oysa yaptıkları işe ilişkin olumsuz duygular besleyen çalışanların iş stresine maruz kaldıkları, böylece işe ilişkin duygularla iş stresi arasında bir ilişkinin olduğu bilinmektedir (Kuşdil, 2003: 34).

Bireysel nedenlerden de kaynaklanabilen stresin örgütsel nedenleri olarak;

- İşin içeriğinden (fiziksel çalışma şartları, çok fazla veya az iş yükü, zaman baskıları, vardiyalı çalışma, karar verme),

- Kariyer gelişiminden (ani ve aşırı yükselme, yükselememe, iş güvenliğinin olmaması, engellenmiş iş istekleri),
- Örgüt yapı ve ikliminden (davranışlar üzerinde kısıtlamalar, yetki ve sorumluluk dağılımının net olmaması veya bu konudaki problemler, iletişim kopuklukları, ofis politikaları, yol göstericilerin olmaması),
- Örgüt içi ilişkilerden (üstler, astlar ve aynı seviyedeki iş arkadaşları ile zayıf veya kötü ilişkiler),
- Örgüt içi rollerden (rol çatışması, rol belirsizliği, diğer kişilerden sorumlu olmak, kararlara katılımın olmaması) olarak sıralanabilir.

Birey için çok ciddi sonuçlara yol açabilen stres aynı zamanda verimsizliğe, tükenmeye, iş gücü kaybına (Storey ve Billingham; 2001; 662) işe ve kendine yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Genellikle organizma üzerine etkileri, kalp sağlığını tehdit etmesi, fiziksel ve psikolojik dengesizlikler ve düzensizliklere neden olması, kanser, ülser, baş ağrısı, migren, cilt problemlerine neden olması yönünden sonuçları tehdit edici boyuttadır.

Çalışanların yaşadıkları stresle baş edebilmeleri ve değişimin olumsuz etkilerine karşı güçlenebilmeleri için iş yerinde iş doyumsuzluğuna neden olan etmenlerin kaldırılıp, “ sosyal destek çalışmaları ile desteklenmeleri gerekmektedir”(Ekinci ve Ekici,2003;1).

3.1.1.3. Tükenme

Kişinin bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını tehdit eden tükenmişlik sendromunun (Selye, 1956) tanımlanması 50 sene öncesine dayanmaktadır. Selye (1974; 39), organizmanın strese adaptasyon yeteneğinin sonsuz olmadığını, direnç aşamasında uyum sağlayamadıktan sonra tükenme aşamasına geçtiğini vurgular. Ancak direnç aşamasında geçecek sürenin de, kişiden kişiye değiştiğini belirtmektedir.

Özellikle insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında çalışanların, mesleğin doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucu fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen tükenme belirtileri gösterdikleri vurgulanmaktadır (Köse ve Gülova; 2006; 255). Tükenme, kişinin aşırı çalışma sonucu işlerinin gereklerini yerine

getiremez bir hale gelmesi ve duygusal olarak kendisini tükenmiş hissetmesidir. Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusu olmak üzere üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Buna göre (Köse ve Gülova; 2006, 256); Duygusal tükenme, aşırı yüklenme sonucu kişinin kendisini yıpranmış ve enerjisini tükenmiş hissetmesi ve duygusal kaynaklardan uzaklaşması veya bu kaynakları tüketmesi anlamına gelmektedir. Duyarsızlaşma durumunda ise kişi, hizmet verdiği kişilere birer insan gibi değil de nesne gibi davranmakta, alaycı veya negatif tutumlar sergilemekte, katı veya duygusuz tepkiler ortaya koymaktadır. Duyarsızlaşma faktörünün insanlara direkt hizmet etmeyen mesleklerde tutarlı olarak ortaya çıkmadığı vurgulanmaktadır. Tükenmişlik duygusuna eşlik edebilen bir başka duygu durum ise düşük kişisel başarı duygusudur. Düşük kişisel başarı duygusu ise kişide suçluluk ve yetersizlik duyguları ile birlikte kişinin kendisini olumsuz olarak değerlemesi söz konusudur.

Günümüze kadar birçok araştırma çalışanların iş tatmin düzeyleri ile işgücü devri, sağlık, başarı, verimlilik, işe bağlılık, işe geç kalma ve işe yabancılaşma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. İş tatmininin sonuçları, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişimini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından gözardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır.

İş tatminsizliği, iş yerinde arzu ve gereksinimleri giderilmediğinde ya da ulaşmak istedikleri amaçların önüne konulan engelle müdahaleler sonucunda, çalışanların girdikleri olumsuz tutum olarak tanımlanmaktadır. İş ile ilgili tatminsizlik konuları ile bunların sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar üç kısımda incelenmektedir. Bunlar (Akgündüz, 2006; 111):

1. İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı tatminsizlikler, (işin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullar, işe ilişkin zihinsel koşullar, işin gerektirdiği moral koşulları ve bunlarla ilgili tatminsizlikler)

2. Maddi kazançlara ilişkin tatminsizlikler,

3. Takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin tatminsizlikler (verilen işle, terfiyle, ilişki biçimleri ile ve gelişme olanakları ile ilgili tatminsizlikler)

Çalışanda tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik yaratmaktadır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer almaktadır. İş tatminsizliği yakınmalara da neden olmaktadır. Yakınma çalışanın görevi ile astları ve üstleri arasındaki hoşnutsuzluktur. İster toplu ister bireysel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük sorunlara yol açması kaçınılmazdır. İş tatminsizliği ruhsal açıdan çalışanda kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Aynı zamanda iş tatminsizliği yaşayan çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir. Bu bölümde iş tatmini ile işgücü devri, sağlık, başarı, verimlilik, işe geç kalma, işe bağlılık ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiler iş tatmininin bireye ve örgüte yönelik sonuçları açısından ele alınmaktadır (Akgündüz, 2006; 111–118).

3.1.2. İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTE YÖNELİK SONUÇLARI

İş tatmini veya tatminsizliğinin literatürde örgüte yönelik en önemli sonuçları, iş gücü devri, devamsızlık, sabotajdır.

3.1.2.1. İşgücü Devri

Pek çok işgücü devrinin özünde işten duyulan memnuniyetsizliğin yattığı bir gerçektir. Genellikle ücret ve işin kendisinin iş doyumunun en önemli kaynakları olduğunu, ilerleme fırsatları ve gözetimin iş doyumunun orta derecede önemli kaynakları olduğunu ve çalışma grubu ve çalışma koşullarının iş doyumunda, nispeten az önemli kaynakları olduğunu görülmektedir (Budak,1999; 47).Yöneticilerin çalışanların iş doyumuna önem vermemeleri işgücü devrini hızlandıracaktır. Çünkü gerçek olan bir şey vardır ki“insanlar işlerini değil yöneticilerini terk ederler”. Yönetimin kontrolcü olmak yerine destekleyici olduğu bir örgüt ikliminin iş tatminini arttıracığı ve çalışanların işten ayrılma niyetinin azalacağı ortaya konulmuştur (Çekmecelioğlu, 2005; 15).

İşgücü devri, işletme çalışanlarının işlerinden ayrılma olarak tanımlanabilir. İşgücü devri, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının en iyi göstergesidir (Humphreys, 2005; 121).

İşten ayrılma, ücret veya maaş karşılığında örgüte katkıda bulunan bireyin, örgütsel üyeliğini kendi isteği doğrultusunda sona erdirmesi eylemidir (Arbak, Kesken, 2005; 109).

İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Rusbelt vd.1988,599). İşten ayrılmayı etkileyen belli başlı faktörler şunlardır (Lam, 1995; 73;Davis ve Newstrom, 1988; 422; Woods, 1995; 388):

- ✓ İş tatmini,
- ✓ Ücret,
- ✓ Kariyer fırsatları,
- ✓ Stres,
- ✓ Çalışma süresi,
- ✓ Fiziksel çalışma koşulları,
- ✓ İstihdam ve iş güvencesi,
- ✓ Sosyal güvenlik, y
- ✓ Önetim tarzı,
- ✓ Örgütsel iletişim,
- ✓ İşletmedeki nitelikli işgörenlerin oranı,
- ✓ Mesleki eğitim olanakları,
- ✓ Psikolojik sözleşme değişim etkeni,
- ✓ Yüksek işgören devri etkeni ile sosyal sorumluluk
- ✓ Etik sorunlardır.

İşletmeler için, kıymetli elemanlarını ellerinde tutamamaları büyük bir kayıp olduğu gibi, pozisyonun boş kaldığı sürece hizmet verilemeyen müşterilerden kaynaklanan maliyetler veya boşalan pozisyondaki işin yerine getirilmesi için geçici işçi çalıştırma veya mevcut çalışanlara fazla mesai ücreti ödenmesi, ayrılan çalışanın sorumlu olduğu müşterilerin diğer çalışanlara devredilmesi nedeni ile diğer çalışanların aşırı iş yükü altında kalmaları, yeni elemanların işe alınması için yeniden seçme ve değerlendirme yapılması için gereken harcanan zamanın maliyeti, yeni işe alınanın

oryantasyon eğitimi sırasındaki maliyetler, ekiplerin sık sık dağılması ve diğer çalışanların motivasyonlarındaki düşüşler gibi kayıpların olacağı açıktır. Ayrıca yeni alınacak elemanların işlerine ve işletmeye uyum sağlaması, yeni elemanın yetiştirilmesi ve yeni elemanın acemilik döneminde yapabileceği hatalar da göz önüne alındığında, iş gücü devri işletmeler için bir külfet halini almaktadır. İşletmelerde işgücü devri, o işletmenin bilgi birikimi inşa edememesine ve bilgiyi koruyamamasına da neden olacaktır ki günümüz şartları için en büyük engel da budur.

Bir işletmedeki işgücü devrini hesaplamak üzere aşağıdaki formülden yararlanılabilir.

$$\text{İşgücü devri} = \frac{\text{Bir yıl içinde işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$$

$$((\text{Dönem başı personel sayısı} + \text{Dönemsonu personel sayısı}) / 2)$$

Bir işletmenin yüksek işgücü devrine sahip olması, o işletmede ilk olarak iş doyumsuzluğunu akla getirmektedir.

Çalışanın beklentilerinin karşılanamaması veya beklentiler ile elde edilenler arasında büyük bir fark olması, iş doyumsuzluğuna neden olacak ve çalışan, işi bırakacaktır. Örneğin, istediği ücreti alamayan, işleri ile ilgili kararlara katılmayan, kötü fiziksel koşullarda iş gören, terfi ve ilerleme olanaklarının kısıtlı olması, çalışma arkadaşları ile ilişkilerde sorunlar olması, iş güvenliği olmaması, örgüt yapısı, örgüt iklimi kişinin işinden ayrılmasına neden olan faktörlerdir.

Kişinin işinden ayrılma kararı, çevresinde algıladığı diğer iş olanakları, işten ayrılma arzusunun kuvveti ve kendi kişiliği ile ilgili unsurları içerir. Meyer'e (2002) göre edinilen/harcanan değerler ile çalışan tarafından algılanan potansiyel iş alternatifleri, kişinin devamlılık bağlılığını etkileyen iki temel değişkendir. Kişi, öncelikle yapmakta olduğu işini değerlendirir, doyumsuz olduğuna karar verir, işten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını ve başka iş olanaklarını değerlendirir ve kendi işi ile karşılaştırır ve ayrılma veya aynı işte kalma kararını verir. Kişinin yaşı, iş doyumu ve örgütsel bağlılığı, diğer iş olanaklarını araştırma üzerinde etkilidir. Çalışan,

“şirkete güvenemeyeceğini anladığında kendisini daha iyi pazarlar” (Sennett, 2002; 24).Ekonominin genel durumu, sahip olunan bilgi ve becerilerin işgücü piyasasındaki değeri; daha önce yaşanmış iş arama deneyimleri ile alınmış iş teklifleri ve ailevi durumlar çalışanın olası iş alternatifleri konusundaki algılamalarını da şekillendirmektedir.

Çalışanın yaşının genç olması, kıdeminin düşük olması ve iş güvenliğinin az veya hiç olmaması işgücü devrini hızlandırıcı etki yapar (Arbak, Kesken, 2005; 93; Kılıç, 1998; 81). Ancak ülkede genel bir işsizlik sorunu var ise kişi işinde kalmayı yeğleyebilir.

Hulin ve arkadaşlarının öne sürdüğü modelde iş doyumunu kilit bir role sahiptir. Buna göre (Telman ve Ünsal, 2004; 70); İş doyumunu belirleyen faktörler arasında çalışanın işini yaparken harcadığı zaman, çaba, eğitim gibi iş rolü girdileri, var olan işsizlik oranları gibi toplumsal koşullar (fırsatlar ve olanaklar),iş değerlendirirken alınan referanslar ve elde ettikleri (maaş, çalışma şartları, statü vb.) gelir yer alır. Tüm bunlar iş doyumunu belirler. Modele göre, kişinin iş rolü girdilerine (becerileri, iş için harcadığı zaman, çabası, almış olduğu eğitim) verdiği değer işsizliğin düşük olduğu zamanlarda artacaktır. İşsizlik oranlarının yüksek oluşu ise iş rolü girdilerine verilen önemi azaltacak ve iş rolü çıktıları çalışanın beklentilerini daha kolay karşılayabilir hale gelecektir. Bunun sonucunda ise iş doyumunu artacaktır. Gelişmiş ekonomilerde ise devir hızının yüksek olması işgörenin kıt olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ekonomilerde işgörenlerin sektörler ve işletmeler arasında sürekli hareket halinde olması; verimliliğe olumlu etki yatığı gibi, sektörler arası işgören dengesizliğinin giderilmesini de kolaylaştırabilmektedir (Gürkan,1989; 9). Clarke (2000) ise özetle, çalışanların iş değiştirme oranlarının yükseldiğini, ancak nitelikli işgücü bulmanın zorlaştığını, yöneticilerin ise çalışanları için artık endişelenmediğini belirtmektedir. İşgören devrini azaltmak için, konunun; işgören boyutunda, iş ve çalışma koşulları boyutunda ve örgüt boyutunda incelenmesi gerekmektedir (Arthurandersen, 2000).

İşlerin çalışanlar için daha fazla doyum verecek hale getirilmesinin yanısıra, iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi çalışmalar işgücü devrini önleyebilecek etmenler arasındadır.

3.1.2.2. *İşe Devamsızlık*

İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur (Shalley vd. 2000; Witt, 1989). İşe devamsızlık, işgörenin, tatil ve izin zamanları haricinde çalışma saatleri içerisinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir. İşe geç gelmeyi de kapsayan devamsızlığa mazeret olarak, hastalık, ailevi sorunlar, ev ile ilgili sorunlar, dışarıda yapılması gereken işler, yorgunluk sayılabilir.

İşe devamsızlık, özellikle finansal kayıplar ve örgütsel performans üzerindeki olumsuz etkileri nedeni ile işgücü devrinden çok daha fazla olumsuz sonuçlar doğurmakta ve çalışanın örgütsel üyeliğinin sona erdirilmesinin mümkün olmadığı durumlarda tepkinin ortaya konulmasını sağlayan alternatif bir davranış olmak gibi bir özelliğe sahip bulunmaktadır (Arbak, Kesken, 2005; 99).

Storey ve Billingham (2001;662) bir yılda 90 milyon işgününün devamsızlık yüzünden kaybedildiği bildirilmekte; bu rakam ise konun ciddiyetini daha fazla ortaya koymaktadır.

Yaş ile devamsızlık durumu arasındaki ilişki incelendiğinde, 25–45 yaş arası çalışanlarda devamsızlığın genç gruplara ve yaşlara nazaran daha az olduğunda konusunda birleşilmektedir (Eren, 202). Genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değişimi olgusu bu yaşlarda yavaş yavaş ortadan kalmakta, orta yaş grubunu açan kimselerde, bedensel rahatsızlıkların artması ile paralel daha fazla rapor ve izin kullanıldığı, belirtilmektedir (Eren, 203).

Evli hanımların, erkeklere nazaran daha fazla devamsızlık yaptığı, ev ve işyeri arasındaki uzaklığın, ocuk sayısının fazla olmasının devamsızlığı arttırdığı, rutin işlerde ve büyük gruplarda çalışanların daha fazla devamsızlık yaptığı, kış mevsiminde devamsızlıkların arttığı, vardiya usulü çalışanlarda sabah vardiyalarında devamsızlığın daha fazla olduğu, günlük çalışma saatlerinin uzun olmasının, düşük ücretin ve hastalık hallerinde, işgörenlerin ücretlerinde azalma olmamasının devamsızlığı arttırdığı belirtilmektedir (Eren, 203–207). İşe devamsızlık, çalışanın performansı ve becerileri üzerinde olumsuz etkide bulunacak, iş kazalarının artmasına, çalışma grubundaki diğer kişiler üzerinde de olumsuz duyguların açığa çıkmasına neden olacaktır.

İşletmelerde devamsızlık oranını, bir yılda planlanan işgücü saatinin yüzde kaçının devamsızlık nedeni ile kaybedildiğini bulmak için aşağıdaki formülden yararlanılabilir.

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

3.1.2.3. Sabotaj

Çalışanın iş yerine yönelik olumsuz duyguları, onun işini bir şekilde engellemesine, işyerine ait makine, alet vs. gibi şeylere zarar vermesine, işe yaramaz hale getirmesine, işletmeye ait gizli bilgileri dışarı sızdırmasına, işletme hakkında olumsuz söylentiler yaymasına, doyumсуuzluğunun acısını bilinçli veya bilinçsiz olarak, işyerinden çıkarmasına neden olabilmektedir.

3.2. İŞ TATMINSİZLİĞİNİN DİĞER SONUÇLARI

İş tatminin düşmesi, bir işletmede koşulların kötüye gittiğinin en önemli belirtisidir ve firmaya maliyeti de yüksek olmaktadır (Budak,1999; 46).İş tatminsizliği gizli bir biçimde de örgütü tehdit edebilir, örneğin, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları gibi. Bu gibi durumlar örgütün bağışıklık sistemini felç edebilir, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır hatta yok eder. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumunu olumsuz etkiler ve sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal (stres, hayal kırıklığı vb.) çöküntülerin oluşmasına neden olur

İş tatminsizliği karşısında kişinin geliştireceği bazı tepkiler sadakat ve sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlar olabilir. Kişi iyimser bir şekilde fakat pasif olarak şartların iyileşmesini bekleyebilir veya sorunu görmezden gelerek pasif bir şekilde şartların giderek daha da kötüye gidişine seyirci kalabilir. Sorunu görmezden gelme,yatırım çabalarının azalması,hata oranlarının artması ve devamsızlığın artmasını önemsemeyen izlemektir (Çekmecelioğlu, 2005; 7).

İşgörenlerin işlerinden tatmin olmamaları onlara olumsuz duygular yaşatacaktır. Bu olumsuzluklar şunlar olabilir (Akıncı, 2002;6);

- İşinden doyumсуuz olan işgören, kavgacı, saldırgan olabilir,
- İşine ve/veya kendisine karşı yabancılaşma,

- Yetersizlik duyguları,
- İşbirliği sağlayamama,
- Üretim hatalarında veya bireyin özel hayatındaki hatalarda artış,
- İsabetsiz kararlar verme,
- Verimsizlik gösterebilir,
- İşini bırakabilir,
- İşe devamsızlık gösterebilir,
- Örgüte karşı, işine karşı yabancılaşır, örgütsel amaçları görmezden gelerek örgütün işleyişini bozabilir,
- Sorumluluk hissetmez,
- İşinden bıkkınlık duyar,
- Ruh sağlığı bozulabilir,
- Psikosomatik pek çok rahatsızlık şikâyetleri başlar,
- İşgören, üretimi arttırmaksızın doyum olanakları araştırabilir. Örneğin, örgüt içinde politika yapabilir ya da örgüt dışındaki gruplara yönelerek onların normlarına uyabilir,
- Toplumun huzurunu, ekonomik gelişmeyi, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkiler.

3.3. ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

İş tatminin sağlamaya yönelik uygulamalar üç şekilde açıklayabiliriz (Konuk, 2006; 86–87).

3.3.1. İŞ DEĞİŞTİRME

İş değiştirme bireysel iş dizaynının en temel şeklidir. İş değiştirme çalışanın belirli bir iş ya da görevden bir diğerine olan hareketini, periyodik olarak yerine getirdiği işleri değiştirmesini ifade eder. İş değiştirmede değişiklik işin yapısal özelliklerinde değil, çalışanın yerine getirdiği faaliyetlerde söz konusu olmaktadır. Uygulamada çalışana kısa süreli dahi olsa işte monotonluk gidermesine yardımcı olur. İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için

yöneticiler çalışanları değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedir. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işçiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca bir işçi çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır.

İş Değiştirmenin başlıca yararları şu şekilde açıklanabilir;

- Bir işçi sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenmekte,
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğuna inanmaktadır,
- Montaj hattında çalışan diğer tüm işçileri tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

Netice olarak iş değiştirmenin gerek eğitim amacıyla kullanılması, gerekse teknolojik gelişmeler, iş bölümü ile uzmanlaşma gibi hususların olumsuz sonuçlarını gidermede faydalı bir teknik olduğu ifade edilebilir”. İş değiştirme çalışanların çok yönlü olarak gelişmelerine imkân verirken aynı zamanda çalışanların iş tatminsizliği, devamsızlık ve başka nedenlerle üretimde meydana gelebilecek duraksamalara da engel olabilecektir”

3.3.2. İŞ GENİŞLETME

İş dizaynının çalışan odaklı ilkesine bağlı olarak iş genişletme, çalışanların psikolojik açıdan gelişimine fırsat yaratması amacıyla işlerin içeriğinde kasıtlı olarak yapılan değişimi ifade eder. İş genişletme, çalışanın yerine getirdiği iş veya görevlerin sınırını ve alanını arttırmayı ifade eder. Bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır. İş genişletme ile ilgili temel varsayım; “genişletilmiş olan işlerin hem çalışan hem de kurum için motivasyonda artış, can sıkıntısı ve tatminsizliklerde azalma, artan verimlilikle üst düzey de işe katılım sağlamasıdır” .

3.3.3. İŞ ZENGİNLEŞTİRME

İŞin zenginleŐtirilmesi, işgören kimseler nazarında yapılan işi daha anlamlı bir hale getirebilmek amacıyla motivasyon teorisinin bilinçli bir Şekilde uygulanmasıdır. Bu sistem, bir yandan işletmenin öte yandan bireylerin kişisel amaçlarını, birbirini destekleyebilecek biçimde bir araya getirebilmekle ilgili özel bir çabadır. İŞin zenginleŐtirilmesi ile kastedilen; işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir.

İŞ zenginleştirme, iş genişletmeden çok daha ayrıntılıdır. “İŞ genişletmeye benzer yapıda birçok görevin işlere dâhil edilerek onları yapısal açıdan daha büyük ve geniş hale getirme süreci olarak bakılmasına rağmen, iş zenginleŐtirmede işler çalışanın kişisel gelişimlerine imkân yaratacak fırsatlara dönük değişikliklere uğramaktadır.” Çalışanlar çok daha fazla yetkiye ve sorumluluğa sahiptirler. Bu Şekilde iş tatmini sağlanabilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ ve ÜLKEMİZDEKİ UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER

4.1. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ

İş tatmini konusundaki en önemli husus, **tatmin** ve **tatminsizlik** arasındaki farkı belirlemektir. Bu nedenle iş tatmininin doğru ölçülmesi için birçok yöntem ve anket geliştirilmiştir. Genelde yöneticiler işgörenlerin davranışlarını dikkatle gözlemleyerek, söylediklerini dinleyerek ve yorumlayarak bilgi sahibi olabilirken aynı zamanda değişik teknikler kullanılarak ölçülebilmektedir. En sık kullanılan iş tatmini ölçüm araştırmaları aşağıda belirtilmiştir.

- Porter Gereksinim ve Doyum Anketi
- Minnesota Doyum Anketi
- İş Tanımlama Endeksi
- Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi Yöntemi

4.1.1. PORTER GEREKSİNİM VE DOYUM ANKETİ (Porter Need and Satisfaction Questionnaire- NSQ)

Strawser'e (2000) göre, Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri) daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtama gereksinimleri) karşılanması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.

41.2. MİNNESOTA DOYUM ANKETİ (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ)

Minnesota Doyum Anketi çalışma koşullarını, terfi fırsatlarını, iyi iş yapanın takdir edilmesini, kişinin kendi yargılarını kullanabilmesini ve diğerleri tarafından tanınma durumlarını ölçmektedir. Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır. Yöntem, iş değerlemesi yapılırken betimleyici olmaktan çok, bireyin işle ilgili duygularını sorgulamaktadır. Diğer taraftan, bireyin varolan ile beklentileri arasındaki farkı ortaya koymamaktadır. MSQ, doyum anketi uzun ve zaman alıcı bir yöntemdir.

4.1.3. İŞ TANIMLAMA ENDEKSİ (Job Descriptive Index – JDI)

Yöntem, en çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1985 yılında JDI Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır. İş Tanımlama Endeksi, çalışanların işleriyle ilgili olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmediğini araştırmaktadır. **JDI çalışanlarının** işleri hakkında olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmediğini çok iyi şekilde özetlemektedir (Schermerhorn ve arkadaşları, 1994; 145). Smith, Kendal ve Hulin'in 1969 yılında geliştirdiği ve başlangıçta 100 maddeden oluşan İş Tatmin Ölçeği, en son yapılan çalışmalarda; işin türü için (18 madde), ücret (9 madde), terfi fırsatları (9 madde), yönetim (18 madde), iş arkadaşları (18 madde) gibi alt ölçekler içermektedir. İş Tanım endeksinde ise; toplam 5 maddeden işim, ücretim, terfi fırsatları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzından, oluşmaktadır.

4.1.4. GENEL KIYASLAMA YÖNTEMİ (Job In General- JIG) Yöntemi

Genel Kıyaslama yöntemi, iş tanımlama endeksini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Yine iş tanımlama endeksinde olduğu gibi, bu yöntemde de evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır ve bireyi

işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Fakat iş tanımlama endeksinden farklı olarak genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır. Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği yüz çizelgesi yönteminde altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz yöntemdir resmini seçerek yanıtlamaktadır. Ölçek metnini okuyamayanlar için oldukça pratik bir.

4.2. İŞ TATMİNİNİ ÖLÇMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER

İş tatminini ölçen kesin bir yöntem, teknik veya model bulunmamaktadır. Üzerinde araştırma yapılacak örneklemin özellikleri göz önüne alınarak, araştırma için en uygun yöntem belirlenmelidir. İş tatmini ölçüm yöntemleri birbirinden farklıdır ve bu yöntemlerden bağımsız değişik yöntemler de kullanılabilir.

4.2.1. ANKET YÖNTEMİ

Bu yöntemle hazırlanmış soruların iş tatmini ölçülecek kişilere verilerek bilgi alınması sağlanır. Ankette oluşturulan soru tipleri açık ve kapalı uçlu olarak iki şekilde yapılandırılır. Sorular herkes tarafından anlaşılır, kısa ve konuyla ilgili olmalıdır. Anket soruları, posta yoluyla yaptırılabilir gibi, yüzyüze ve toplu halde de uygulanabilir. Ancak posta yoluyla anket toplama yönteminin çalışmanın sağlıklı yürütülebilmesi açısından sakıncalı olabilir. Yüzyüze uygulama yönteminde anketi yapan kişi karşısındakine soruları sorarak cevap kâğıdına kendisi işaretler. Toplu halde uygulama yönteminde ise uygulanacak kişiler biraraya toplanarak soruları cevaplandırmaları beklenir. Anket sorularına cevap vererek kişi, işini, koşullarını ve işinden duyduğu memnuniyeti belirterek iş tatmininin ölçülmesine yardımcı olur (Yücel,2006; 109).

4.2.2. DAVRANIŞ GÖZLEMLEMESİ YÖNTEMİ

Bu yöntemle çalışanların kendi doğal çalışma ortamlarında bir gözlemci tarafından davranışlarının belirlenmesi yoluyla iş tatminlerinin ölçülmesi sağlanır. Çalışanlar kendi

doğal ortamları içinde olduklarından daha objektif bir ölçüm sağlanabilmektedir. Gözlemci ile gözlenen arasındaki fiziki yakınlık ve ilişkilere göre iki tür gözlem vardır. Bunlar gözlemcinin gözleneni bir yüzü aynalı deney odalarında gözlemlediği “dışarıdan gözlem” ve gözlemcinin gözlenenlerle birlikte olduğu, onlardan biri gibi hareket ettiği “katılarak gözlem” dir. Ancak katılarak gözlemde önemli bir nokta gözlenenlerin gözlemci olduğunu bilmemelerinin sağlanmasıdır. Bu şekilde çalışanların iş tatminleri çalışma ortamlarıyla ölçülmeye çalışılır (Yücel,2006; 109).

4.2.3. MÜLAKAT YÖNTEMİ

Bu yöntem de iş tatminin derecesinin ölçüleceği kişiyle karşılıklı görüşme yapılması yoluyla oluşur. Karşılıklı bir görüşme olması nedeniyle bilgiler daha açık ve kesin olarak alınabilmektedir. İş tatmini ölçümü yaparken mülakatı yapan kişi standart soruların yardımıyla çalışanın geçmişı, kişiliği ve tatminsizlik derecesinin kişiye etkileri hakkında bilgi alır. Mülakat yönteminin avantajı verilerin orjinal kaynaktan ve yüksek doğruluk derecesi ile elde edilmesi ve toplanan bilgilerin toplayan tarafından kontrolünün mümkün olmasıdır (Yücel,2006,s.110)..

4.2.4. ODAK GRUP ÇALIŞMASI

Odak grup çalışması, mülakat yöntemindeki bire-bir görüşmeden farklı olarak grupla birlikte yapılması ve görüşülen konuyu derinlemesine inceleme olanağı sağlanması nedeniyle, mülakat yönteminden ayrı bir başlık altına alınması uygun görülmüştür.

4.2.4.1. Odak Grup Çalışmasına İlişkin Temel Özellikler

Bilimsel çalışmalarda en bilinen ve uygulanan niteliksel araştırma yöntemi; **odak grup çalışması ve derinlemesine görüşmedir. Odak grup görüşmesi, küçük gruplarla yapılan ve biçimsel olmayan görüşmelerden oluşan bir niteliksel araştırmadır.** Odak grup görüşmeleri, derinlemesine mülakatlar ve gözlem gibi niteliksel araştırmaların, son dönemlerde önemi giderek artmaya başlamıştır. Bu eğilimin

arkasında yatan soyut nedenlerden biri niceliksel bulguların daha geçerli ve daha fazla genelleştirilebilir olmasına rağmen sezgisel, duygusal ve niteliksel unsurları göz ardı etmesidir.

Odak grup, Millward tarafından (1995: 88), nitel verinin özel bir tipini üreten, tartışma tabanlı görüşme olarak tanımlanır. Odak grupta, diğer yöntemlerden farklı olarak, grup görüşme stratejisinde, verinin üretilmesi için çoklu yanıt veren katılımcılarla eş zamanlı olarak görüşme yapılması gerekmektedir. Diğer yöntemlerle birlikte veya yalnız kullanıldığında, odak grup görüşmesinin amacı, katılımcıların görüş açılarını kavramak ve bazı konulardaki özel bakış açılarını anlamaktır. Bu açıdan odak grup görüşmeleri, genel olarak grup tartışmaları içinde amacı, kompozisyonu ve izlenen prosedür açısından özel bir yapı göstermektedir. (Kitzinger, 1994; 107).

Geçmişte genellikle pazar araştırmalarında kullanılan odak gruplar, günümüzde sosyal bilimlerin her alanında veri toplama yöntemi olarak sıklıkla kullanılmaktadır. 1990'lı yıllarda araştırmacıların, katılımcıların bir konu hakkındaki duyguları, değerleri, tutumları, tepkileri ve deneyimlerini ortaya çıkarmada önemli bir araştırma metodu olan odak gruplara yönelik tutumlarında değişim görülmektedir. Buna karşın, odak grupların sosyal bilimler araştırmacılarına zengin içerikli ve kaliteli veri sunabileceğinin fark edilmesine rağmen, bu veri toplama yönteminin derinlemesine görüşme ve katılımcı gözlem gibi diğer nitel veri toplama yöntemlerine kıyasla gereği kadar kullanılmadığı görülmektedir (Gizir, 2006; 522).

Odak grup görüşmesi, verilen yanıtların önem derecelerinin belirlenmesine, yanıt verenlerin konuya bakış açılarının anlaşılmasına, onların düşüncelerini kavramaya imkân sağlar. Katılımcıların görüşlerini anlama, araştırmacılara, araştırmalarını düzenlerken nerelere yoğunlaşmaları gerektiği ve neyin önemli neyin önemsiz olduğu konusunda temel araştırmaya başlamadan önce fikir sahibi olunmasını sağlar (Kitzinger, 1994: 108). Odak grup görüşmeleri ile amaçlanan, yüzeydeki bilgilerin derinine inebilmek, çalışma ortamında yaşanan sıkıntılara cevap bulabilmektir. Özellikle geliştirme çalışmalarına ihtiyaç duyulan konular çerçevesinde, daha detaylı çalışma yapılarak, bilinç ve bilinç dışı düzeydeki verilere ulaşmak, çalışma açısından büyük önem taşımaktadır.

Odak grup görüşmelerinde hedeflenen, belirlenen bir konu hakkında katılımcıların bakış açılarına, yaşantılarına, deneyimlerine, eğilimlerine, fikirlerine, duygularına, tutum ve alışkanlıklarına dair derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi edinmektir. Kritik nokta, katılımcıların genel kabul gören görüş yönünde fikir bildirmeleri değil, sadece kendi görüşlerini özgürce ortaya koymalarını sağlayacak ortam oluşturmaktır. Araştırmacının nötr bir davranış sergilemesi, buna büyük oranda katkı sağlayacaktır. Odak grup görüşmelerinde genellikle bir kolaylaştırıcı (moderatör) ve bir raportör bulunmaktadır.

Odak grup görüşmesi, odak grubuna genel araştırma planının ve onun teorik temelini (örnek; nicel veya nitel) nasıl uyum sağladığına göre, diğer yöntemlerle birlikte (örnek; tamamlayıcı araştırma tekniği) veya veri toplamanın bağımsız bir şekli olarak (örneğin; ilk araştırma tekniği) kullanılır. İlk araştırma teknikleri olarak kullanılan odak grup yöntemi, kişilerin kendi doğruları için fikirleri, davranışları, inançları, değerleri, söylevleri (konuşmaları) ve bazı konuların anlaşılmasını araştırmada forum olarak kullanılır (Lunt, 1996: 677, Brewerton, Millward, 2001; 81).

Sosyal psikoloji bakış açısından odak grup görüşmesi, grup dinamiklerini kullanan bir uygulama olarak tanımlandığında; grup etkileşiminin içeriğinde anlaşılması gereken sonuçların yorumunun sağlandığı bir görüşme olarak ifade edilmektedir. Odak grupta iki farklı kritik unsur ön plana çıkar: Grup aşaması (insanların birbirleriyle iletişim ve etkileşim yolları) ve grup aşamasının organize olduğu içeriktir (odak uyarıcı ve bu uyarıcı ile ortaya çıkan konular). Grup aşaması iki farklı seviyede anlaşılabilir: Kişi içi; düşünceler, davranışlar, hisler ve bireyin değerleri. Grup içi; insanların grup içinde birbirleriyle nasıl iletişim kurdukları ve birbirlerinden nasıl etkilendikleridir. Odak grup görüşmesinde çeşitli konular hakkında bilgi toplanır, fikir edinilir. Odak grup görüşmesinin en önemli özelliği, gruptaki kişilerin karşılıklı etkileşimlerindeki iletişim olaylarından bakış açıları yakalanması ve bu kapsamda toplumun (grubun) sistematik olarak analizinin yapılabilmesidir (Albrecht vd., 1993: 54).

Odak grup görüşmesinin özellikleri beş başlık altında incelenebilir: (Akşit, 1992: 9)

a) İşin İçine İnsanı Katar: Genellikle 6–10 kişilik gruptan oluşmakla birlikte, temel yaklaşım, gruptaki her bireyin fikirlerini, görüşlerini rahatlıkla ortaya

koyabilmesidir. Bu da grubun, içinde her bireyin fırsat bulabileceği kadar küçük, değişik fikirlerin ortaya çıkabileceği kadar büyük olmasıdır.

b) Katılımcıların olabildiğince homojen olmasına ve birbirlerini tanımamalarına dikkat edilir: İdeal olarak katılımcıların birbirlerini hiç tanımamaları, birbirleri hakkında fikir sahibi olamamalarının gerektiğine inanılmaktadır. Çünkü sosyal hayatta veya iş hayatında sürekli olarak ilişkide olan insanlar, odak grup görüşmelerinde daha önceki deneyimlerine dayanan tepkiler gösteriyor olabilirler ve bu da tartışma için problem yaratmaktadır.

c) Odak grup görüşmeleri bir veri toplama sürecidir: Odak grup görüşmeleri araştırmacıya ilgi duyduğu alanda veri üretir. Davranışların belirleyici faktörleri hakkında bilgi kaynağı olarak odak gruplar şu iki soruya cevap bulmakta yardımcıdır: İnsanlar nasıl davranıyor ve neden böyle davranıyor? Odak grupların amacı, algıları, hisleri ve tüketicinin mal, hizmet veya karşısına çıkan fırsatları nasıl düşündüğü ve değerlendirdiği konusunda fikir edinmek, saptamalar yapmaktır.

d) Niteliksel verileri kullanılır hale getirir: Odak grup görüşmeleri katılımcıların fikirleri, algıları ve tutumlarının iç yüzünü anlamamıza yardım eder. Görüşmede katılımcılar, tıpkı gerçek hayatta olduğu gibi birbirlerini etkilerler.

e) Odak gruplar odaklaşmış tartışmaya sahiptir: Tartışmanın başlık ve alt başlıkları önceden dikkatlice hazırlanmış ve sıralanmıştır.

Odak grup görüşmeleri genellikle dört aşamada uygulanmaktadır. Bu uygulama aşamaları şunlardır:

- Araştırmacı, araştıracağı konu ile ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeveyi oluşturur ve buna göre detaylı planını yapar.
- Bu aşamada aşağıdaki sorulara yanıt aranır.

Kimlerle görüşüleceği.

Neden o kişilerin seçildiği.

Seçilen kişilerin ortak özelliklerinin neler olması gerektiği.

Görüşmede hangi başlıklar olması gerektiği.

Hangi sorular hangi sırayla sorulması gerektiği ve nedeni.

- Odak grup görüşmesinin zamanı, yeri, görüşme sırasında not alacak gözlemci belirlenir. Belirlenen yerde ve zamanda odak grup görüşmesi icra edilir.
- Görüşme sonrasında; gözlemcinin tuttuğu kısa notlar ve ses kayıtlarının çözümlenmesi (kullanılmışsa) grubun içinde bulunduğu sosyal ortamın özellikleri de dikkate alınarak yapılır. Daha sonra katılımcıların konu ile ilgili bazı ilginç cümleleri de alınarak çalışma raporlaştırılır.

f) Odak grup çalışması uygulanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Sınırlı sayıda kavram ya da konu tartışılmalıdır.
- Tartışmanın merkezinde yer alan kavram ya da konuların genel olarak tartışılmasına yönelik rehberlik yapılmalıdır.
- Küçük, homojen gruplar oluşturulmalıdır.
- Katılımcıların özellikleri konu ile doğrudan ilişkili olmalıdır.
- Grup dinamiklerine dikkat edilmelidir.
- Tartışmalarda katılımcıların gerçekleri söylemeleri değil, görüşlerini belirtmeleri önemlidir.
- Kolaylaştırıcı ve raportör, odak grup tartışmaları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Odak grup tartışmalarındaki kayıtların amacı, daha sonraki analiz ve sentezler için veri oluşturmaktır.
- Odak grup tartışmalarında zaman yönetimi son derece önemlidir.

4.2.4.2. Odak Grup Çalışmasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Niteliksel veri toplama yöntemlerinden olan Odak Grup Görüşmesinin birçok kayda değer avantajları vardır (Akşit, 1992: 8):

Odak grup görüşmeleri, sosyal ortam içinde gerçekleştirildiği için katılımcılar doğal hareket edebilmekte ve birbirlerinden etkilenerek değişik fikirler

üretebilmektedirler. Bu da araştırmacının grup dinamiğinden faydalanmasını sağlamaktadır.

Odak grup görüşmelerinde konular esnek bir şekilde ele alınabilmektedir. Bazı konular sığ geçilebilirken bazı konularda da derinlemesine bilgiler elde edilebilmektedir. Yani esnekliği olan bir yöntemdir.

Odak grup görüşmesi, yüz yüze yapıldığı ve anında test edilebildiği için geçerliliği yüksek olan bir yöntemdir. Ayrıca verilerin analizi kolay olmaktadır.

Odak grup görüşmesinin avantajlarından birisi de diğer yöntemlere göre daha ucuza mal olmasıdır.

Odak grup görüşmesinde kısa zamanda verilere ulaşılabilmekte, zamandan tasarruf edilebilmektedir.

Odak grup görüşmelerinin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin, bir kişinin dile getirdiği fikrin bir diğer tarafından geliştirilmesi ile detaylı bilgilere ulaşılması mümkün olmakta iken, bir kişinin kullandığı bir kelime, grubun diğer üyeleri ile çatışmaya neden olabilmektedir.

Odak grup toplantılarında en çok dikkat edilmesi gereken konu, aynı performans sorununu yaşayan ya da aynı seviyedeki çalışanların bir araya getirilmesini sağlayarak baskın bir grubun oluşmasını engellemektedir.

Odak grup toplantıları, bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine olanak tanımamakta, hassas konuların tartışılması için uygun olmamaktadır. Verilerin toplanması ve çözümlenmesi uzun zaman almaktadır.

Önemli avantajlarının olmasının yanı sıra Odak grup görüşmesinin bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır (Akşit, 1992: 9):

1. Grup, bireylere göre daha zor kontrol edilebilmektedir. Tartışma esnasında grup kontrolden çıkabilmektedir. Bu durumda danışmana çok iş düşmektedir. Danışmanın tartışmayı belirlenen çerçeveden sapmasını önlemesi gerekmektedir.

2. Elde edilen verilerin grubun sosyal yapısı içerisinde yorumlaması gerekmektedir. Bu da her zaman kolay olmamaktadır.

3. Grubun eğitilmiş görüşmeciler tarafından yürütülmesi gerekmektedir.

4. Araştırmacı farklı özellikte gruplarla karşılaşabilmektedir. Bazı gruplar enerjik, heyecanlı olabilirken, bazı gruplar da ilgisiz ve sıkıcı olabilmektedir. Bu durum araştırmacının işini zorlaştırabilir.

5. Her zaman grubun homojen olmasını sağlamak, belli özellikteki kişileri bir araya getirmek ve onların ortak düşünmesini sağlamak kolay olmayabilir.

6. Konuşmacılar arasında denge kurmak zor olabilir. Bazı katılımcılar çok konuşup, hiç susmak istemeyebilir, bazıları da konuşmak istemeyebilir. Her konuşmacının eşit katılımını sağlamak zor olabilir.

4.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÜLKEMİZDE YAPILAN ARAŞTIRMALARDAN ÖRNEKLER

Ülkemizde, iş tatmini konusunda yapılmış çok sayıda makale, yayın ve tez mevcuttur. İş tatmini konusunda bu kadar çok çalışma ve araştırmanın bulunmasının en önemli nedeni de konunun disiplinler arası bir içeriğe sahip oluşudur.

Örneğin, İncir (1990) “**Çalışanların İş Doymu Üzerine Bir İnceleme**” isimli araştırmasında, 37 Kamu İktisadi Teşebbüsü’nün merkez örgütlerinde çalışan işgörenler arasından raslantısal olarak imza atma ve sicil verme yetkisi olmayan 385 işgöreni seçerek, işgörenlerin örgütsel öğelere ilişkin düşünceleri, örgütsel gereksinimleri, iş doyumları ve iş yaşamına ilişkin sorunlarını saptamayı amaçlamıştır. KİT’lerin merkez örgütlerinde çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu kararlara katılma ve sorumluluk almaya isteklilik, üstlerin denetimi olmadan kendilerini denetleyebilecekleri ve işlerini gereken şekilde yapabileceklerinin belirtmişlerdir. Bireysel ödülleri grup ödülleri, bireysel çalışmayı grup çalışmasına yeğlemişler, grupta birlikte çalışmanın üretkenliği arttıracığına inanmış; yükselmenin nesnel ölçütlere bağlanmasını ve örgütte olan bitenden haberdar olmayı istemişlerdir. Takdir edildiklerinde doyum sağladıklarını iş başarılarının arttığını dile getirmiş ve ücret adaletsizliğinin örgütte huzursuzluk yaratacağını belirtmiştir. En önemli gereksinimin ücret olduğu belirlenmiş tüm işgörenler yeterli ve adil ücret sisteminin örgütlerinde varolmasını ve parasal yönü olan yükselme olanağını önemli görmüşlerdir. İşgörenlerin iş doymu düzeyleri oldukça düşük bulunmuştur.

“Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Analizi” isimli bir araştırmada Atlas (1992) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ankara’da bulunan 26 liseden seçilmiş 143 eğitim yöneticisi ve Türkiye’nin çeşitli endüstri kurumlarından seçilmiş 85 endüstri yöneticisinden toplanan verilerin istatistik analizleri sonucunda şu bulgular elde edilmiştir: Endüstri yöneticilerinin hem genel iş doyumları düzeyleri hem de kendini gerçekleştirme, kişilerarası ilişkiler ve ekonomik kazançlar gibi iş doyumunun alt boyutlarındaki düzeyleri, eğitim yöneticilerinin idari konumlarına, eğitim düzeylerine, mesleki eğitim formasyonlarına ve işlerinden sağladıkları aylık ortalama gelirlerine göre iş doyumları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

“Alt ve Orta Düzey Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatminleri”nin incelendiği bir araştırmada Asıl (1992) Porter ölçeğini kullanmış ve alt düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre daha fazla tatminsizlik algıladıkları sonucuna varmıştır.

Özel ve Devlet ilkokullarında görev yapan **“Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Ogresyon Yolu İle İlişkisi”**nin incelendiği bir araştırmada Minibaş (1990) aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır: Özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin çeşitli boyutlarındaki iş tatmini düzeyleri, devlet ilkokullarındaki öğretmenlerden daha yüksektir. Yüksek ve düşük iş tatmini düzeyi gösterilen frustrasyon karşısında gösterdikleri tepki tipi ve ogresyon yönü açısından karşılaştırıldığında farklı davranış şekilleri ortaya konduğu belirlenmiştir. Çeşitli boyutlardaki iş tatmini düzeyi yüksek olanlar, frustrasyon karşısında uyum ve sabır gösteren, çözüm arayan ve saldırganlıktan kaçınan davranış şekilleri göstermişlerdir. İş tatmini düşük olanlar ise engellerin aşılmasını güç engeller olarak algılayıp saldırganlıklarını ya dışa yöneltmekte ya da kendilerini suçlamaktadırlar. Çözüm aramak yerine engeller üzerinde takılı kalmakta ve suçlama ile karşı karşıya kaldıklarında ya saldırgan bir tavırla reddetmekte ya da koşulları öne sürerek sorumluluktan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

Marmara Üniversitesi’ndeki **“Seksenbir Akademik Personelin İş Tatminlerinin** incelendiği bir araştırmada ise iş düzeyi yükseldikçe tatminin artacağı, akademik personelin içsel faktörlere göre dışsal faktörlerden daha az tatmin sağlayacakları hipotezleri sınanmış ve sonuçlar hipotezleri doğrular nitelikte bulunmuştur.

“Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi” isimli araştırmasında Çelik (1987) öğretmenlik yapan ve öğretmenlikten ayrılan teknik öğretmenlerin en fazla ücretten doyumсуuzluk duydukları, bunu sosyal konumdan, gelişme ve yükselme olanaklarından duyulan doyumсуuzlukların izlediği ortaya konmuştur. Teknik öğretmenlerin öğretmenlikten ayrılmalarında işten duydukları doyumсуuzluğun önemli etkisi mevcuttur. Ayrılmalarına birinci derecede sosyal konumdan duyulan doyumсуuzluk etkide bulunmuştur.

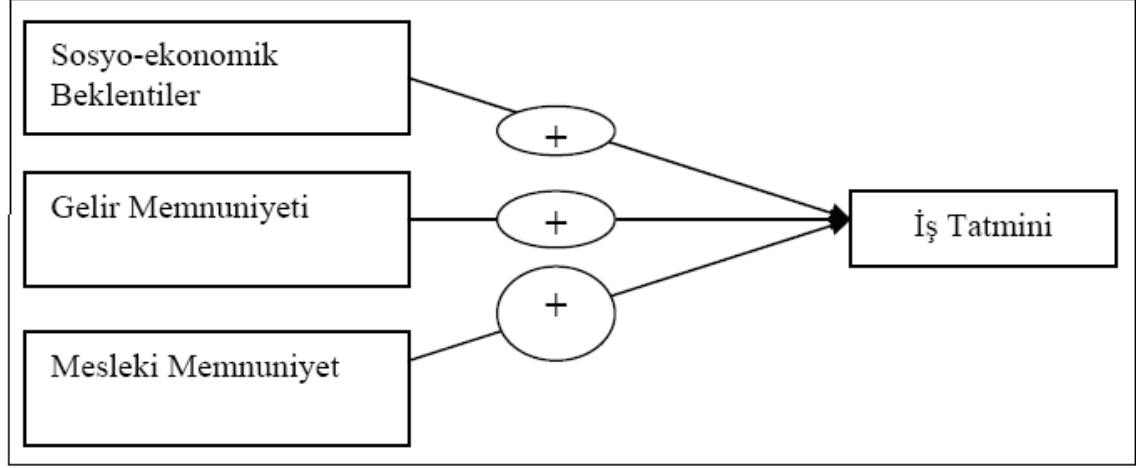
Balcı (1985) **“Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”** isimli araştırmasında, ilk ve ortaokul yöneticilerinin iş doyumу etkenlerini ve bunlara ilişkin iş doyumу düzeylerini saptamış ve yöneticilerin iş doyumу etkenlerine ilişkin tepkileri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamıştır. Araştırma kapsamına giren tüm denekler iş doyumу etkenlerinden gerçek bir doyumсуuzluk yaşamaktadır. Ancak iş doyumсуuzluğu düzeyleri yüksek değildir. Deneklerin en yüksek düzeyde doyum sağladıkları iş doyumу etkenleri, içsel ve dışsal olarak karşılık bulunmuştur. Denekler en yüksek doyumу iş ve niteliğinden, en düşük doyumу ise ücretten sağlamaktadırlar.

Örücü, Yumuşak ve Bozkır (2006) **“Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma** başlıklı çalışmasında, iş tatminin, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleştiğini belirtmektedirler. İşe karşı pozitif tutum iş tatminine eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş tatminsizliği olarak ele alınmıştır. Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada bankalarda çalışan personelin iş tatmini etkileyen faktörler ve bu faktörlerin önem dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; iş tatmini sağlayan unsurlar terfi sistemi, takdir ve tanınma, ücret, yönetim uygulamaları, iş yerinin fiziksel ortamıdır.

Can ve Soyer (2008) tarafından gerçekleştirilen **“Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki** isimli çalışmasında ise, beden eğitimi öğretmenlerinin sosyo-ekonomik beklentileri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın modeli; beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini ile

sosyo-ekonomik beklenti, gelir memnuniyeti ve mesleki memnuniyet gibi faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Şekil 4’te ele alınmıştır.

Şekil 5: Beklenti ve Memnuniyet Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi



Kaynak: Can ve Soyer, 2008; “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 28, S. 1, 61-74

Yürür’ün (2008) “**Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma**” adlı çalışmasında, çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş tatminleri ve yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve örgütteki pozisyon gibi bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bir sanayi işletmesinde toplam 414 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütsel yapı ve süreçlere ilişkin bir görüşe sahip olabilmeleri açısından araştırma, en az 1 yıllık çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada, örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, örgütlerde çalışanların adalet algısının artırılması iş tatminlerini artacağı sonucuna varılmıştır.

Erenler’in (2008) , “**İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişisini**” araştırdığı çalışmasında, “iş ve yaşam tatmini arasında bir ilişki vardır” ve “çalışanların iş ve yaşam tatminini algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir” varsayımları test edilmektedir. Araştırma, üniversitesinde çalışan akademisyenlere uygulanmıştır. Çalışanların iş tatmini ve yaşam tatminine ilişkin algıları cinsiyete göre farklılık göstermediği, yine iş tatmini boyutlarından biri olan “ücret” ile yaşam tatmini arasında da bir ilişki bulunmamıştır. Akademisyenlik mesleği düşünüldüğünde böyle bir sonuç

çokta şaşırtıcı değildir. Çünkü akademisyenlik mesleğini seçenler için ücret faktörü daha geri planda kalabilmekte, bu çalışmanın bulgularının da ortaya koyduğu gibi onun yerini işin kendisi, kariyer basamaklarında ilerleme gibi faktörler alabilmektedir. Ancak, araştırma kapsamındaki verilerin yalnızca bir üniversiteden toplanmış olması nedeniyle sonuçların genellenbilmesi mümkün değildir.

Çekmecelioğlu'nun (2005) "**Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi**" adlı araştırmasında ise; yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bazı etkileri olduğunu göstermektedir. Yaratıcılığın pozitif olarak desteklendiğinin algılandığı bir iklimde iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BİR ODAK GRUP ÇALIŞMASI İLE İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ

Nitel analiz yöntemlerinden biri olan “odak grup çalışması” ile fark edilemeyen veri ve temaların keşfedilmesi, daha sonra da bu temaların kavramsallaştırılması mümkün olabilmektedir. Ortaya çıkan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler, verilerin altında yatan olguyu (kuramı) açıklamada kullanılacak temel taşları oluşturmaktadır. Nicel araştırmalarda yapılan “istatistiksel genelleme”; örneklemeden evrene yapılan genelleme iken nitel araştırmada yapılan “analitik genelleme”dir. Yani sınırlı sayıda katılımcı ile çalışan araştırmacı, araştırmasının sonunda bir takım denenceler oluşturmaya, kavramsal bir model geliştirmeye yönelebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000; 28). Odak grup çalışması ile iş tatminin ölçülmesinde, ne kadar çok kişide olduğu ile ilgili miktar-çokluk ölçümü değil, iş tatminin ne anlamda ve seviyede olduğuna dair bir ölçüm planlanmaktadır.

5.1. ÇALIŞMASININ AMACI ve KAPSAMI

İş tatmini konusunda çok sayıda araştırma mevcut olmasına rağmen odak grup çalışması ile gerçekleştirilen çalışmalara çok sık rastlanmamaktadır. Bugüne kadar gerçekleştirilen birçok çalışmada iş tatmininin anket yöntemiyle ölçüldüğü ancak **sosyal beğenilirlik veya üst yönetimden, işverenden çekinme veya korkma** gibi faktörlerin güvenilirlik analizlerine dâhil edilmediği görülmüştür. Ayrıca **her mesleğe** ve neredeyse her **sektördeki her örgüte** aynı soruların uygulanışı da kanımızca çalışmaların güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışmamızda odak grup çalışmasının benimsenmesinin en önemli nedeni özellikle iş tatmininin ölçülmesi konusunda diğer yöntemlere göre daha güvenilir sonuçlar vereceği düşüncemizdir.

Çalışmamızda odak grup görüşmesi dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada iş tatmini ve tatmini belirleyen faktörler geniş bir literatür taraması ile ortaya konmuştur. İkinci aşamada, kimlerle görüşeceğimize karar verilmiştir. Çalışmamızın örneklemini bir çok meslekle kıyaslandığında oldukça farklı özelliklere sahip olan sivil

havacılıkta görevli ve kokpit ekibinde yer alan kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendislerinden oluşmaktadır. Görüşmelerde grup kompozisyonu oluşturulurken, homojen bir grup oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ulusal ve yerel havayollarında çalışan kokpit ekibinde görevli **kaptan pilot, pilot** ve **uçuş mühendisinden** oluşan 24 kişi ile görüşülmüştür. Görüşmelere katılan kokpit ekibinin dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1: Kokpit Ekibinin Dağılımı

Kaptan Pilot	8
Pilot	10
Uçuş mühendisi	6

Görüşmeye katılan kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendislerinin yaş dağılımı Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Kokpit Ekibinin Yaş Dağılımı

	35–40 yaş arası	41–45 yaş arası-	46–50 yaş arası
Kaptan Pilot	-	5	3
Pilot	7	3	-
Uçuş Mühendisi	4	2	-

Görüşmeye katılan kaptan pilot ve pilotların hepsi Türk Hava Kuvvetlerinden veya Deniz Kuvvetlerinde pilotaj eğitimi almış, uçuş mühendisleri ise değişik alanlarda yüksek eğitim almış ve bu eğitimden sonra uçuş mühendisliği eğitim programlarından sertifikasyon almışlardır.

Görüşme sırasında hangi başlıkların kullanılacağı ve hangi soruların hangi sırayla sorulacağı önceden belirlenmiş, sorular hazırlanırken cevaplayana yönlendirmeyecek şekilde yapılandırılmış, deşme sorular belirlenmeye çalışılmış ancak çok değişik konulara geçilmemeye, konudan konuya atlanmamaya da özen gösterilmiştir. Bu amaçla sorulan ilk soru **İşinizden Memnun musunuz?** Şeklindeki açık uçlu sorudur. Bu soruya verilen cevaplar çerçevesinde, işin hangi yönlerinden tatmin sağlandığını, hangi yönlerinden sağlanmadığını belirleyici kapalı uçlu sorular hazırlanmıştır. Bu sorular belirlenirken Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) soru formu ve 1997 de Engin

tarafından Türkçe'ye çevrilen İş Betimlemesi Ölçeği (Job Descriptive Index) den faydalanılmıştır. Bu kapsamda çok fazla sayıda sorudan oluşan soru formlarındaki 20 alt boyuttan; **ücret ve diğer maddi yardımlar ve sosyal güvenlik koşulları, çalışma koşulları, işin kendisi, yönetim uygulamaları, birlikte çalışılan kişiler, toplumsal prestij, işin beklenti ilgi ve yeteneklere uygunluğu ve mesleki ilerleme olanakları** olmak üzere toplam on boyut seçilmiştir. Ancak boyutlardan firma uygulamalarına görüşmeler neticesinde **sektör özellikleri de** de dâhil edilmiştir. Dolayısıyla görüşmelerde katılımcılara toplam onbir soru yöneltilmiştir. **İşinizin size sağladığı özerlikten** memnun musunuz sorusu sorulduğunda, katılımcıların hepsinin uçarken kendilerini dünyanın en özgür kişisi olarak yorumladıkları için soru ve verilen cevaplar çalışmaya dâhil edilmemiştir.

- İşinizden memnun musunuz?
- İşinizin size sağladığı maddi kazançtan memnun musunuz?
- İşinizin size sağladığı diğer maddi yardımlardan memnun musunuz?
- İşinizin size sağladığı sosyal güvenlik koşullarından memnun musunuz?
- İşinizdeki çalışma koşullarından memnun musunuz?
- İşinizin kendisinden memnun sununuz?
- Üst yönetimin uygulamalarından memnun musunuz?
- Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizden memnun musunuz?
- İşiniz beklenti ve ilgi ve yeteneklerinize uygun mu?
- İşinizdeki mesleki ilerleme olanaklarından memnun musunuz?
- İşinizin size sağladığı toplumsal prestijden memnun musunuz?

Üçüncü aşamada ise görüşmenin yeri ve zamanı belirlenmiştir. Son aşamada ise görüşme özetlenmiş, elde edilen verilerin içerik analizi yapılarak, görüşme sonuçları ortaya konulmuştur.

Her bir odak grup görüşmesine 8 kişi katılmış ve 120 dakika sürmüştür.

5.2. ODAK GRUP ÇALIŞMASININ SONUÇLARI

Çalışmamızda, katılımcılara sorulan ilk soru işinizden memnun musunuz? Sorusudur. Odak grup çalışmasına katılan kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendislerinin tamamı işlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

İş tatminsizliği yaratan en önemli iki faktör olarak **sektör özellikleri** ve **işin (mesleğin) kendisine ilişkin** özellikler ile **çalışma koşulları, firma / üst yönetim uygulamaları** gösterilmiştir. En az etkili faktör ise ücret ve sağlanan diğer maddi olanaklar olarak gösterilmiştir. Oysaki iş tatminini ölçen birçok çalışmada **ücret** en önemli tatminsizlik kaynağı olarak karşımıza çıkmıştır. Bunun kanımızca iki nedeni vardır. Birincisi tatminini ölçtüğümüz mesleğin diğer mesleklere göre görece yüksek ücretle çalışması bir ikinci nedeni ise çalışmamızın orijinal bir yöntemle yapılması ve bu nedenle gerçeği daha çok yansıttığıdır.

5.2.1. SEKTÖR ÖZELLİKLERİ

Çalışmamızda iş tatminsizliğine etki eden en önemli faktör olarak sektör özellikleri belirtilmiştir. Şöyle ki; sivil havacılık sektörünün 24 saat çalışmayı gerektiriyor olması, küresel uzun uçuşların mevcudiyeti ve son yıllarda artan yolcu sayısı -ki **2000 yılında 33 milyon olan havayolu ile seyahat eden kişi sayısı 2007 yılı başında 61,6 milyona ulaşması-** ve buna bağlı olarak artan ölümlü kazalarla yaşanan gelişmeler sektör çalışanlarında tatminsizlik yaratmaktadır. Öte yandan:

Coğrafi açıdan yanlış konumlandırılan hava meydanları,

Hava meydanlarında ILS gibi yer destek cihazlarının yetersizliği.

Hava Trafikte yaşanan eksiklikler.

Uçakların bakım eksikliği

Hava meydanları çalışanlarının eğitimsiz oluşu **iş tatminini olumsuz yönde** etkilemektedir. Bu duruma görüşmemize katılan kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendisleri şu şekilde bir açıklama getirmektedir: “2008 yılı airsafte kaza verilerine göre; 1 milyon uçuşta ölümlü kaza oranlarının

British havayollarında 0.17,

Lutfansa havayollarında 0.19,

Air France da	0.55,
Swissair'de	1,2
Türk Hava Yolları'nda	3.58

Ölümlü kaza oranının THY'de oldukça yüksek oluşu ve kazaların büyük ölçüde insan hatası kaynaklı oluşu insan **hatası = pilot hatası** şeklinde algılanmasına neden olmaktadır. Bu algılama kaza nedeni olan diğer unsurların göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Oysa pilot, uçuşu gerçekleştiren birçok insandan birisi sadece kokpitte oturandır. Pilot hatası terimi hatanın nereden kaynaklandığını göstermekte ama pilotun neden kaza yaptığını göstermemektedir. Konunun ayrıca medyada yanıltıcı ve etik olmayan bir şekilde yer alması pilotların kamuoyunda yargısız infazına neden olmaktadır.

Oysa ölümlü kazalarda istatistiklere göre kaza oluşum payının ancak % 40'ı pilottan kaynaklanmakta, % 60'sı ise bakım eksikliği, uçuş uygulama ve usullerindeki aksaklık ve hatalar ve hava trafik meydanlarındaki eksikliklerden kaynaklanmaktadır.

5.2.2. İŞİN KENDİSİ VE ÇALIŞMA KOŞULLARI

Odak grubumuza katılan kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendisleri meslekten işin kendisinden kaynaklanan tatminsizlik nedenlerini çalışma koşulları ile birlikte açıklamışlardır Kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendisleri meslekten işin kendisinden kaynaklanan tatminsizlik nedenlerini; çalışma koşulları; uzun ve monoton uçuşlar, kokpitte oluşan vibrasyon ve gürültü, gidilen yerlerdeki konfor sorunları, jet lagın sebebiyet verdiği yeme ve uyku problemleri, düzensiz çalışma saatleri, uçuş sırasında karşı karşıya kalınan kozmik ışınlar sebebiyle oluşan yüksek kanser riski, biyolojik ritm bozuklukları, sürekli evden ayrı kalmanın aile hayatı üzerinde yarattığı olumsuzluklar olarak sıralamışlardır.

Çalışmamızda; yukarıda belirtilen işin kendisinden ve çalışma koşullarından kaynaklanan tatminsizlik nedenlerine ilişkin veriler üç ana başlık altında toplanmaya çalışılmıştır.

5.2.2.1. İş Ve Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Stres

Odak grup görüşmesinde kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendislerine göre uçuş sırasında stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bunlar:

- Uçuş sırasındaki uzun süreli yoğun konsantrasyon, dikkat ve kötü hava koşulları, gece şartları ve bazı teknik eksiklikler nedeniyle harcanan ilave dikkat
- 5000 feetin altındaki uçuşlarda uçuşun en yoğun bölümü başladığında, yaşanan radikal atmosferik değişimlerin neden olduğu, mide bağırsak, kulak ve sinüs sorunlarına bağlı olarak yaşanan stres
- Uzun mesafe uçuş yapan ve kendine yeterli zaman ayıramayan kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendislerinin düzenli ve dengeli ev hayatlarına sahip olmadıkları için sık boşanmaları ve fazla sayıda evlenmelerinin neden olduğu stres.

Yaşanan bu stresin aşırı fiziksel yorgunluk ve duygusal patlamalara sık sık yol açtığı belirtilmiştir.

5.2.2.2. İş Ve Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Psikolojik Sorunlar

Odak gruba katılan kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendislerinin çok büyük bir çoğunluğu yaptıkları mesleğin diğer mesleklerle kıyaslandığında zekâ seviyesi ve eğitim açısından üstün özellikler gerektiriyor olması, onları psikolojik sorunlara karşı daha dayanıksız kılmaktadır. Psikolojik sorunların kariyeri etkilememesi açısından gizli tutulması dikkate alınması gereken başka husus olarak ta ifade edilmiştir.

5.2.2.3. İş ve Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Meslek Hastalıkları

Özellikle uçuş esnasında sürekli oturur pozisyonda olmak kan pıhtısının neden olduğu kalp yetmezliği, baygınlık gibi rahatsızlıklara neden olmaktadır. Ayrıca maruz kalınan kozmik radyasyon ve diğer uçuş ekipmanlarının çevreye verdiği yüksek radyasyon kansere yakalanma riskini arttırmaktadır.

Uçuş esnasında kabinde buhar halinde dolaşan motor yağı kaçaqları, hatalı havalandırma sorunları, deride tahriş ve göz yanmalarına neden olmaktadır. Bu

olumsuzluklar göz, burun, solunum ve deri yoluyla vücuda geçerek sinir sisteminde bozukluklara ve kronik yorgunluklara neden olabilmektedir. Ayrıca beslenmenin saat farkları nedeniyle öğün atlanarak yapılması, egzotik bölgelerde alışık olunmayan besinler veya fast food tarzı beslenme tipi birçok hastalığa da neden olabilmektedir.

5.2.3. FİRMA/ ÜST YÖNETİM UYGULAMALARI

Odak grup görüşmesinde, çalışılan hava yolunun özelliklerine göre, en sık karşılaşılan ve tatminsizlik yaratan bize de ilginç gelen aşağıdaki uygulamalardan bahsedilmiştir:

Üst Yönetimin Sorunlara Karşı Duyarsız Tutumu; çalışanların sorunlarını dinlememe, görmemezlikten gelme, önemsememe veya yok sayma gibi uygulamalar genellikle sektöre sonradan atanan **yetkili ama yetersiz, meslekle ilgili sorunlara yabancı** yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Orta düzey yönetimde yer alan ve meslekten gelen yöneticilerin ise **Maço Tarzı Tutumu;** “eskiden stres mi vardı? Biz de aynı işleri yaptık. Bu sizin yaptığınız naz” şeklindeki tutumlar ve hepsinden önemlisi **Üst Yönetimin Tüccar (esnaf) Tutumu:** Uçuşlara menfaatler penceresinden bakma, en kısa zamanda en çok kazancın nasıl elde edileceğine odaklanma.

5.2.4. ÜCRET, YAN ÖDEMELER, SOSYAL GÜVENLİK KOŞULLARI VE İLERLEME OLANAKLARI

Yukarıda belirttiğimiz koşullar odak grubumuza katılan kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendisleri tarafından ortak olarak belirlenmesine rağmen, ücret konusunda; görev yapılan örgüte göre memnuniyet düzeylerinde farklılaşma belirlenmiştir.

Gruba katılan kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendisleri üç farklı tip havayollarında görev yapmaktadırlar. Dağılım Tablo 3' te gösterilmiştir.

Tablo 3: Kokpit Ekibinin Görev Aldığı Örgüt Sınıfları

	Tam Hizmet Veren Havayolları	Düşük Tarifeli Havayolları-	Bölgesel Hizmet Veren Havayolları
Kaptan Pilot	6	-	2
Pilot	5	2	3
Uçuş Mühendisi	1	2	3

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi ülkemizde sivil havacılık sektöründe hizmet veren farklı havayolu şirketleri mevcuttur. Odak grubumuza katılanların büyük bir kısmı **tam hizmet veren ulusal havayollarında** çalışmaktadır. Tam hizmet veren hava yolları ücret ve terfi koşulları açısından memnuniyet verici bulunmasına rağmen, özellikle düşük tarifeli ve bölgesel hizmet veren hava yollarının ücret ve terfi imkânları daha az memnun edicidir. Bunun nedeni olarak da düşük tarifeli ve bölgesel hizmet veren hava yollarında başlangıçta görece olarak daha yüksek bir maaşla işe başlanıyor olması ancak sonrasında ücret basamaklarının sayısının çok sınırlı oluşu gösterilmektedir.

Sonuç olarak grubumuzdaki kaptan pilot, pilot ve uçuş mühendislerinin tamamının işinden **memnun olmadıkları** tesbit edilmiştir. Memnuniyetsizliğin nedenlerini sıraladığımızda ise birinci sırada **sektöre özgü koşulların** yer alması dikkat çekicidir. Sektöre özgü koşullar, işin kendisi, üst yönetim uygulamaları, ücret ve terfi imkânları izlemektedir.

Çalışma arkadaşları ile olan olumlu ve yakın ilişkiler, toplumda küçük yaşlardan itibaren pilotluk mesleğinin çok itibar görmesi, birçok insanın çok istemesine rağmen bu mesleği seçememesi ve toplumda bu mesleği yapanların belirli bir zekâ seviyesinin üstünde oluşu da memnuniyet yaratan faktörlerdir.

Elde edilen veriler Tablo 4'te özetlenmiştir. Tablo, nitel analize ait verilerin derinliğini ve zenginliğini bozmamak için; görüşme yapılan kişilerin sorulara verdiği cevapları tek tek tablolaştırmak yerine, odak grup çalışmasına uygun biçimde, öne çıkan temalar üzerinden bir genelleme yapılarak oluşturulmuştur.

Tablo 4: Odak Grup Çalışması ve Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi

ODAK GRUP TARAFINDAN ÖNE ÇIKARILAN TEMALAR		ODAK GRUBUN TATMİN SEVİYESİNE ETKİSİ
Sektör Özellikleri	Hava meydanları yanlış konumlandırılması, Destek cihazlarının yetersizliği, Hava Trafikte yaşanan eksiklikler, Uçakların bakım eksikliği, Hava meydanları çalışanlarının eğitimsizliği,	AZALTICI.
İşin Kendisi ve Çalışma Koşulları	Stres: yorgunluk, ciddi bir uçuş emniyet riski oluşturmaktadır. Bu durum, pilotların hata oranını arttırarak iş tatminsizliği yaratmaktadır	AZALTICI
	Psikolojik Sorunlar: yaşanan stres, psikolojik sorunlara karşı daha dayanıksız kılmaktadır. Psikolojik sorunların kariyeri etkilememesi için gizli tutulması dikkate alınması gereken başka husus olarak ta ifade edilmiştir	AZALTICI
	Meslek Hastalıkları: sürekli oturur pozisyonda olmak kalp yetmezliğine neden olmaktadır. Maruz kalınan kozmik radyasyon kansere yakalanma riskini arttırmaktadır.	AZALTICI
Firma/ Üst Yönetim Uygulamaları	Üst yönetimin sorunlara karşı duyarsızlığı, Yetkili ama yetersiz, mesleki sorunlara yabancı yöneticiler	AZALTICI
Ücret, Yan Ödemeler, Sosyal Güvenlik Koşulları ve Terfi Olanakları	Tam hizmet veren hava yolları ücret ve terfi koşulları açısından memnuniyet verici bulunmasına rağmen, özellikle düşük tarifeli ve bölgesel hizmet veren hava yollarının ücret ve terfi imkânları daha az memnun edicidir.	ARTTIRICI
Mesleğin saygınlığı ve sosyal itibar	Çalışma arkadaşları ile olan olumlu ve yakın ilişkiler, toplumda pilotluk mesleğinin çok itibar görmesi, birçok insanın bu mesleği seçmemesi ve seçenlerin belirli bir zekâ seviyesinin üstünde oluşu iş tatminini olumlu etkilemektedir.	ARTTIRICI

5.3. ÇALIŞMANIN KISITLARI

Çalışmamızda en önemli kısıt, odak grup çalışmasından elde edilen verilerin, bir başka çalışma ile kantitatif (niceleyici) yöntemlerle de sınanmamasıdır. Bundan sonra bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda elde edilen sonuçlardan bir anket formu oluşturarak kalitatif (niteleyici) yöntemle elde ettiğimiz bulguları kantitatif bir yöntemle de doğrulanması önerilmektedir.

Bir diğer önemli kısıt ise odak gruba çalışmasında iş tatmini ile yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerle, tecrübe konusuna yer verilmemesidir. Bunun en önemli nedeni olarak ise; gruba katılanların hepsinin erkek ve evli olması ve mesleğin kendisinin belli bir tecrübeyi gerektiyor oluşudur.

Bir çok olumlu yanına rağmen odak grup çalışması ile elde ettiğimiz bulguların kalitatif oluşu, sonuçların yorumlanmasını önemli ölçüde zorlaştırmıştır.

SONUÇ

Bireylerin işinde mutlu olmaları, performansının artmasını, iş tatmininin yükselmesini ve daha uzun süre verimli olarak çalışabilmelerini sağlamaktadır. Bu açıdan iş tatmini konusu hem birey hem örgüt hem de ülkenin genel refah düzeyini dahi etkileyebilen önemli bir kavramdır. Ancak örgütlerde işgören olarak yer alan bireylerin davranışlarının, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının neler olduğunun önceden kestirebilmesinin mümkün olamaması yönetimin, iş tatmininin sağlanması konusunda daha duyarlı davranmasını gerekli kılmaktadır.

Bireyin işindeki görevlere, fiziki ve sosyal şartlara karşı duygusal bir cevabı olarak tanımlayabildiğimiz iş tatminini literatürde pek fazla yer almayan bir yöntemle değerlendirdiğimiz bu çalışmada elde ettiğimiz en temel bulgu; iş tatmininin bugüne kadar yapılan çalışmalardaki şekliyle değil bütüncül bir yöntemle ölçülmesi gerekliliğidir. Literatür taramasında iş tatmininin belli mesleklere özgü ve sıklıkla kamu ve özel kesim gibi karşılaştırmalı bir biçimde kantitatif tekniklerle ölçüldüğü görülmüştür. Bu çalışmalardan bazılarında çalışmamızda da yer verdik. Ancak bu çalışmalarda farklı kurumlardaki meslek grupları, mesleki açıdan değil, kurumun bireye sağladığı ücret, terfi koşulları, çalışma arkadaşları, üst yönetimin tutumu gibi kuruma özgü öznel açılardan incelenmiş ve elde edilen sonuçlar mesleklere atfedilmiştir.

Çalışmamızın kantitatif değil de kalitatif bir yöntemle yapılması bu hataya düşmemizi engellemiş ve özel bir meslek türü olan pilotluk mesleğinde tatminsizlik yaratan faktörleri belirlememizde önemli bir rol oynamıştır.

Böyle bir nitel araştırmada; gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan koşullara göre sürekli bir değişim içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarla tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul etmek gerekmektedir. İnsan davranışlarının dinamik ve karmaşık bir yapısı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun; insan davranışını konu alan bir çalışmanın tekrarında aynı sonuçlara ulaşmak da mümkün değildir.

Odak grup görüşmesi ile uçuş pilotlarının yaptıkları işten tatmin olup olmadıklarını ölçmeye çalışılan bu araştırmanın; nicel analize göre daha güvenilir sonuçlar elde edildiği ve geliştirilmeye değer bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan gruba geri bildirim imkânı sağlaması ve aynı grup tarafından

sonuçların kabul görmesi araştırmanın güvenilirliği yanında geçerliliğini de ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

Akgündüz, S. (2006),“Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları için Yapılan Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, İzmir.

Aksu G., A. Acuner, R. Tabak, (2002), “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 55, Sayı: 4

Ateş, G., (2005), “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya.

Atkinson M. J., L.Caldwell, (1997), “The Differential Effects of Mood on Patients’ Ratings of Life Quality and Satisfaction With Their Care”, **Journal of Affective Disorders**, Vol: 44, pp; 169-175

Baştemur, Y., (2006), “İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Kayseri.

Budak G., (1999), “İşletmelerin Başarıya Ulaştıran Yol; Organizasyon Yapısı - Birey-İş Doyumu Uyumu”, **İzmir Ticaret Odası Yayını**, İzmir

Çekmecelioğlu H.G., (2005), “Örgüt İkliminin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi** Cilt 6, Sayı 2; 23-39 (www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1220.pdf)

Çetinkanat C., (2000), **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık

Davis K. J. W. Newstrom,(1998), **Organizational Behavior; Human Behavior at Work**, 9.edition, MacGraw-Hill Inc.,N.J.

Davis-Blake ve Pfeffer, (1988), **İşletmede İnsan Davranışı**, Beşinci baskıdan çeviri, Çev: K.Tosun, T.Somay, F.Aykar, C.Baysal, Ö.Sadullah, S.Yalçın, İşletme Fakültesi Yayın No:199, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 98

Efil İ.,(1996), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**,Örnek Kitabevi,Bursa,

Ekinci H.,Ekici S., (2003), “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetimi Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi,Sosyal Bilimler Dergisi**,Cilt,27,No.1,ss,109-120

Elgün,R.,F.,2007,“Yöneticilerin Koçluk Uygulamalarının Satış Personelinin İş Tatmini Üzerine Etkileri Ve Satış Personeline Yönelik Uygulama”,**Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya.

Eren E.,(1996),**Yönetim Psikolojisi**,Beta Basım Yayın,İstanbul

Eren N., (1997), **Çağlar Boyunca Uygarlıklar ve Tıp**, Somgür Yayıncılık,Ankara

Eren, E.(1998),**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Beşinci Baskı, İstanbul

Eren,E., (2003), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım, İstanbul.

Fukuyama F., (1998), Güven, **Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları**,Birinci Basım,Çev:A.Buğdaycı,Ankara

Gülнар,B., 2007, “Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim Ve İletişim Doyumu: Kamu Ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi**, Konya.

Gür,D., 2006,“Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması “, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya.

Hekim ve Yaşam Dergisi, İzmir Tabip Odası Yayını, Yıl,1,Sayı 1

Heslin A.P., (2005), "Experiencing Career Success", **Organizational Dynamics**, Vol. 34(4), pp, 376-390

Humphreys J., B. Brunsen, D. Davis, (2005), Emotional structure and commitment: implications for health care management, **Journal of Health Organization and Management**, Vol.19 (2), pp, 120-129

James D., (2000), "Don't Forget Staff in Marketing Plan", **Marketing News**, Vol, 34(6), March

Kağıtçıbaşı Ç., (1999), **Yeni İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş**, 10. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul

Kağıtçıbaşı, Ç (1999), **İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikoloji Dizisi-1**, 10. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul.

Lam S.S.K. (1995), "Quality Management and Job Satisfaction", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol,12(4),pp,72-78

Lam S.S.K., (1996), "Total Quality Management and Its Impact On Middle Managers and Front-Line Workers", **Journal of Management Development**, Vol,15(7), pp, 41-43

Lam T.,R.Pine,T.Baum, (2003), "Subjective Norms:Effects on Job Satisfaction", **Annals of Tourism Research**,Vol,30(1),pp,160-177

Levinson W., R. M. Frankel, D.Roter, M. Drum, (2005), "How Much Do Surgeons Like Their Patients?", **Patient Education and Counseling**, xxx(2005)xxx-xxx

Naktiyok A., (2002), "Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini:Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**,Cilt:16,Sayı:3-4

Oksay,A., (2005), "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Isparta.

Parsons E.,A.Broadbridge, (2006), “Job Motivation and Satisfaction:Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers”, **Journal of Retailing and Consumer Services**,Vol,13,pp,121-131

Rainey H.G., Bozeman B., (2000), “Comparing Public and Private Organizations:Empirical Research and the Power of the a Priori”, **Journal of Public Administration Research and Theory**,Vol,10,(2),pp,447-469

Rosen H.R., (1998), **İnsan Yönetimi**, Çev: G.Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, Nisan

Rue L.W., L.L.Byars, (1995), **Management:Skills and Applications**,Chicago,Irwin

Rusbelt T., Farrell, Rogers, Mainous, (1988), “Impact of Exchange Variables on Exit,Voice,Loyalty and Neglect:An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction”, **Academy of Management Journal**,Vol,31(3),pp,599-627

Sabuncuoğlu Z., M.Tüz, (1996), **Örgütsel Psikoloji**,Ezgi Kitabevi Yayıncılık, Bursa

Schneider B., (1980), “**The Service Organization;Climate is Crucial**”,**Organizational Dynamics**, Vol, 9, pp, 52-65 (Autumn)

Selye H., (1974), **Stres Without Distress**, 5. Edition, Lippincott Company, NewYork

Sengül A., (1999), “Organizasyonel Stresin Yönetimi ve İzmir Çevresinde Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara

Söylemez D.,(2002), Sağlık Personelinin İş Doymu ile İlgili Bir Metaanalizi Çalışması, **Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**,İstanbul

Şengül A.,(1999), “Organizasyonel Stresin Yönetimi ve İzmir Çevresinde Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma” **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara

Şimşek Ş., (2003), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**,Adım Yayıncılık, Konya

Şimşek M.Ş. (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Yayınları, Konya

Şimşek M.Ş., A.Çelik,T.Akgemci,T.Fettahlıoğlu,(2006), “**Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi:K.Maraş Özel İşletme Ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006 Erzurum, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.Kongre Bildiriler Kitabı, ss,585-593

Şimşek Ş., (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara

Telman,N.,Ünsal,P.(2004), “**Çalışan Memnuniyeti**”,1.Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul

Turaman C.,(1997), “Eski Törene Yeni Kılık”, Toplum ve Hekim Dergisi,12:77,ss,26-33

Uyguç N., Y.Arbak, E.Duygulu, H.N.Çıraklar, (1998), “İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi”, **9 Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**,Cilt,13, Sayı, 2

Uyguç N., Y.Arbak, (1994), “Hasta-Doktor Etkileşimi ve Algılanan Hizmet Kalitesi”, **II.Ulusal Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**,1, ,42-65

Uyguç, N. (1998), **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi;Stratejik Bir Yaklaşım**,Dokuz Eylül Yayınları,1.Baskı,Aralık,İzmir

Weiss M.H.,(2002), “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations,Beliefs and Affective Experiences”, **Human Resource Management Review**, Vol, 12, pp, 173-194

Weiss M.H.,J.P.Nicholas,C.S.Daus, (1999), “An Examination of the Joint Effects of Effective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences Over Time”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol,78, pp,1-24

Woods R.H.,(1995), “Managing Hospitality Human Resources”, **Educational Institute of the American Hotel and Motel Association**

Yetim Ü., (1996), “Yönelim Değerleri ve Yaşam Doyumu Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma” **Psikoloji Seminer,Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını**, Sayı.11, ss,59-88