

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI,
ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLER: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Demet TOPÇU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2006**

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI,
ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLER: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

Demet TOPÇU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Nihat KAYA

GEBZE
2006

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

YAZAR ADI : Demet TOPÇU

Bu tez çalışmasının amacı, bankacılık sektöründe insan kaynakları uygulamaları ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında Kocaeli merkez ve İstanbul Karaköy’de bulunan 4 kamu ve 15 özel bankada çalışan toplam 460 kişiye anket formu dağıtılmış, bunlardan 346 adeti geri alınmış, kullanılamayacak durumdaki 7 anket çıkartılarak 339 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Çalışma sonucunda, İK uygulamalarının ve örgüt iklimi boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri ayrı ayrı ortaya konulmuştur. Bazı İK uygulamalarının ve örgüt iklimi boyutlarının iş tatminiyle anlamlı bir ilişkisi olmadığı gözlenmiştir. Örgüt ikliminin, İK uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine de bakılmış; hem anket çalışmasına katılanların genelinde hem de özel bankalarda örgüt ikliminin İK uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi zayıflattığı ve İK uygulamalarının yerini aldığı gözlenmiştir.

Bu sonuçların yanında uygulamaya yönelik olarak da, İK uygulamalarının ve örgüt iklimi boyutlarının iş tatminini nasıl arttırabileceği, örgüt ikliminin İK uygulamalarının yerini alması hakkında değerlendirmeler ve önerilere de yer verilmiştir.

SUMMARY

**TITLE OF THESIS: Relationships Between Human Resource Practices,
Organizational Climate and Job Satisfaction: An
Application In Banking Sector**

AUTHOR: Demet TOPÇU

The purpose of this study is to identify the effects of human resource practices and organizational climate on job satisfaction.

On the scope of this study, questionnaires are given to 460 people working in 4 public and 15 private sector banks situated in Kocaeli Central and Karaköy- İstanbul. 346 of these questionnaires are taken back. It was impossible to use 7 of them ,which are completed insufficiently, therefore the answers of 339 questionnaires are analysed. At the end of study, the effects of human resource practices and organizational climate dimensions on job satisfaction are seperately revealed. It is observed that some human resource practices and organizational climate dimensions do not have a meaningful relationship with job satisfaction. The mediating effect of organizational climate on relationship between human resource practices and job satisfaction is also analysed and observed that organizational climate weakens the relationship between human resources and job satisfaction and it has replaced human resource practices both in general and in private banks.

Beside these results, some evaluations and suggestions are also given about how human resource practices and organizational climate dimensions can increase job satisfaction, and the situation of organizational climate has displaced human resource practices.

TEŞEKKÜR

Bu tez alıőmasının hazırlanmasında ilgisi, pozitif yaklaşımı ve yardımlarıyla bana yol gösteren danışmanım Do. Dr. Nihat Kaya'ya; anket alıőmasına katılarak değerli görüşlerini bizimle paylaşan başta TC Merkez Bankası İzmit Şubesi personeli olmak üzere tüm meslektaşlarıma; destek ve sabırları için anneme ve kardeşime; yola beraber çıktığım ama onsuz devam etmek zorunda kaldığım babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	3
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi – Tanımı ve Önemi –	3
2.1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları	6
2.1.2.1. İşe Alma ve Personel Seçme	6
2.1.2.2. Takım Çalışması ve Problem Çözme	7
2.1.2.3. Eğitim	9
2.1.2.4. Çapraz Eğitim	10
2.1.2.5. Yazılı Politikalar – Organizasyon El Kitabı	10
2.1.2.6. Performans Değerleme	12
2.1.2.7. Geri Bildirim	13
2.1.2.8. Özendirme ve Ödüllendirme Sistemi	14
2.2. Örgüt İklimi	16
2.2.1. Örgüt İkliminin Boyutları	18
2.2.2. Örgüt İklimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi	20
2.3. İş Tatmini	22
2.3.1. İş Tatmini ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi	23
2.3.2. İş Tatmini ve Örgüt İklimi İlişkisi	27
2.4. Araştırma Modelinin Geliştirilmesi	30
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI	34
3.1. Yöntem	34
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	34

3.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	36
3.1.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	36
3.1.2.2. Örgüt İklimi Ölçeği	37
3.1.2.3. İş Tatmini Ölçeği	38
3.1.2.4. Demografik Sorular	38
3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular	38
3.2.1. Örnekleme Ait Demografik Veriler	38
3.2.2. Faktör Analizi Sonuçları	40
3.2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	47
3.2.4. Korelasyon Analizleri	48
3.2.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	52
3.2.5.1. İK Uygulamalarının İş Tatminine Etkileri	52
3.2.5.2. Kamu Bankalarında İK Uygulamalarının İş Tatminine Etkileri	52
3.2.5.3. Özel Bankalarda İK Uygulamalarının İş Tatminine Etkileri	53
3.2.5.4. Örgüt İkliminin İş Tatminine Etkileri	54
3.2.5.5. Kamu Bankalarında Örgüt İkliminin İş Tatminine Etkileri	54
3.2.5.6. Özel Bankalarda Örgüt İkliminin İş Tatminine Etkileri	55
3.2.6. Sonuç Modeli	58
3.2.7. Örgüt İkliminin Ara Değişken Etkisi	62
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	66
4.1. Araştırmanın Bulguları	66
4.1.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatminine Etkileri	66
4.1.2. Örgüt İkliminin İş Tatminine Etkileri	68
4.1.3. Örgüt İkliminin Ara Değişken Etkisi	69
4.1.4. Araştırma ile İlgili Sınırlamalar	70
4.2. Öneriler	70
4.2.1. Yöneticilere Öneriler	70
4.2.2. Araştırmacılara Öneriler	73
KAYNAKLAR	74

ÖZGEÇMİŞ

80

EK 1: Anket formu

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Araştırmanın Modeli	31
2.2. Araştırmanın Modeli (Kamu Bankaları için)	32
2.3. Araştırmanın Modeli (Özel Bankalar için)	33
3.1. Sonuç Modeli	59
3.2. Sonuç Modeli (Kamu Bankaları için)	60
3.3. Sonuç Modeli (Özel Bankalar için)	61
3.4. Ara Değişken İlişkileri	62

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Anket Uygulanan Bankaların Sayısı ile Dağıtılan Anket ve Geri Dönüş Sayılarını Gösterir Tablo	35
3.2. Örneklemeye Ait Demografik Özellikler	39
3.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Faktör Yükleri	41
3.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları Önergeleri	43
3.5. Etik İklim İlişkin Faktör Yükleri	45
3.6. Etik İklim Önergeleri	46
3.7. İş Tatmini Önergeleri	47
3.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	48
3.9. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	51
3.10. İK Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	52
3.11. Kamu Bankalarında İK Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	53
3.12. Özel Bankalarda İK Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	53
3.13. Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	54
3.14. Kamu Bankalarında Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	55
3.15. Özel Bankalarda Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	55
3.16. Hipotez Testleri Sonuçlarının Özet Olarak Gösterimi	56
3.17. A, B ve C İlişkilerinin Analizi	63
3.18. Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi	63
3.19. Kamu Bankalarında Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi	64
3.20. Özel Bankalarda Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi	64

1. GİRİŞ

Çalışan insanların hayatlarının önemli bir bölümü işyerinde geçmektedir. Yıllarca her gün aynı heyecanla işyerine gidip işine koyulması, o günün işlerini en iyi şekilde ve zamanında bitirmeye çabalaması için insanın severek yaptığı bir işe ihtiyacı vardır. Böyle bir iş olduğunda, kişi hem kendisine hem de kurumuna daha yararlı olur. İnsanların bir işte çalışmak istemelerindeki öncelikli amacı para kazanmak olsa bile, çalışma hayatlarını aynı işyerinde sürdürmeyi ve noktalamayı istemelerinde, sevdikleri bir işte çalışmalarını ile anlaşabildikleri iş arkadaşları ile beraber olmalarının ve kendilerini huzursuz etmeyen bir iş ortamının varlığının önemli payı vardır.

İnsanların huzurlu bir iş ortamında sevdikleri işi yapmalarında, işten ve kurumdan beklentileriyle kendilerine verilenler arasında kabul edilmez farklılıklar olmamasında insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü vardır. Bir kurumun sahip olduğu veya ileride sahip olacağı insan kaynağını yönetirken uyguladığı politikalar, söz konusu insan kaynağının kendi nitelik ve beklentilerine uygun bir işte çalışmasını, iş hayatı boyunca gerekli eğitimleri almasını, zorunlu hallerde kendi alanı dışındaki işleri de yapabilme becerisi kazanmasını, sahip olduğu yaşam standardını devam ettirecek maddi kazancı elde etmesini, işte gösterdiği performansının objektif değerlendirilmesini, teşvik edilmesini ve yolunda gitmeyen bir şeyler varsa bunların düzeltilmesini amaçlar. Bütün bu uygulamaların aksamadan yürütüldüğü bir işyerinde çalışan bir insan da sevdiği işte huzurla çalışır; dolayısıyla işinden duyduğu tatmin de artar (Schneider & Bowen, 1985; Lam, 1995; Savery, 1996; Friday & Friday, 2003; Akçadağ & Özdemir, 2005).

Kurumun izlediği insan kaynakları politikaları kadar, işyerinin atmosferi (iklimi) de çalışanların işten duydukları tatmini etkiler (Pritchard & Karasick, 1973; Batlis, 1980; Pope & Stremmel, 1992; Schwepker, 2001; Griffin, 2001). Bir örgütteki mevcut koşulların algılanış biçimi kişiden kişiye farklılık gösterir. Kimi çalışana göre işyerindeki ilişkiler fazla resmidir; yeri geldiğinde basit bir konuda bile yöneticilerle konuşmak mümkün olmaz. Kimine göre yüklendiği iş fazladır, yetiştirmek için yeterli zamanı yoktur. Kimine göreyse yönetimin iş konusunda

desteği tamdır, her konuda çalışanların fikirleri dikkate alınır, iletişim sorunu yoktur. Örgüt iklimi algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir ve algıdaki farklılıklar da kişinin kendisine ve algılamının gerçekleştiği ortamın koşullarına yada algılamadaki amaca bağlıdır (Montes, Moreno & Fernandez, 2003).

Bir kurumdaki insan kaynakları uygulamaları ile iklimin çalışanların işten duydukları tatmine etkileri bu tez çalışmasının konusunu oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında hizmet sektörünün en önemli kollarından biri olan bankacılık seçilmiş, kamu ve özel banka çalışanlarına insan kaynakları uygulamaları, örgüt iklimi ve iş tatmini üzerine sorular bulunan bir anket uygulanmıştır. İK uygulamaları ile örgüt ikliminin iş tatmini üzerine etkileri incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde İK Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini değişkenleri kısaca açıklanmış, birbirleriyle olan ilişkilerine değinilmiş ve bu ilişkileri araştıran çeşitli yazarların çalışmalarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölüm, yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizine ayrılmıştır. Anket sorularının hazırlanışı ve uygulama sürecinden bahsedilmiş; anketi cevaplayanların demografik özellikleri bir tabloda özetlenmiştir. Daha sonra sırasıyla anket sorularının faktör ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiş, korelasyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Regresyon analiziyle anket çalışması öncesinde geliştirilen hipotezler test edilmiş, İK uygulamaları, örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler hem genel hem de kamu ve özel bankalar bazında incelenmiştir.

Dördüncü bölüm, analizin sonuçları ve değerlendirmelere ayrılmıştır. Bu bölümde hem analiz sonuçları değerlendirilmiş hem de İK yöneticileri ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi – Tanımı ve Önemi –

İktisat bilimi, mal ve hizmetlerin elde edilmesinde kullanılan üretim faktörlerini emek (yada işgücü), doğal kaynaklar (yada toprak) ve sermaye olarak üç gruba ayırır. İktisatçıların bir kısmı bu üç faktöre ek olarak, söz konusu faktörleri bir araya getirip üretime koşulmasını sağlayan müteşebbisleri de ayrı bir faktör olarak sayarken (girişim faktörü), bazıları da girişimi emek faktörü içinde sayma görüşünü paylaşmaktadırlar (Dinler, 1998). Her iki sınıflandırmada da emek (ve/veya girişim) faktörü, hem bütün diğer faktörleri bir araya getirip üretimin gerçekleşmesini sağlar; hem de bizzat kendisi üretimde aktif rol oynar.

İnsanın duygu ve düşünceleri olan canlı bir varlık olması, onu diğer üretim faktörlerinden ayırır. Doğal kaynaklar ve sermaye faktörüne dilediği gibi hükmedebilen insanoğlu, kendisinin de içinde bulunduğu emek faktörünü yönetirken onu sadece bir işgören olarak algılamamalıdır. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak işgücündeki yapısal değişim, insanı sadece makine kullanan ve kendisine verilen görevleri sorgulamadan yerine getiren bir üretim faktörü olmaktan çıkarmış; zihni çalışma potansiyeline sahip, bilgisini işine katan bir değer haline gelmiştir (Keser, www.bilgiyonetimi.org).

İşgücünün niteliğindeki bu dönüşüm, işletmelerin insanı en önemli sermaye faktörü olarak görmelerine neden olmuştur. İnsana yatırım işletmenin geleceğine yatırım olarak düşünölmeye başlanmıştır. Özellikle işletmelerin birbirlerine karşı rekabet avantajı yaratmalarında, kolayca taklit edilebilen doğal kaynaklar ve teknoloji gibi klasik kaynaklar yerine stratejik bir değer olan insan kaynakları ayrı bir önem kazanmıştır (Biber, 2006).

İnsanın sadece “işgören” olarak görüldüğü dönemlerde işletmelerin hali hazırda ellerindeki insan kaynağını yönetecek politikaları yoktu. Çalışanlarla ilgili konular işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri kapsamaktaydı. İşletmelerin personel bölümleri çoğu zaman işe alım sürecine bile dahil edilmiyor, yaptıkları iş personel dosyası yerleştirmekten öteye gitmiyordu (Keser, www.bilgiyonetimi.org). İşletmelerin artık çalışanlarda hızla gelişen teknolojiye ve çevre koşullarına uyum, kaliteli üretim, verimli çalışma ve işletmeye bağlılık gibi özellikler aramaya başlamaları, kurumlarda İnsan Kaynakları Yönetimi bölümlerinin oluşturulmasına neden olmuştur (Al, 1998:15).

İşletmelerde, İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının klasik Personel Yönetiminin yerini almasında rol oynayan başlıca faktörler şöyle sayılabilir:

- **Teknolojik Gelişmeler ve İşgücünün Yapısal Değişimi** : Teknolojide kaydedilen yeniliklerin işletmelerdeki işlerin yapılmasını gerektiren becerilerin değişimine neden olması, verimliliğin artırılması için daha gelişmiş ve sofistike insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulması, hızla değişen teknoloji karşısında bu değişikliklere ayak uyduracak personeli hazırlamak ve korumak için personel yönetiminin daha dinamik olması.

- **Ekonomik Değişimler** : Uluslararası rekabet ve özellikle Japon firmalarının verimlilik alanındaki başarıları; 1980’li yıllardan itibaren gerek Kuzey Amerika, gerekse Avrupa’da pek çok firma verimlilik düzeylerindeki azalma trendini tersine çevirmek için Japon organizasyonların katılımcı yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamaları (Ulaş, 2002).

- **Demografik Değişimler** : Eğitim düzeyi, yaş,cinsiyet, işgücüne katılanların yüzdesi gibi demografik özelliklerdeki uzun dönemde ortaya çıkan değişimler.

İnsan Kaynakları Yönetimi, kuruluşların çalışanlarının yönetimiyle ilgili yaklaşımlar oluşturması, geliştirmesi, uygulaması ve daha ileriye götürmek için çalışmalar yapmasını kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmaları sağlanarak işletmeye olan katkıları en üst düzeye

çıkarılır ve çalışanların işletmeyle bütünleşmeleri gerçekleştirilir. İş yaşamının kalitesi yükseltilip çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almaları sağlanır (AÖF Genel İşletme, 2002:137).

İşletmelerde İnsan Kaynakları bölümlerinin amaçları ise şöyle sayılabilir: (Eren, 2003: 380):

- Kaliteli ve etkin işgücünü işletmeye çekmek ve aralarından en uygun olanları seçmek,
- Kapasiteleri oranında işgücüne hem teknik hem de yönetsel bilgiler vererek eğitilmeleri ve geliştirilmelerine yardımcı olmak,
- Elde bulunan insan sermayesini işletmede uzun süreli hizmet edecek şekilde tutmak, örgüte bağlılık ve sadakatlerini artırıcı önlemler almak,
- İşçi-işveren ilişkileri ile ilgili olarak hem işçi hem de işveren sendikaları ile iyi ilişkiler kurmak, karşılıklı yararlar üzerine kurulmuş bir denge ortamını korumak ve sürdürmek,

Söz konusu amaçları gerçekleştirebilmek, dolayısıyla işletme hedeflerine ulaşmak için İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını doğru biçimde ve eksiksiz yerine getirmek gerekmektedir.

Bu bağlamda, işletmelerde insan kaynakları birimlerinin üstlendiği uygulamalar şunlardır:

- Planlama
- Personel Seçme ve İşe Alma
- Eğitim ve Çapraz Eğitim
- Yetenek Geliştirme
- Kariyer Yönetimi
- Ücret Yönetimi
- Takım Çalışması ve Problem Çözme
- Dokümantasyon
- Performans Değerleme ve Ödüllendirme

- Geri Besleme
- Sosyal Hak ve Olanaklar

Tez çalışması kapsamında, yukarıda sayılan İK uygulamalarından sekiz tanesi incelenmiştir (Bkz. sayfa:70, 4.1.4. Araştırma ile İlgili Sınırlamalar). Aşağıda, araştırmada ele alınan İK uygulamaları kısaca açıklanmıştır.

2.1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları

2.1.2.1. İşe Alma ve Personel Seçme

İnsan kaynağı işletmelerin en önemli varlığıdır. Bu önem, her şeyden önce insanın diğer faktörleri etkileyecek ve onlardan etkilenecek durumda olmasından ileri gelir. Araç ve gereçleri kullanabilen, üretim faktörlerine etki eden, onları koordine edip örgüt amaçlarına yönelten, yönetsel işlevleri gerçekleştiren her zaman işletmelerdeki insan kaynağıdır. Her ne kadar işletme bilançolarında yer almasa da insan varlığı (human asset), özenle seçilmesi ve üzerine yatırım yapılması gereken bir değerdir.

İşletmeler hedeflerini gerçekleştirmek ve rakiplerine karşı üstünlük oluşturmak istiyorlarsa doğru işlerde doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Personel seçiminde yapılabilecek en büyük yanlış seçme işlevinin sadece adaylar arasında en iyisini seçme şeklinde eksik yorumlanmasıdır. İşin gerekleri ile personelin sahip olması gereken nitelikler birbiriyle uyuşmalıdır. Bu uyumda hata payı ne kadar az olursa işe alımda o kadar yüksek isabet oranına erişilmiş olur.

Personel seçim sürecinin başarıyla tamamlanabilmesi için aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır (Hatipoğlu, 1994: 546):

1. Hangi nitelikte ve ne kadar personel alınacaktır?
2. Yeni personel nerede aranacaktır? İşletme içinde mi işletme dışında mı?
3. Personel temin yöntemlerinden hangileri kullanılacaktır? (İnternet siteleri,gazete ilanları, staj programları)

4. Nasıl karar verilecektir? Personel seçim süreci hangi aşamalardan oluşacaktır? (Testler, mülakat, referans araştırması, geçmiş deneyimler)

Yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar işin gerektirdiği nitelik ve kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin istihdamını sağlamaya yönelik olmalıdır. Bu durumda insan varlığı (human asset), işletmelerin en önemli rekabet gücü olacaktır.

Gereksinmelere uygun olmayan personel alımında ise işletmelerde problemler ortaya çıkacaktır: Yetersiz performans, işe geç kalma, devamsızlık, personel arasında anlaşmazlık, manevi tatminsizlik, gereksiz işgücü devri vs (Ulaş,2002:50).

2.1.2.2. Takım Çalışması ve Problem Çözme

Takım çalışması İKY uygulamalarının en önemlilerinden biridir. İK birimleri genellikle çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde, iş ve işyeriyle ilgili düzenlemelerde ve birimlerarası ilişkileri düzenleme ve sorun gidermede takım çalışmaları düzenleyerek çalışanların problem çözme sürecine katılımını sağlamaktadır. Takımlar yerine getirecekleri görevin veya çözülecek sorunun niteliğine göre bazen bir liderin kontrolünde çalışırlar, bazen de liderin yetki ve sorumluluğu takımın kendisine verilir.

Takım; ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan, birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, bireysel ve müşterek sorumluluklar alan, aralarında yüksek düzeyde etkileşim olan çoğunlukla az sayıda kişiden oluşan organizasyonel bir birimdir (Öğütçü, 2005).

Takımlar amaçlarına göre sınıflandırılabilir. Organizasyonlarda bulunan en yaygın takım türleri sırasıyla; Problem Çözme Takımları, Kendi Kendini Yöneten Takımlar ve Çapraz Fonksiyonel Takımlardır (Robbins, 1998: 287-289).

Problem Çözme Takımları, aynı birimde çalışan kişilerden oluşan 5 ila 12 kişilik çalışma gruplarıdır. Grup üyeleri her hafta bir araya gelerek iş kalitesini geliştirme, çalışanların verimliliğini artırma ve çalışma ortamını düzenleme gibi

konularda çalışmalar yaparlar. Üyeler bu toplantılarda fikirlerini paylaşıp; mevcut sürecin ve uygulanan yöntemlerin geliştirilmesini önerilerde bulunurlar.

Kendi Kendini Yöneten Takımlar, kendilerine karar yetkisi verilen ve davranışlarını ve bunların sonuçlarını denetlemesi beklenen çalışma gruplarıdır. Diğer takımlarda takım yöneticisi olan yetkililerin sorumluluklarını bu grup kendisi üstlenmiştir. 10-15 kişiden oluşan grup, kendi üyelerini kendi seçer ve her üyeye diğer üyelerin performansını değerlendirme hakkı tanınır.

Çapraz Fonksiyonel Takımlar, aynı hiyerarşik düzeyde olup farklı departmanlarda çalışan işgörenler tarafından oluşur. Genelde bir proje etrafında veya ortak problemlerin çözüm sürecinde kurulur. Takım üyeleri yaptıkları çalışmalarla ilgili hem çalıştıkları departmana hem de kendi takımlarına rapor verir.

Takım çalışmasının işletmelere sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Yılmaz, www.geocities.com):

- Takım kavramı organizasyonda çapraz departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta; iletişimin artması ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağı ortaya çıkmaktadır.

- Takım üyeleri kendi amaçlarının peşine düşmek yerine, karşılıklı etkileşim ile hem takımın hem de organizasyonun problemlerinin neler olduğunu doğru kavrayabilir.

- Takım anlayışı üstten yönetimin azaltılmasını sağlar. Takımların meydana getirilmesi, aşağı hiyerarşiyi yetkili ve sorumlu olmaya sevk eder, kontrol için yöneticilerin daha az zaman talep etmesine yol açar.

- Takım yaklaşımı kontrol maliyetlerinin en aza inmesine, çalışanların iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratılmasını sağlar.

- Dış çevreye duyarlı, müşteri geri bildirimini süresini azaltan takım yaklaşımı, işletmedeki çözüm süreçlerinin kalitesini arttırırken, toplam maliyetler içerisindeki kalitesizlik maliyetlerinin azalmasına yol açar.

- Takım yaklaşımında çalışanlar iş sürecine hakim olurken işleri hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelirler.

- Takım yaklaşımı çalışan devir sayısının düşmesine ve böylece istihdamın farkında olunmayan maliyetlerinin en aza inmesine yol açar.

2.1.2.3. Eğitim

Organizasyonda yüksek performans için çalışanların eğitimi büyük önem taşımaktadır. Bunun için öncelikle organizasyon içinde eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir. Daha sonra bir “Eğitim Planı” hazırlanarak eğitimin amacı, uygulanacak eğitim programlarının adı ve kapsamı, eğitim verilecek birimlerin ve bu birimlerde çalışan personel, eğitimi verecek kuruluş, eğitim süresi, eğitimin yeri, eğitimin maliyeti ve eğitimin sonuçları gibi konular belirlenmelidir (Aktan, www.canaktan.org).

Eğitim plan ve programları hazırlanırken organizasyonda her kademe çalışanlara yönelik eğitim ve seminer uygulanmasına özen gösterilmelidir. Bu durumda işletmelerde iki farklı eğitim faaliyetinden söz edilebilir. Birincisi, işletmeye yeni alınan personelin işe ve işletmeye alıştırmaya yönelik eğitim çalışmalarıdır. İkincisi ise mevcut personelin daha üretken olmasını hedefleyen eğitim faaliyetleridir (AÖF Genel İşletme, 2002:164).

İşe yeni alınan personeli en kısa sürede üretken hale getirip, işin ve işletmenin bir parçası haline getirmek şarttır. Bu nedenle işe alınan her personel işe alıştırmaya (oryantasyon) programına alınır. İşin gereklerine göre eğitimin süresi kısa veya uzun olabilir. Programın amacı yeni personelin bilgi ve ilgi ihtiyacını karşılayarak onu işletmeye kazandırmaktır. Yeni personelin işini ve kurumunu sevmesi bu programların başarısına bağlıdır (AÖF Genel İşletme, 2002:164).

Mevcut personele verilen eğitim ise, iş tanımları ve iş gereklerinde meydana gelen değişikliklere işgörenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini arttırmayı amaçlar.

Eğitim faaliyetlerinin işletmeye ve personelin kendisine sağladığı yararlar şoye sıralanabilir (AÖF Genel İşletme, 2002:165):

- İşletmenin karar verme ve sorun çözüme kapasitesini artırır.
- Üretimin miktar ve kalitesini yükseltir.
- İç kaynaklardan personel bulmayı kolaylaştırır.
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür.
- Yönetici ve çalışan ilişkilerini geliştirir.
- Personelin değişime karşı direncini azaltır, güven ve başarı duygularını geliştirir.
- İş doyumunu sağlar.

2.1.2.4. Çapraz Eğitim

İşletmeler işin devamlılığını sağlamak için çalışanlarını zaman zaman çapraz eğitime tabi tutmakta veya görev değişikliği yapmaktadırlar (www.insankaynaklari.com). Çalışanlar bu yolla bir yandan yeni beceriler kazanırken, bir yandan da işletmedeki diğer birimlerde yürütölen işler hakkında da bilgilendirilirler. Böylece, bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunu farklı birimlere taşımadan kısa sürede halletme imkanı bulunur. Çalışanların yedeklerinin olması, işletmenin olağanüstü durumlara hazırlıklı olması anlamına da gelmektedir. Bu durum işlerin aksamaması hususunda önem arz etmektedir. Aksi halde yeri doldurulamayan bir personelin eksikliğinde işletmesi zor durumda kalabilir ve iş kalitesini etkileyebilecek bir durum söz konusu olabilir (Öztürk ve Seyhan, 2005:127).

2.1.2.5. Yazılı Politikalar – Organizasyon El Kitabı¹

Organizasyon el kitapları, her gün daha fazla işletme tarafından uygulanarak kullanılan bir yönetim aracı olup, işletmelerin kendilerine özgü yönetim ilkelerinin kurulmasına ve yerleşmesine büyük ölçüde yardım ederler. İşletme içindeki tüm

¹ Ülgen, 1993:231-237

birimlerin görevleri, yetki ve sorumluluklarını, kime emir verecekleri ve kimden emir alacaklarını, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nerelere göndereceklerini ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirler.

Organizasyon el kitapları, sağlam bir organizasyon yapısının kurulması ve devamlılığının sağlanması bakımından önemli bir rol oynamaktadır. Yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirlerken, yönetim uygulamasını kolaylaştırarak, organizasyon yapısının dengeli ve uyumlu biçimde korunmasına da yardımcı olmaktadır.

Genel olarak her işletmenin organizasyon el kitaplarında yer alan unsurlar şöyle sıralanabilir: İşletmenin amaçları, işletme politika ve prensipleri, kullanılan terimlerin sözlüğü, işletme ünvanları, işgörme yöntemleri, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları ve görev tanımları.

İşletmedeki personele geniş ölçüde işbirliği yapabilme olanağı veren organizasyon el kitapları, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran birer yönetim aracıdır. Ancak uygulamanın yeni oluşu, organizasyon el kitabının hangi amaçlarla; ne şekilde yapıldığı ve nasıl en etkin olarak kullanılabileceği konularında anlaşmazlıklar yaratmıştır.

Olumsuz görüşler daha çok yöneticilerin faaliyetlerini sınırlandırdığını ileri süren ve herhangi bir biçimde organizasyon yapılarını şekillendirmeyen işletmelerin yöneticilerinden gelmiştir. Ancak işletmelerin yapılarına uygun bir biçimde düzenlenen organizasyon el kitaplarının, esneklik ve serbestliği arttırdığını, bunları başarılı olarak kullanan işletmelerin uygulamalarında görmek mümkündür. Bu işletmelerin yöneticileri, organizasyon el kitaplarının yeteneklerinin gelişmesinde büyük rol oynadığını belirtmektedirler. Yine bir çok işletme, iyi bir organizasyon el kitabının, yürütme organının gelişmesi için gerekli bir rehber ve ayrıca gelişme ve ilerlemeleri ölçerek, yöneticileri değerlemek için iyi bir değer ölçüsü olduğu kanısındadır.

2.1.2.6. Performans Değerleme

İşletme yönetimleri, insan kaynaklarının iş ilişkileri kapsamındaki tutum ve davranışlarını değerlemeye önem vermektedirler. Yöneticiler önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin performansını değerlendirir; yetersiz buldukları alanlarda çalışanların geliştirilmesine yönelik programlara katılımını sağlarlar.

Buna göre performans değerlendirme sürecinin esas işlevi, çalışanların performansıyla ilgili geri bildirimde bulunarak, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve sonuçta işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir (Akın, 2002: 99).

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. İşletmenin etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile çalışanın yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır (Arslan, www.kalder.org). Bunu da çalışanların tutum ve davranışlarını değerlendirerek yerine getirir.

Organizasyonlar, günümüze gelinceye kadar genellikle performans değerlendirme çalışmalarını seyrek yapmışlar ve fazla önem vermemişlerdir. İyi yapılmış bir değerlemenin amaçları ve yararları üzerinde yeterince durmamışlardır. Ancak, planlanmış bir performans değerlemenin yöneticilere, çalışanlara ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlemeye yönelten nedenler ve/veya değerlemeden beklenen yararlar kısaca şöyle belirtilebilir (Barutçugil, 2002:181-182):

- Performans değerlendirme, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.

- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Profesyonel olarak performans değerlemesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılmasını sağlar.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıyı ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek, yeni görevler ve transferler için nitelikli eleman seçmek kolaylaşır.

İşyerinde olumsuz bir atmosfer, ruhsal durum yada tutum modeli üretken bir değerlemeyi gölgeler. Yöneticinin huzursuzluğu, çalışanın savunmacı tutumu, performanstan çok kişilik üzerinde yoğunlaşma eğilimi gibi yöntemler çoğu kez değerlendirmeye getirilen iyi niyetlerin önünde engel yaratmaktadır. İyi bir değerlendirme; iyi yapılmış işin kabul edilmesi, yapıcı eleştiri, yetiştirme, yönlendirme, birlikte çözüm getirme ve gelecek gelişmelerin planlanmasından oluşur (Ulaş, 2002: 55).

2.1.2.7. Geri Bildirim

Performans değerlendirme sürecinde elde edilen sonuçlar yöneticiler için önemli olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir. Çalışanlar da kuruluşun kendi performanslarını nasıl gördüğünü ve kendileri ile ilgili ne gibi planları olduğunu bilme hakkına sahiptir. Performans değerlemenin sonuçları geri bildirimle çalışanlara duyurulur.

Başarılı olan çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Objektif kriterlere göre yapılan performans değerlemesi, çalışmada yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde moral bozukluğu yaşacak ve giderek çalışma isteksizliği duyacaktır (Barutçugil, 2002:179).

Geri bildirim, çalışanların işle ilgili gelecekteki tutum ve davranışlarına rehberlik eder. Özellikle yeni işe girenlerde böyle bir rehberliğe ihtiyaç çok daha fazladır. Eski çalışanlarda da pozitif geri bildirim beklentisi vardır; olumsuz eleştiri içeren bir geri bildirim - doğru ve tarafsız olmakla birlikte - çalışanlarda kırgınlığa sebep olabilir (Werther W. Jr. and Davis K., 1996: 341). Performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirim, aynı zamanda İK birimlerinin yürüttükleri politikaların etkinliğini de yansıtır. Sonuçların olumsuz olması, geçmiş dönemdeki İK politikalarında eksik veya yanlış uygulamalar olduğunu gösterir.

2.1.2.8. Özendirme ve Ödüllendirme Sistemi

Etkin bir performans değerlendirme süreci akabinde etkin bir özendirme ve ödüllendirme sürecini de gerektirmektedir. Performans değerlemesi sonucunda çalışanların ekonomik ve psikolojik anlamda ödüllendirilmesi işe özendirmeyi daha kolay sağlayacaktır. Organizasyonlar, çalışanları ödüllendirme ve buna bağlı olarak işe özendirme konularında değişik yöntemlere başvurumaktadırlar.

Ödüllerin parasal ve parasal olmayan biçimlerde verilmesine göre iki ayrı ödüllendirme sisteminden söz edilebilir (Barutçugil, 2002: 242-248):

1. Parasal Ödüllendirme Sistemi: Günümüzde giderek artan sayıda organizasyon, kadrolarındaki çalışanlara işe ve ünvana bağlı olarak belirlenmiş ücretler ödeme uygulamasını gözden geçirmektedir. Bu organizasyonlar, en iyi çalışanlarını ellerinde tutmayı ve ortak çıkarlara en uygun şekilde bilgiyi ve performansını artırmayı sağlan ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmak ve kullanmak istemektedirler.

- **Performansa Dayalı Ücret Sistemi:** Bu sistemde çalışanlar, organizasyonel performansa katkılarına orantılı olarak ödüllendirilirler. Ücret artışları çalışanın iş davranışları ile ilişkilendirilir; herkese eşit dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları gereken bir ödül olmaktadır.

Performansa dayalı ücret, çalışanların işleri için daha fazla sorumluluk duymalarını sağlayacaktır. Verimlilik artışını sağlayacak çekici bir özendirici olacaktır. Çalışanların göstereceği ek performans, organizasyonu alanında daha rekabetçi kılacaktır. Bu da çalışanların kariyerlerini ve bireysel saygınlıklarını güçlendirecektir.

- **Becerinin ve İş Bilgisinin Ödüllendirilmesi:** Bu sistemin özü, çalışanların organizasyona getirdikleri yada çalıştıkları süre içinde geliştirdikleri bilgi ve becerilere göre ücretlendirilmeleridir. Bu sistemin savunucuları, bunun ücretleri belirlerken daha fazla objektiflik sağladığını, kişisel gelişime ağırlık verdiğini vurgulamaktadırlar. Bu yaklaşımda çalışana verilen mesaj: “Ne kadar çok öğrenirsen, o kadar fazla kazanırsın.” olmaktadır.

- **Çalışanlara Prim Verilmesi:** Primler, her zaman çalışanları motive eden ve yaygın kullanılan bir ödüllendirme aracı olmuştur. Çoğu kez organizasyonun performansı ile ilişkilendirilir ve her çalışana dağıtılır. Bu durum çalışanlarda yıl sonuna doğru prim alma beklentisini yaratır. (Primler daha çok organizasyonun yıllık performansının belli olduğu yıl sonu dönemlerinde dağıtılır.) Prim alma adeta bir gelenek yada alışkanlık haline gelir. Bu durum, performansa dayalı ücret sistemine ters bir durumdur. Yılın belli dönemlerinde düzenli olarak verilen primlerin yerine duruma/olaya özgü prim verilmesi çalışanlar üzerinde de daha olumlu etki yaratır.

2. Parasal Olmayan Ödüller: Parasal olmayan ödüllerin çoğu, göreceli olarak maliyeti düşük veya hiçbir maliyeti olmayan özendiricilerdir. Parasal olmayan ödüllendirme, bazı ilkelere dikkat edilirse etkili sonuçlar yaratır. Bu tür ödüller, her şeyden önce çalışandan beklenen iş davranışını doğrudan pekiştirmeli, ödülün arzulanmış iş davranışına karşılık olarak verildiği açıkça belirtilmelidir. Ayrıca, ödül beklenen iş davranışı ortaya çıkar çıkmaz en kısa sürede verilmelidir.

Parasal olmayan ödülleri kişisel olarak verilmelidir. Bir yöneticinin, sınırlı vaktinin bir kısmını çalışanını tebrik ve takdir etmeye ayırması bu etkinliğin önemini ve ödülün değerini çok artırır. Gösterilen performansa bağlı olarak tüm yöneticiler tarafından uygulanabilecek parasal olmayan ödüllerden bazıları şunlardır:

- Yöneticinin iyi bir iş yapan çalışanı kişisel olarak kutlaması,
- Yöneticinin iyi performans gösterenlere kişisel notlar yazması,
- Yöneticinin iyi performans gösteren çalışanlara bir toplantı sırasında takdir ve teşekkürlerini belirtmesi,
- Yöneticinin moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemesi ve yüksek performanslı çalışanları onurlandırması.

2.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, bir örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin iş ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Her organizasyon kendi iklimine yada içsel çevresine sahiptir.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlar ve yöneticiler tarafından algılanan ve onların davranışını etkileyen, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Pritchard ve Karasick (1973) örgüt iklimini, bir organizasyonu diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliği şeklinde tanımlamışlardır. Buna göre, örneğin bir okulun örgütsel iklimi, üyelerinin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Bir başka deyişle ise okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir (Güçlü, www.manas.kg).

Litwin ve Stringer'e (1968) göre örgüt iklimi, iş çevresinin bu çevrede çalışan insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan, onların güdülenmesini ve davranışlarını etkilediği kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir (Montes, Moreno & Fernandez, 2003).

Örgüt iklimi, örgütün objektif özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden, bireylerin iş çevresindeki olaylara, faktörlere ve ilişkin algılarını ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır (Tokman, 2004). Örgüt iklimi algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir; örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı bir çevre olduğunu gösterir.

Schneider (1973), bir organizasyondaki bireylerin algılama biçimlerini inceleyen ilk sosyal bilimcidir. Yaptığı araştırmalar insanların aynı şeyleri gözlemlediklerinde farklı şekilde algıladıklarını göstermiştir. Algıdaki farklılıklar da kişinin kendisine ve algılamanın gerçekleştiği ortamın koşullarına yada algılamadaki amaca bağlıdır (Montes, Moreno & Fernandez, 2003:172).

Organizasyonu çevreleyen atmosfer olarak da tanımlanan iklim, üyelerinin arasındaki ilişkinin boyutuna göre açık ve kapalı iklim olarak ikiye ayrılır. Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri derecede birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Açık iklimde çalışanlar arasında dostane bir ilişki vardır. Çalışanların iş tatmini de yüksektir (Güçlü, www.manas.kg). Resmi ilişkilerin öne çıktığı kapalı iklime sahip örgütlerde ise çalışanların iş tatmini düşüktür.

Örgüt ikliminin üç değişken grubu içerdiği belirtilmektedir. Bunlar; çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler), bireysel değişkenler (bireyin örgüte kendisiyle birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdeleri) ve sonuç değişkenleridir (bireysel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen tatmin, verimlilik gibi değişkenler) (Güçlü, www.manas.kg). Değişkenler arası ilişkilere bakıldığında örgüt ikliminin, çevresel ve bireysel değişkenler arasındaki etkileşim sonucu oluştuğu ve iş tatmini, verimlilik, bağlılık ve performans gibi değişkenler üzerinde etkisi olduğu görülür.

Örgüt iklimi zaman zaman örgüt kültürü kavramıyla da eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İki kavram birbirinden farklı durumları tanımlamaktadır; fakat aralarında yakın bir ilişki de vardır. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü ise, bir örgütün içindeki

insanları yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Hasanoğlu, 2004: 47). Örgüt kültürü, organizasyonun kendi kimliğini yani iklimini oluşturmasında önemli rol oynar (Hasanoğlu, 2004:51). Katz ve Kahn 1966'da yayımlanan "The Social Psychology of Organizations" adlı eserlerinde "her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir" demişlerdir. Onlara göre, örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır (Ertekin, 1978:3).

Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi, insanların işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf ve kötüdür (Dinçer, 1998: 211).

2.2.1. Örgüt İkliminin Boyutları

Bir örgütün iklimi tanımlanırken örgüt iklimini etkilediği varsayılan etmenlerin rolleri de araştırılır. İklimin daha doğrusu iklimi etkileyen faktörlerin doğru değerlendirilmesi, çalışanların örgüte olan bireysel katkılarını engelleyen faktörlerin de doğru tespit edilmesini sağlar (Tokman, 2004:53). Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı tanımlar yapılmış, iklim farklı boyutlara ayrılmıştır (Ertekin, 1978; Koys & DeCotiis, 1991; Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt, 2001; Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002). Boyutlar ne kadar değişik olursa olsun, aslında her örgüt kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratmak ve sürdürmek zorundadır. Yöneticileri buna zorlayan nedenler arasında örgütlerin büyüyüp gelişmeleri, yöneticilerin profesyonelleşmesi gelir. Teknolojideki gelişmeler çalışanların daha çok beceri sahibi olmasını gerektirmektedir. Bunun dışında, çalışanlar da daha sağlıklı örgütsel koşullarda çalışmak ve daha çok doyum elde etmek için çaba göstermektedirler. Kuşkusuz bu etmenlerin tümünü etkileyen bir etmen de örgütsel değişim ve gelişimin kendisidir. (Ertekin, 1978).

Tez çalışması kapsamında yapılan literatür araştırması sonrasında, örgüt ikliminin altı farklı boyutu incelemeye dahil edilmiştir.

- **Yönetmel Destek:** Yöneticiler, işle ilgili yeni projeler üretebilmeleri, yenilikçi ve girişimci faaliyetlerde bulunabilmeleri için çalışanlara destek verirler. Bu destek çeşitli şekillerde olabilir. Yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi için bazı kural ve prosedürlerde esneklik sağlanabilir. Finansal destek veya ihtiyaç halinde uzmanlık desteği verilebilir (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Griffin, 2001; Koys & DeCotiis, 1991; Montes, Moreno & Fernandez, 2003).

- **Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı:** Yöneticilerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışları, verdikleri sözleri yerine getirip getirmemeleri, çalışanlarla olan iletişimleri, iş dağılımında sergiledikleri tavırlar, onların bir yönetici olarak ne kadar yetenekli ve tutarlı olduklarını gösterir (Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt, 2001).

- **İşyükü:** Çalışanların üstlendikleri görevleri, önceden belirlenmiş performans standartlarına da uyarak yerine getirebilmeleri için yeterli zamana ihtiyaçları vardır (Koys & Decotiis, 1991). Çalışanların zaman kısıtı hissine kapılmaksızın çalışabilmeleri, işle ilgili sorunların çözümünde yeterli sürenin verilmesi, çalışanların üzerindeki işyükünün ağırlığını gösterir (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002).

- **Organizasyonel kısıtların kaldırılması:** Çalışanların yönetimin kendilerinden nasıl bir performans beklediğini bilmeleri, yapılan işin hangi performans standartlarına göre değerlendirileceğinin iş tanımlarında belirtilmesi veya çalışanların iş performanslarıyla ilgili olarak yöneticileriyle konuşabilmeleri iklim üzerindeki kısıtlayıcı unsurların ortadan kalkmasına yardımcı olur (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002).

- **Çalışanların uyumu ve birlikteliği:** Çalışanların gerek kurum içindeki gerekse kurum dışındaki saygın ve dostane ilişkileri, işle ilgili birbirlerine sağladıkları destek ve yardımlaşma duygusu örgüt içinde daha açık bir iklim ortamının oluşumunda önemlidir (Güçlü, www.manas.kg ; Koys & DeCotiis, 1991).

- **Örgütsel Etik:** Kurum içinde geçerli olan etik kurallar, yönetimin bu kurallara uyulmasına yönelik hassasiyeti, uyulmaması halinde çalışanlara uygulanacak yaptırımlar örgütsel etiğin birer parçasıdır. Örgüt ikliminin oluşumunda da payı vardır (Schwepker, 2001).

2.2.2. Örgüt İklimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi

İklimin anlaşılması, yönetim sürecinin incelenmesinde, özellikle değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı iş ve örgüt sağlığı üzerindeki etkinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Ertekin, 1978:1).

Örgüt iklimi, bir örgütü çevreleyen ve diğerlerinden ayıran, onu tanımlayan özellikler bütünüdür. Örgüt iklimi, çoğunlukla bir organizasyonun kişiliği olarak değerlendirilir. İnsan gibi doğan-büyüyen-ölen canlı bir varlık olan örgütler, her insan gibi bir kişiliğe, diğer organizasyonlardan ayrı olarak kendilerine has bir iklime ve iç çevreye sahiptirler. Bireylerin organizasyona katılıp katılmama kararını vermelerinde, organizasyon üyesi olduktan sonra diğer üyelerle nasıl ilişkide olacaklarında, iş yaparken sergiledikleri tutum ve davranışlarda organizasyon iklimi son derece önemli bir role sahiptir.

Özellikle bireylerin bir organizasyona katılma kararı vermelerinde iş ortamının atmosferine ilişkin dışarıdan yaptıkları gözlemler oldukça etkilidir. Üyelerin nasıl bir ortamda çalıştıkları, birbirlerine karşı tutum ve davranışları, organizasyonun üyelerine karşı tavrı potansiyel adayların kuruma bakış açılarını etkiler ve sunulan iş imkanları değerlendirilirken göz önüne alınır. Buna göre İnsan Kaynakları birimlerinin hem mevcut çalışanların hem de potansiyel adayların iş ve kuruma yönelik olumlu algılar geliştirmesi için çaba göstermesi gerekmektedir (McMurray, Scott & Pace, 2004:484). Personel seçimi sırasında, işin gereklerine uygun nitelikte olmakla beraber organizasyon iklimine de adapte olabilecek kişilerin tercih edilmesi faydalı olacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi aynı zamanda mevcut çalışanların organizasyonla mümkün olduğu kadar bütünleşmesi, birbirleriyle olan ilişkilerinde bilgi ve iş

arkadaşlığı paylaşımlarının artması için organizasyon iklimini bir araç olarak kullanmalıdır.

Literatürde İKY uygulamaları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Schneider tarafından 1987’de öne sürülen (Rogg ve arkadaşları, 2001) ve daha sonra Schneider, Goldstein ve Smith tarafından yeniden incelenen Çekim-Seçim-Zayıflama (Attraction-Selection-Attrition) teorisine göre, birbiriyle ilişkili bu üç dinamik sürecin sonucu olarak organizasyonlarda farklı karakterlerde insanlar bulunmakta ve bu insanlar “organizasyonları şekillendiren yapılar, süreçler ve kültürlerden” sorumlu tutulmaktadır (Schneider, Goldstein & Smith 1995:748).

Bennett, Lehman ve Forst (1999) tarafından yapılan bir araştırmada ise, denetçiler ve iş arkadaşları olarak tanımlanan örgütün transfer ikliminin olumlu olması durumunda toplam kalite eğitiminin çalışanların müşteri yönelimini değiştirmede etkin olacağı ortaya çıkmıştır. Bu hipotez; İK uygulamaları, toplam kalite eğitim ve müşteri yönelimi arasındaki ilişkilerde iklimin düzenleyici/uzlaştırıcı bir role sahip olduğunu göstermektedir.

Tesluk, Farr, Mathieu ve Vance’ın (1995) yaptıkları bir çalışmada ise çalışanlara yönelik eğitimlerin daha fazla olduğu organizasyonlarda üyelerin örgüte daha bağlı oldukları ve organizasyonel değişiklik olasılığını daha az düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmanın önemli sonuçlarından biri de çalışanlara yönelik eğitimlerin yoğun olduğu organizasyonların daha az katılımcı iklime sahip olan kuruluşlar olduğudur.

Rogg, Schmidt, Shull ve Schmitt de (2001) bir araştırmalarında insan kaynakları uygulamaları ve müşteri tatmini arasındaki ilişkide organizasyon ikliminin rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda İK uygulamalarının müşteri tatmini üzerindeki dolaylı etkisi, doğrudan etkisine kıyasla oldukça anlamlı ve yüksek çıkmıştır.

2.3. İş Tatmini

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) yada işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği vs.) kişisel bir değerlendirmesidir. İşin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman iş tatmini ortaya çıkar. Schneider ve Snyder'e (1975) göre iş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Luthans (1994) ise iş tatminini çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevap olarak tanımlamıştır (Çekmecelioğlu, 2005:28).

Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen dört faktör bulunmaktadır (George & Jones, 1999:78-80):

- **Kişilik** : Bireyin kişiliği, işi ve iş tatmini hakkında ne düşündüğü ve neler hissettiğini belirleyen en önemli faktördür. Kişinin işiyle ilgili olumlu veya olumsuz düşünceler geliştirmesinde kişilik özellikleri etkin rol oynar. Genetik eğilim, aile faktörü, alınan eğitim, iş hayatı tecrübesi gibi kişisel özellikler her işgöreni diğerinden farklı kılar; farklı düzeyde iş tatmini duymalarına neden olur.

- **Değerler** : İşin niteliğine önem veren, güçlü içsel çalışma değerleri olan insanlar – örneğin sosyal hizmetler gibi maddi getirisi yüksek olmayan fakat kişi için manevi işlerde çalışanlar – zayıf içsel çalışma değerleri olan insanlara göre yaptıkları işten daha fazla tatmin sağlarlar. Yaptıkları işin daha çok sonuçlarıyla ilgilenen, güçlü dışsal çalışma değerleri olan insanlar ise maddi getirisi ve iş tatmini yüksek bir işte çalışmakla beraber, tekdüze bir iş hayatı sürdürürler.

- **Çalışma ortamı** : İş tatmininin en önemli belirleyicisi şüphesiz ki çalışma ortamıdır. Bireyin yaptığı iş (ne kadar ilginç veya sıkıcı olduğu), işyerinde muhatap olduğu kişiler (müşteriler, astlar, üstler), fiziki koşullar (gürültü, kalabalık, sıcaklık düzeyi) ve organizasyonun sunduğu olanaklar (çalışma saatleri, iş güvenliği, ücret, prim ve ikramiyelerin adaletli olup olmaması) iş tatmin düzeyini büyük ölçüde etkiler.

- ***Sosyal etki*** : Kişilerin veya grupların bir bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkisine sosyal etki denir. Çalışma arkadaşları, kişinin ait olduğu gruplar ve içinde büyüyüp yaşadığı kültür bireyin iş tatmin düzeyini etkiler.

İş tatmini, örgütsel davranış alanında üzerinde en çok çalışılan konulardan biridir. Bu ilginin nedenlerinden biri de çalışanın işinden duyduğu tatminin sadece kendisi için değil; çalışma arkadaşları, yöneticiler, gruplar, takımlar ve genel olarak organizasyonun bütünü için önemli sonuçları olmasıdır. İş tatmininin sonuçları şöyle sayılabilir (George & Jones, 1999:88-95):

1. Verimliliğin artması
2. İşe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında düşüş
3. Örgütsel bağlılığın artması
4. Mutlu ve sağlıklı işgören

İş tatmini dinamik bir değişkendir. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı şekilde elde edildiği gibi, hızlı şekilde de iş tatminsizliğine dönüşebilir (Akıncı, 2002:3). İş tatminsizliği, işgörenin işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmaması halinde ortaya çıkar. Bu da işgörenin işgücü ve verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına, ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olur.

2.3.1. İş Tatmini ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak işgücünün yapısal değişime uğraması, ekonomik değişimlere bağlı olarak işletmelerin birbirlerine karşı rekabet avantajı yaratmalarında doğal kaynaklar ve teknoloji gibi klasik kaynaklar yerine insan kaynaklarının önem kazanması ve işgücünün demografik yapısında ortaya çıkan değişimler, işletmelerde klasik personel yönetimi anlayışı yerine İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının yerleşmesine neden olmuştur.

Özellikle emek-yoğun faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları başarının temel unsuru olarak kabul edilmektedir. İşletmeler arasında kıyasıya bir rekabetin

yaşandığı günümüzde makine, tesis ve teknoloji şu veya bu şekilde temin edilmekle beraber zamanla eskimekte ve kullanıldıkça verimlilikleri azalmaktadır. Ancak işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları çalıştıkça deneyim kazanmakta ve verimlilikleri de artmaktadır. Bu nedenle işletmelerde, özellikle emek-yoğun faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde, kalifiye çalışan bulmak, eğitmek, gerekli motivasyonu sağlamak, tatmin edici bir ücret politikası uygulamak, iş disiplini sağlamak, verimliliği artırmanın yollarını aramak için İnsan Kaynakları birimlerinin etkin hale getirilmesi gerekir (Akçadağ & Özdemir, 2005:167).

İşletmelerde insan unsurunun önemi göz önüne alındığında, işgörenlerin iş tatmininin ve motivasyonunun da yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. Özellikle müşterilerle birebir ilişkide olan hizmet sektörü çalışanlarının “işe karşı pozitif tutum” geliştirmeleri, onların hem motivasyonlarını hem de hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerin işe karşı tutumlarını belirleyen başlıca faktörler kişilik özellikleri, değerler, çalışma ortamı ve bireyin dahil olduğu sosyal gruplardır.

İşgörenlerin iş tatminini etkileyen çalışma ortamı özellikleri arasında bireyin yaptığı işin niteliği, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, işyerinin fiziki koşulları ve işletmenin sunduğu olanaklar vardır. İşgörenlerin işlerine karşı pozitif tutum geliştirmelerinde etkili olan bütün bu özellikler, işletmelerin insan kaynakları politikalarıyla düzenlenir, geliştirilir. Olumsuz etkiye sahip faktörler insan kaynakları uygulamalarıyla düzeltilir. Örneğin işletmenin kullandığı performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği tespit edilirse, bunu düzeltmek işletmelerin İK birimlerinin sorumluluğundadır. Veya işin niteliğinden kaynaklanan bir tatminsizlik varsa, iş tanımlarının gözden geçirilip yeni bir tanımlama yapılması yada personel alımında daha seçici olunması İK yöneticilerinin görevidir.

Schneider ve Bowen 1985’te gerçekleştirdikleri bir araştırmada, işgörenlerin ödüllendirildiği, yeni işe başlayan işgörenlerin mutlaka eğitimden geçirildikleri, çalışma koşullarının çalışma amaçlarına uygun olduğu, örgüt yapılanmasının işgörenlerin kariyer beklentilerine karşılık verdiği, örgüt içindekilerin yüksek özelliklere sahip olduklarını düşündüklerinde iş tatmininin arttığını, bunun da

müşteri memnuniyeti ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Schneider & Bowen, 1992: 4-5).

Herzberg de (1974) geliştirdiği çift faktör kuramında iş tatminini etkileyen içsel (başarma, tanınma, otonomi vb.) ve dışsal (ücret, güvenlik, fiziksel çalışma şartları) faktörlere dikkat çekmiştir. Bu kurama göre iş tatmini yalnız içsel faktörlerin doyuma ulaşması ile sağlanabilir. Dışsal faktörler ise bulunmamaları halinde tatminsizliğe yol açarken, varlıkları iş tatmininin sağlanması için yeterli değildir (Eren, 2003:568-570). Bu durumda İK uygulamalarının iş tatminini sağlamada tek başına yeterli olmadığı fakat yokluğunun da iş tatminsizliğine yol açtığı söylenebilir.

Bu bağlamda, araştırma kapsamında incelenen İnsan Kaynakları Uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H1a: İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1b: İK uygulamalarından takım çalışması ve problem çözme ile iş tatmin arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1c: İK uygulamalarından eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1d: İK uygulamalarından dokümantasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1e: İK uygulamalarından çapraz eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1f: İK uygulamalarından özendirme ve ödüllendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1g: İK uygulamalarından performans değerlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1h: İK uygulamalarından geri besleme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Araştırma kapsamında geliştirilen bu hipotezler, çalışmanın yapılacağı bankaların niteliğine göre ayrılırsa;

Kamu bankaları için:

H2a: Kamu bankalarında, personel seçme ve işe alım ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2b: Kamu bankalarında, takım çalışması ve problem çözme ile iş tatmin arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2c: Kamu bankalarında, eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2d: Kamu bankalarında, dokümantasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2e: Kamu bankalarında, çapraz eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2f: Kamu bankalarında, özendirme ve ödüllendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2g: Kamu bankalarında, performans değerlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2h: Kamu bankalarında, geri besleme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Özel bankalar için:

H3a: Özel bankalarda, personel seçme ve işe alım ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3b: Özel bankalarda, takım çalışması ve problem çözme ile iş tatmin arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3c: Özel bankalarda, eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3d: Özel bankalarda, dokümantasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3e: Özel bankalarda, çapraz eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3f: Özel bankalarda, özendirme ve ödüllendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3g: Özel bankalarda, performans değerlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3h: Özel bankalarda, geri besleme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

2.3.2. İş Tatmini ve Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt iklimi, bir örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimi ve örgütsel yaşamın niteliği olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini ise iş şartlarının yada işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir. Buna göre, iş ortamının kişinin iş memnuniyetinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür (Pritchard & Karasick,1973; Pope & Stremmel, 1992; Schwepker, 2001; Griffin, 2001).

Literatürde bazı yazarların örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında buldukları sonuçlar şöyle sayılabilir:

Pritchard ve Karasick (1973), iki işletmeden toplam 76 yönetici arasında yaptıkları bir çalışmada örgüt ikliminin iş performansı ve iş tatmini üzerine etkileri incelemişler ve iklimin her iki değişkenle de ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Pope ve Stremmel (1992), örgüt ikliminin iş tatmini ile aktif olarak ilişkili olduğunu 94 çocuk bakımı öğretmeni arasında yaptığı bir araştırmada ispatlamıştır.

Schwepker (2001), şirketlerin satış görevlileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, çalışanların örgütün etik iklimine dair algısı ile iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Griffin'in 2001'de Maricopa Country, AZ'deki subaylar arasında yaptığı bir araştırmada da yabancılaşma, otorite, mağduriyet korkusu, örgütsel destek, rol

belirsizliği, eğitim ve denetim kalitesinden oluşan örgütsel iklim değişkenleri ile iş tatmini arasında güçlü bir etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır.

Çekmecelioğlu'nun 2005'te Gebze'deki boya sanayi işletmelerinde yaptığı bir çalışmada da yaratıcılığın pozitif olarak desteklendiği bir örgüt ikliminde iş tatmininin arttığı görülmüştür.

Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat'ın (2004) tekstil sektöründe yaptıkları bir çalışmada ise yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme gibi bir örgütün iç çevresine ait değişkenlerin iş tatmini ile olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, araştırma kapsamında incelenen örgüt iklimi boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H4a: Örgüt iklimi boyutlarından yönetsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4b: Örgüt iklimi boyutlarından yönetim yeteneği ve tutarlılığı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4c: Örgüt iklimi boyutlarından işyükü ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H4d: Örgüt iklimi boyutlarından organizasyonel kısıtların kaldırılması ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4e: Örgüt iklimi boyutlarından çalışanların uyum ve birlikteliği ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4f: Örgüt iklimi boyutlarından örgütsel etik ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Araştırma kapsamında geliştirilen bu hipotezler, çalışmanın yapılacağı bankaların niteliğine göre ayrılırsa;

Kamu bankaları için:

H5a: Kamu bankalarında, yönetsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H5b: Kamu bankalarında, yönetim yeteneği ve tutarlılığı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H5c: Kamu bankalarında, işyükü ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H5d: Kamu bankalarında, organizasyonel kısıtların kaldırılması ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H5e: Kamu bankalarında, çalışanların uyum ve birlikteliği ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H5f: Kamu bankalarında, örgütsel etik ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Özel bankalar için:

H6a: Özel bankalarda, yönetsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H6b: Özel bankalarda, yönetim yeteneği ve tutarlılığı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H6c: Özel bankalarda, işyükü ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H6d: Özel bankalarda, organizasyonel kısıtların kaldırılması ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H6e: Özel bankalarda, çalışanların uyum ve birlikteliği ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H6f: Özel bankalarda, örgütsel etik ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

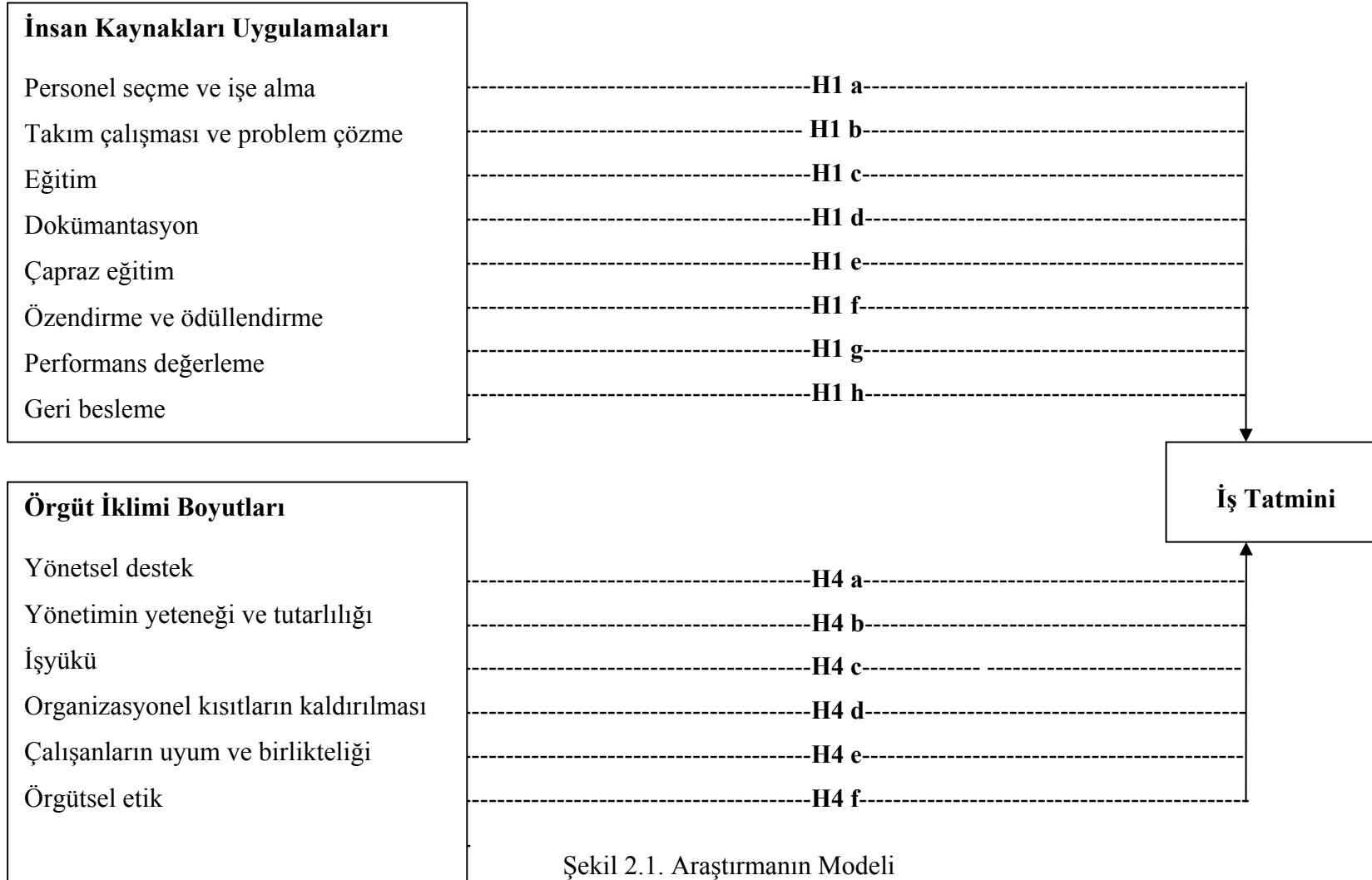
2.4. Araştırma Modelinin Geliştirilmesi

Bu tez çalışmasının konusunu bankalardaki İKY uygulamaları ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkileri oluşturmaktadır.

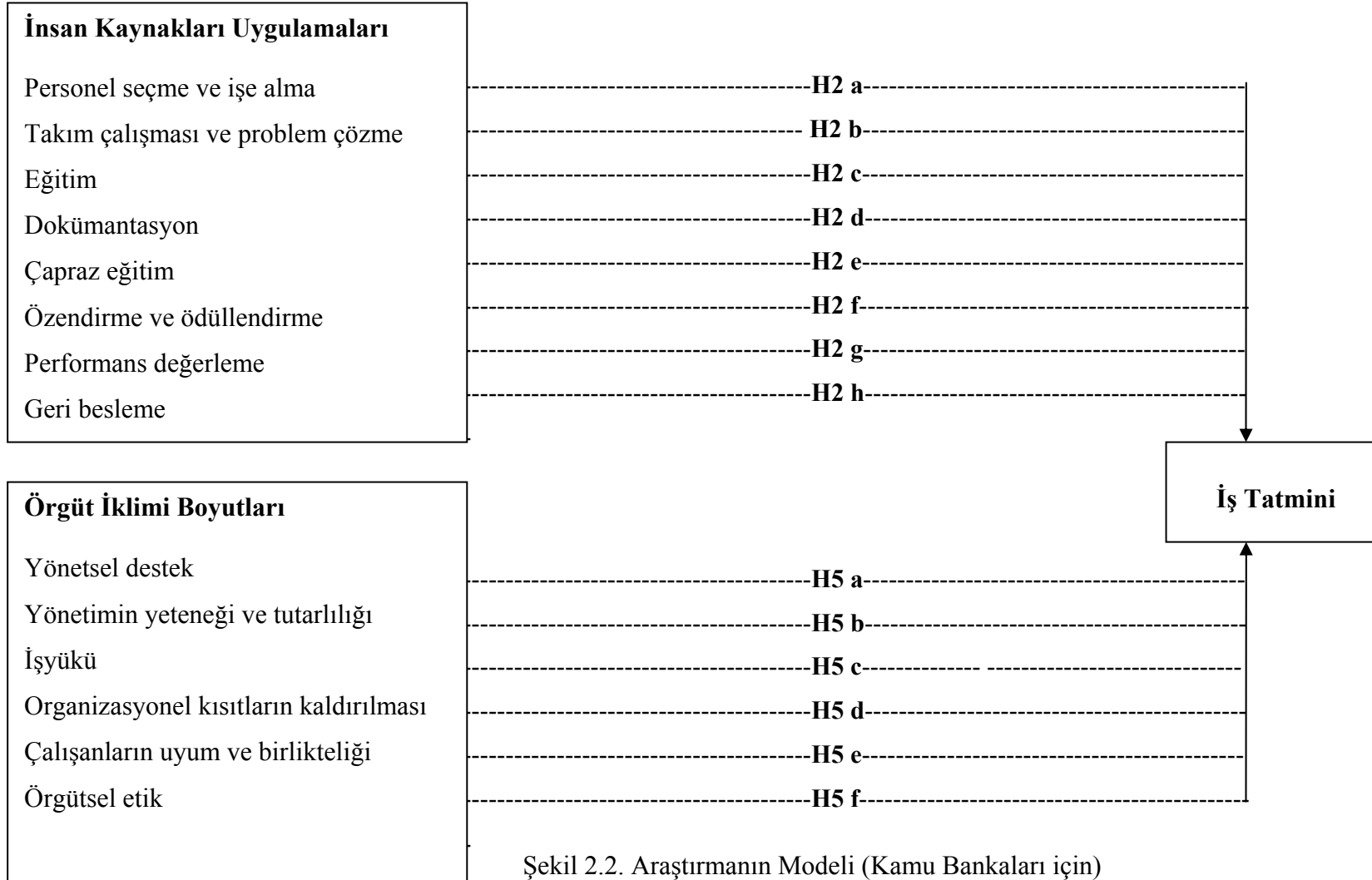
Araştırma, bankalarda İKY uygulamaları ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerine etkilerini Kocaeli merkez ve İstanbul Karaköy’de faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda belirlemeye yönelik bir alan araştırması modelinde kurgulanmıştır.

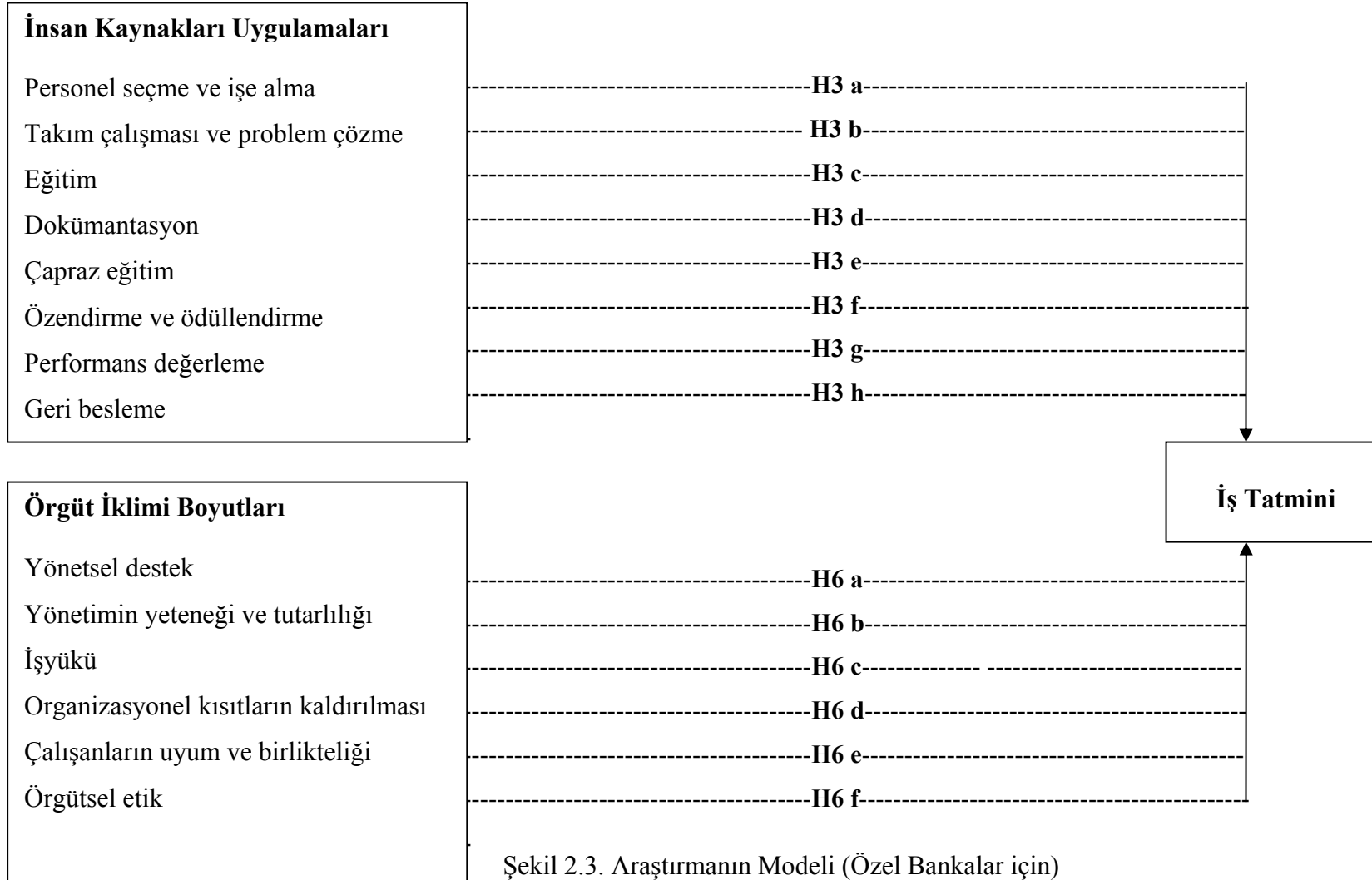
Araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin bilgiler, değişkenler arası ilişkiler ve öne sürülen hipotezler yukarıda sayıldıktan sonra, geliştirilen araştırma modeli Şekil 2.1.de gösterilmiştir.

Şekil 2.2. ve Şekil 2.3. te ise araştırma modelinin kamu ve özel bankalara göre uyarlanmış durumları gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli





3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

3.1. Yöntem

Bu bölümde tez çalışmasının hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu tezin konusunu, kamu ve özel bankalardaki İK uygulamaları ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerine etkileri oluşturmaktadır. Bankalar, İnsan Kaynakları Uygulamalarının yoğun olarak kullanıldığı ve bu alandaki yenilik ve gelişmelerin yakından takip edildiği kurumlardır. İK uygulamalarının banka çalışanlarının iş tatminleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunun araştırılması, uygulamaların etkinliğini ortaya koyması bakımından önemlidir. Araştırma sonuçları, İK yöneticilerine mevcut uygulamalarda durumun ne olduğunu ve çalışanların iş tatmininde İK uygulamalarının ne denli etkili olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, yazılı kural ve talimatlarda yapacakları düzenlemelerle mevcut İK uygulamalarını daha etkin kılıp çalışanların iş tatminini arttırabilirler. Öte yandan banka kuruluşlarındaki örgütsel iklimin de araştırmaya katılması, İK uygulamaları gibi yazılı kurallara dayanmayan, algılamaya dayalı psikolojik bir ortam olan işyeri atmosferinin de çalışanların iş tatminini nasıl etkilediğini göstermesi bakımından önemlidir. Bankalar, işyükünün ağır olduğu, çalışanların zaman zaman örgütsel kısıtlarla karşılaştıkları kuruluşlardır. Çalışma ortamının koşulları ve yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları ve davranışlarındaki tutarlılık, çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Araştırma sonuçları, bankalardaki işyeri ortamının (örgütsel iklimin) çalışanların iş tatmini üzerinde nasıl etkili olduğunu ortaya koymakta ve yöneticilerin örgüt ikliminin hangi boyutlarına önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

Araştırma için Türk bankacılık sektöründe aktif büyüklüklerine göre ilk 25 arasında yer alan 16 banka (Türkiye Bankalar Birliği, 2005), 2 özel finans kurumu

(Aralık 2005'te katılım bankasına dönüşmüşlerdir.) ve T.C. Merkez Bankası seçilmiştir.²

Tablo 3.1. Anket Uygulanan Bankaların Sayısı ile Dağıtılan Anket ve Geri Dönüş Sayılarını Gösterir Tablo

Niteliklerine Göre Bankalar	Banka Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönüş Sayısı
Kamu Bankaları	4	140	154
Özel Ticari Bankalar	10	250	143
Yabancı Sermayeli Bankalar	3	50	37
Katılım Bankaları (Özel Finans Kurumları)	2	20	12
TOPLAM	19	460	346

Tablo 3.1'de anket uygulanan bankalar niteliklerine göre sınıflandırılmış, dağıtılan anket ve geri dönüş sayıları verilmiştir. Araştırma evrenini Kocaeli merkez ilçe (İzmit) ve İstanbul Bankalar Caddesi'nde faaliyet gösteren 19 bankanın 37 şubesi oluşturmuştur. Şubelerin personel sayılarına göre; 20'den az personeli olan şubelere 10'ar, 20'den fazla personeli olan şubelere de ankete katılım istekliği, aktif büyüklüğü, personel sayısı, unvan gibi kriterler göz önüne alınarak 15-20 arasında form dağıtılmıştır. Özel banka yöneticilerinin anket formlarını almakta isteksiz olmaları dağıtılan anket sayısını sınırlamıştır. Öte yandan kamu bankalarındaki yöneticilerin anket çalışmasına yaklaşımı daha ılımlı olmuştur.

Kamu bankalarının anket çalışmasına katılımları tam olarak gerçekleşmiştir. Özel ticari bankalar arasında İzmit'te faaliyet gösteren bir banka şubesi teftiş nedeniyle çalışmaya katılmamıştır. İstanbul'da da 4 özel banka şubesi anket sorularının kendi özel bilgilerini sorguladığı gerekçesiyle araştırmaya katılmayı kabul etmemişlerdir. Yabancı sermayeli bankalardan bir tanesinin İzmit şubesi anket formlarını önce alıp, sonradan vakitsizlik nedeniyle formları dolduramayacağını belirtmiştir. Katılım bankalarının da İzmit şubelerinde anket çalışması yapılmış, İstanbul'daki şubeler çalışmaya katılmamıştır. Araştırma evrenini oluşturan 37 banka

² Anket çalışmasına katılan bankalar sırasıyla şunlardır; Kamu Bankaları: TC Merkez Bankası, TC Ziraat Bankası, T.Halk Bankası, T.Vakıflar Bankası. Özel Ticari Bankalar: Akbank, Anadolubank, Denizbank, Finansbank, Koçbank, Oyakbank, T.ekonomi Bankası, T.Garanti Bankası, T.İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası. Yabancı Sermayeli Bankalar: Citibank, Fortis Bank, HSBC Bank. Katılım Bankaları: Bank Asya, T.Finans Katılım Bankası.

şubelerinden 29 tanesi doldurdukları anket formlarıyla araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesine katkıda bulunmuştur.

Kamu bankalarındaki anket geri dönüş sayısının dağıtılandan fazla olmasının nedeni, kamu bankalarından bir tanesinin şubelerinde dağıtılan 40 ankete karşılık (20+20), geri dönen 70 anket formuyla araştırmaya katılmasıdır.

Dağıtılan 460 anket formundan 346 tanesi cevaplanmış, geri dönüş oranı % 75,2 olmuştur. Anket formlarının 6 tanesinin sadece ön yüzü cevaplanmış, arka yüzü boş bırakılmıştır. 1 tanesi ise kullanılamayacak kadar boş bırakılmıştır. Geriye kalan 339 anket üzerinde analizler yapılmıştır.

3.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için literatür araştırması yapılmış, ölçekler geçerlilik ve güvenilirlikleri onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini ile ilgili önermelere ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

3.1.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Anketteki insan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorular sekiz başlıkta toplanmıştır: İşe Alım, Takım Çalışması ve Problem Çözme, Eğitim, Dokümantasyon, Çapraz Eğitim, Performans Değerleme, Özendirme ve Ödüllendirme, Geri Besleme. 39 önermenin yer aldığı İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği oluşturulurken sırasıyla şu makalelerden yararlanılmıştır: Eğitim, Performans Değerleme ve Dokümantasyon ölçekleri Rogg ve arkadaşlarının (2001) “Human resource practices, organizational climate and customer satisfaction” adlı makalesinden alınmıştır. İşe Alım, Takım Çalışması ve Problem Çözme, Çapraz Eğitim, Performans Değerleme, Özendirme ve Ödüllendirme ölçekleri ise Ahmad ve

Schroeder'in (2003) "The impact of human resources management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences" adlı makalesinden alınmıştır.

39 önermenin sekiz başlığa dağılımı ise şöyledir: İşe Alma ve Personel Seçme 5 madde, Takım Çalışması ve Problem Çözme 8 madde, Eğitim 5 madde, Dokümantasyon 3 madde, Çapraz Eğitim 4 madde, Özendirme ve Ödüllendirme Sistemi 4 madde, Performans Değerleme 6 madde ve Geri Besleme 4 madde.

3.1.2.2. Örgüt İklimi Ölçeği

Örgüt iklimini ölçen sorular altı başlıkta toplanmıştır: Yönetmel Destek, Yönetim Yeteneği ve Tutarlılığı, İŖyüğü, Organizasyonel Kısıtlar, ÇalıŖanların Uyum ve Birlikteliği ve Örgütsel Etik. Toplam 30 önermenin yer aldığı Örgüt İklimi ölçeğinin oluŖturulmasında da bilim adamları tarafından daha önce geliŖtirilmiŖ, geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiŖ anket örneklerinin kullanılmasına karar verilmiŖtir. Yönetmel Destek, İŖyüğü ve Organizasyonel Kısıtları ölçen önermeler Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002) ile Nihat Kaya ve Aziz Fahri Arkın'ın (2005) makalelerinden yararlanılarak hazırlanmıŖtır. Yönetim Yeteneği ve Tutarlılığı ile ilgili ölçek, Rogg ve arkadaşlarının (2001) İK uygulamaları ve örgüt iklimi arasındaki iliŖkiyi inceledikleri makalelerinden alınmıŖtır. ÇalıŖanların Uyum ve Birlikteliğini ölçen önermelerde Montes ve arkadaşlarının (2003) geliŖtirdikleri örgüt iklimi ölçeğinden yararlanılmıŖtır. Montes ve arkadaşları da çalıŖmalarında Koys ve DeCotiis'in 1991'de yayınlanan "Inductive Measures of Psychological Climate" baŖlıklı makalelerinde geliŖtirdikleri örgüt iklimi ölçeğini kullanmıŖlar ve orijinal önermelerin bazılarını araŖtırdıkları organizasyon ve çevresine uyarlamıŖlardır. Örgütsel Etik ile ilgili önermeler de Schwepker'in (2001) Etik İklimin İŖ Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İŖten Ayrılma Niyeti ile iliŖkisini araŖtırdıđı makalesinden alınmıŖtır.

30 maddenin altı boyuta dağılımı ise şöyledir: Yönetmel Destek 4 madde, Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı 8 madde, İŖyüğü 4 madde, Organizasyonel

Kısıtların Kaldırılması 4 madde, Çalışanların Uyum ve Birlikteliği 4 madde ve Örgütsel Etik 6 madde.

3.1.2.3. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmininin ölçülmesinde, Heinonen ve Korvela'nın (2003) "How about measuring intrapreneurship?" isimli makalesinde yer alan ve toplam beş önermeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

3.1.2.4. Demografik Sorular

Katılımcıların görev, çalışma süresi, yaş, cinsiyet, eğitim durumları ve çalıştıkları bankanın niteliğine ilişkin sorular sorulmuştur. Sorular kategorik olarak hazırlanmıştır.

3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler SPSS for Windows 10.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sırasıyla şunlardır: Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tablosu, faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlerin ortalamalarını ve standart sapmaların da içeren korelasyon analizi, hipotez testleri için regresyon analizleri.

3.2.1. Örneklemeye Ait Demografik Veriler

Bu tezin konusu olan araştırma için ana kütle olarak Kocaeli Merkez (İzmit) ve İstanbul Karaköy'de Bankalar Caddesindeki kamu ve özel bankalarda çalışan personel seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise bu bankalarda çalışan personel arasından rasgele seçilen 460 bankacı oluşturmuştur. Anket formları şubelerin üst yetkililerine teslim edilmiş; genellikle bir hafta süre verilerek tekrar toplanmıştır. Bazı şubelerde iş yoğunluğundan dolayı anketlerin geri dönüşü iki haftaya uzamıştır. Bankaların personel sayısına göre, şube başına 10 ila 20 arasında anket formu dağıtılmış; dağıtılan toplam 460 anket formundan 346 tanesi geri alınmıştır. 7 tanesi

analiz edilemeyecek şekilde doldurulduğundan toplam 339 anket verisiyle analizler yapılmıştır.

Geri dönen 339 anketi cevaplayanların demografik özellikleri Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Örnekleme Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	% Değerleri
Görev	Üst kademe yönetici	48	14,2
	Alt kademe yönetici	166	49,0
	Çalışan	116	34,2
		cevapsız: 9	2,7
Çalışma Süresi	0-1	24	7,1
	1-5	99	29,2
	6-10	87	25,7
	10-20	69	20,4
	20+...	51	15,0
		cevapsız: 9	2,7
Yaş	20-25	39	11,5
	26-35	159	46,9
	36-45	95	28,0
	45+...	40	11,8
		cevapsız: 6	1,8
Eğitim	Lise	35	10,3
	Önlisans	47	13,9
	Üniversite	205	60,5
	Yüksek		
	Lisans/Doktora	47	13,9
	cevapsız: 5	1,5	
Banka	Kamu	151	44,5
	Özel	188	55,5
Cinsiyet	Erkek	152	44,8
	Kadın	181	53,4
		cevapsız: 6	1,8

3.2.2. Faktör Analizi Sonuçları

346 çalışan üzerinde uygulanan anket, üç ana bölüm ve 74 önermeden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Uygulamaları 39, Örgüt İklimi 30 ve İş Tatmini 5 önerme ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler, geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ve daha önce başka araştırmalarda da kullanılmış ölçeklerin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Yine de söz konusu ölçeklerin daha önce farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanılması nedeniyle verilerin faktör analizine tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gerekmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önüne alındığında İK Uygulamalarının sekiz, Örgüt İkliminin altı ve İş Tatmininin de bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan likert tipi 74 önerme keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur

Tablo 3.3, Tablo 3.5 ve Tablo 3.7’de İK Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini sorularının keşifsel faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Faktör Yükleri

	1	2	3	4	5	6	7	8
İA. 1	,130	,809	,182	,105	,200	,174	5,007E-02	9,899E-02
İA. 2	,218	,797	,179	,204	2,941E-02	,126	7,235E-02	8,967E-02
İA. 3	,241	,760	,223	,129	-4,666E-03	2,393E-02	9,100E-02	,276
İA. 4	,355	,756	7,326E-02	,122	8,511E-02	,106	,172	2,466E-03
İA. 5	,245	,795	9,503E-02	,199	,173	,110	,122	,128
TK. 1	,628	,302	,111	,288	,187	,215	9,555E-02	5,051E-02
TK. 2	,756	,158	,178	,263	,138	,195	,112	6,417E-02
TK. 3	,769	,152	,241	,132	,177	,154	,109	1,899E-02
TK. 4	,744	,173	,186	,100	,142	,121	5,403E-02	,127
TK. 5	,651	,107	,194	2,800E-02	,201	-3,194E-02	,177	,167
TK. 6	,670	,404	5,415E-02	,128	,165	,122	,194	,134
TK. 7	,605	,376	8,267E-02	,149	,200	,128	,224	,218
TK. 8	,643	,273	,152	,259	,318	,175	9,126E-02	,111
EĞ. 1	,167	,133	,161	,795	8,276E-02	,153	,206	7,841E-02
EĞ. 2	9,624E-02	,189	,208	,801	,102	8,671E-02	,228	,107
EĞ. 3	,290	,223	,263	,611	,191	,203	,219	,127
EĞ. 4	,248	,160	,159	,710	,269	,252	,123	,128
EĞ. 5	,266	,225	,165	,688	,218	,197	,232	3,565E-02
DÖK. 1	9,260E-02	,178	,234	9,476E-02	,307	,259	,131	,492
DÖK. 2	,203	,123	7,807E-052	7,661E-02	8,785E-02	2,862E-02	,118	,871
DÖK 3	,139	,117	-1,444E-052	,135	4,778E-02	6,134E-02	,192	,847
ÇE. 1	,205	,129	,165	,249	,212	,109	,685	,238
ÇE. 2	,174	,102	,193	,196	,112	,237	,758	,183
ÇE. 3	,158	,108	,216	,260	,178	,239	,762	,142
ÇE. 4	,184	,207	,301	,258	,166	,172	,719	6,946E-02

	1	2	3	4	5	6	7	8
ÖD. 1	,202	,218	,362	,177	,119	,688	,185	,109
ÖD. 2	,159	,109	,196	,202	,208	,806	,201	4,120E-02
ÖD. 3	,175	,125	,268	,205	,226	,798	,178	5,037E-02
ÖD. 4	,204	,158	,339	,196	,214	,745	,203	3,702E-02
PER. 1	,286	,206	,665	,236	,122	,300	,181	3,276E-02
PER. 2	,211	,149	,780	,203	,144	,148	,155	,142
PER. 3	,120	,201	,767	,125	,131	,305	,113	,108
PER. 4	,318	,223	,561	,223	,336	,245	,268	9,442E-03
PER. 5	,260	,211	,590	,218	,309	,306	,312	-5,289E-02
PER. 6	,244	,120	,697	,224	,234	232	,297	2,313E-02
GB. 1	,214	8,924E-02	,132	,161	,809	,160	,153	7,049E-02
GB. 2	,306	9,421E-02	,104	,134	,823	,149	9,313E-02	8,172E-02
GB. 3	,251	,173	,233	,198	,763	,215	,163	8,627E-02
GB. 4	,237	,109	,253	,151	,766	,158	,185	,131

Tablodan da görüleceği üzere, İnsan Kaynakları Uygulamalarına ilişkin faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler de oldukça tatminkar seviyede çıkmıştır. Tablo 3.4'te ise önermelerin açılımı yer almaktadır.

Kısaltmalarla ilgili açıklama:

İA= İşe Alım

TK= Takım Çalışması ve Problem Çözme

EĞ= Eğitim

DÖK= Dokümantasyon

ÇE= Çapraz Eğitim

ÖD= Özendirme ve Ödüllendirme

PER= Performans Değerleme

GB= Geri Besleme

Tablo 3.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları Önergeleri

Önergeler	
İA1.	Takım çalışmasına yatkınlık ile gayretli ve azimli olmak önemli bir seçim kriteridir.
İA2.	Problem çözme yeteneği bir seçim kriteri olarak kullanılır.
İA3.	İş değerlerine sahip olmak (ilkeli olmak) önemli bir seçim kriteridir
İA4.	Hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edilir.
İA5.	İş gruplarında etkin ve verimli çalışabilen kişiler tercih edilir
TK1.	Problem çözme toplantılarında karar vermeden önce, tüm grup üyelerinin fikir ve düşüncelerini almak için çaba sarf edilir.
TK2.	Problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur.
TK3.	Son üç yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir.
TK4.	Problem çözme takımları, hizmet süreçlerini iyileştirmeye yardım eder.
TK5.	Takımlardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir.
TK6.	Yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler.
TK7.	Yöneticiler, çalışanların kendi aralarında fikir alışverişinde bulunmalarını teşvik ederler.
TK8.	Yöneticiler, çalışanların bir takım şeyleri gerçekten tartışıp, değerlendirebilecekleri küçük grup toplantıları düzenlerler.
EĞ1.	Eğitimler için yeterli zaman ayrılmıştır.
EĞ2.	Eğitimler için yeterli para ayrılmıştır.
EĞ3.	Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır.
EĞ4.	Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir.
EĞ5.	Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir.
DÖK1.	Bankamızın el kitabı tüm çalışanlara dağıtılmış ve okumaları istenmiştir.
DÖK2.	Bankamızın resmi ve yazılı bir disiplin politikası vardır.
DÖK3.	Bankamızda yazılı talimat ve prosedürler çok önemlidir.
ÇE1.	Bankamızda uzun süredir görev yapan bir çalışan, çok sayıda iş yada görevi yapmayı öğrenir.
ÇE2.	Bankamız çalışanları, gerektiğinde diğerlerinin yerlerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi tutulur.
ÇE3.	Bankamız çalışanları birden fazla iş yapabilecek şekilde eğitilirler.
ÇE4.	Bankamız çalışanları, sadece belli bir yetenekten ziyade geniş bir yetenek temeli oluşturmak için eğitilirler.

Önermeler
ÖD1. Bankamızın sahip olduğu özendirme ve ödüllendirme sistemi; amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynamaktadır.
ÖD2. Banka hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça adildir
ÖD3. Bankamıza en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.
ÖD4. Hedeflerimize ulaşmak açısından, çalışanları oldukça motive etmektedir
PER1. Bankamızda etkin bir çalışan performansını değerlendirme sistemi mevcuttur.
PER2. Performans değerlendirme sürecimiz standardize edilmiş ve belgelenmiştir.
PER3. Ödüllendirme ve ücret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır.
PER4. Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verirler.
PER5. Performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur.
PER6. Performans değerlendirme sistem, çalışanların elde ettikleri sonuçlar üzerine odaklanır.
GB1. Yöneticiler, bankanın/şubenin performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler.
GB2. Çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur.
GB3. Yöneticilerimiz çalışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla görüşürler.
GB4. Yöneticiler bölümlerin performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla görüşürler.

Tablo 3.5. Etik İklima İlişkin Faktör Yükleri

	1	2	3	4	5	6
YD. 1	,153	,314	7,343E-02	,678	,292	,199
YD. 2	4,957E-02	,145	,237	,840	9,836E-02	4,285E-03
YD. 3	7,513E-02	,273	,197	,838	,197	7,030E-02
YD. 4	8,102E-02	,328	,123	,791	,154	,186
TU. 1	,250	,585	,148	,423	,183	,219
TU. 2	,238	,557	,129	,459	,182	,212
TU. 3	,246	,718	,137	,332	,227	8,428E-02
TU. 4	,269	,668	8,848E-02	,246	,182	,256
TU. 5	,177	,666	,155	,393	,336	,160
TU. 6	1,659E-02	,493	,410	,359	,319	,184
TU. 7	,145	,621	,269	,146	,444	,181
TU. 8	,320	,726	,223	,184	,198	,198
İY. 1	,169	,107	,882	,125	,111	,166
İY. 2	,107	,111	,902	,132	,133	,159
İY. 3	,201	,121	,834	,162	,146	7,342E-02
İY. 4	,200	,319	,774	,222	,219	,162
OK. 1	,354	,242	,173	5,945E-02	,192	,730
OK. 2	,334	,238	,368	,154	,197	,658
OK. 3	,312	,258	,152	,203	,137	,771
OK. 4	,270	,279	,403	,302	,225	,519
ÇU. 1	,177	,165	,161	,183	,791	,138
ÇU. 2	,232	,178	,221	,139	,844	6,633E-02
ÇU. 3	,242	,304	,128	,194	,786	,165
ÇU. 4	,135	,335	,129	,250	,754	,171
OE. 1	,810	2,142E-02	,127	3,358E-02	,196	,213
OE. 2	,867	,178	,131	,101	,171	,135
OE. 3	,847	,255	,106	,108	,153	,171
OE. 4	,861	9,606E-02	9,586E-02	7,257E-02	,180	,166
OE. 5	,834	,208	,145	5,515E-02	,107	,134
OE. 6	,752	,278	,185	,139	3,271E-02	,121

Etik iklim ölçeği oluşturulurken, sorular altı ana başlıkta toplanmış, faktör analizi sonrası da beklenildiği şekilde altı faktöre ayrılmıştır. Tablo 3.6'da Etik İklim ölçeğini oluşturan önermeler yer almaktadır.

Kısaltmalarla ilgili açıklama:

YD= Yönetmel Destek

TU= Yönetimin Yeteneği ve Tutarlılığı

İY= İşyükü

OK= Organizasyonel Kısıtlar

ÇU= Çalışanların Uyumu

ÖE= Örgütsel Etik

Tablo 3.6. Etik İklim Önergeleri

Önergeler
YD1. Üst yöneticiler, yenilikçi çalışanların iyi fikir ve önerilerde bulunmalarını sürdürmek ve özendirmek için katı kural ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlar.
YD2. Bankada, çalışanların yeni proje ve fikirlerine finansal açıdan destek alabileceği pek çok alternatif kaynak vardır.
YD3. Yeni fikirleri olan bir çalışana bu fikirlerini geliştirmesi için yeterli süre tanınır.
YD4. Çalışanların, diğer birimlerdeki çalışanlar ile yeni projeler hakkında fikir alışverişi yapması desteklenir.
TU1. İşle ilgili problemler hakkında yöneticilerle rahatlıkla konuşulabilir.
TU2. Yöneticiler, çalışanların yaptıkları yanlışlardan doğruları öğrenmesini destekler.
TU3. Bankamızda, yöneticiler verdikleri sözleri yerine getirirler.
TU4. Bankamızda, yöneticiler iş hedeflerini ve sorumlulukları açık olarak belirtirler.
TU5. Bankamızda, yöneticiler çalışanların yeni fikirlerini dikkate alırlar.
TU6. Bankamızda, çalışanlar arasında adil bir iş dağılımı vardır.
TU7. Bankamızda, çalışanlar birbirine güvenir.
TU8. Bankamızda, yöneticiler herkese saygılı davranırlar.
İY1. Bankamızda, işlerimi yapmak için yeterli zamana sahibim.
İY2. Bankamızda, işlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yükü zamanım var.
İY3. Bankamızda, işlerimi daima bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam.
İY4. Bankamızda, çalışanlara problemleri çözmek için yeterli zaman verilir.
OK1. İşle ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.
OK2. Yaptığım işe ilgili olarak, hiçbir belirsizlik yoktur.
OK3. Benden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyorum.
OK4. İşimi başarıyla yapabilmek için gerekli olan kaynaklar her zaman sağlanır.
ÇU1. Çalışanlar birbirlerine banka dışında da yardımcı olur.
ÇU2. Çalışanların birbirlerine karşı davranışları dostanedir.
ÇU3. Çalışanların tümü birbirlerine karşı saygılı ve samimidir.
ÇU4. Çalışanlar arasında yüksek bir takım ruhu ve yardımlaşma duygusu vardır.
Eİ1. Bankamız resmi ve yazılı etik (ahlaki) kurallara sahiptir
Eİ2. Bankamız etik kurallara uyulmasına çok dikkat eder .
Eİ3. Bankamızın etik davranışla ilgili politikası vardır ve bu politikalara uygun hareket eder.
Eİ4. Banka üst yönetimi, etik olmayan davranışların hoş görülemeyeceğini açık kurallarla belirtmiştir.
Eİ5. Bankadan ziyade kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır.
Eİ6. Bankanın kazancıyla sonuçlanan fakat iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır.

Tablo 3.7. İş Tatmini Önergeleri

Önergeler	Faktör Yükleri
İş tatmini 1 Bu bankada çalışmak beni mutlu ediyor.	,847
İş tatmini 2 İşim benim için çok değerlidir.	,879
İş tatmini 3 Yaptığım iş önemli sorumluluklar içerir.	,795
İş tatmini 4 Diğer çalışanlar ve yöneticiler yaptığım işe değer verir.	,848
İş tatmini 5 Bankam için değerli ve önemli olduğumu hissediyorum.	,872

3.2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik, ölçmenin ne kadar genellenebileceğini gösterir. Bir ölçme aracının değişik ölçümlerde, aynı koşullar altında benzer sonuçlar vermesi, o aracın güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik kavramı, bir ölçümün, bir bilimsel açıklamanın ölçmek istediği şeyi “tutarlı” sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir (Baloğlu, 1997: 84).

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmış; tüm değişkenlerin literatürde kabul gören 0,70 oranının üstünde olduğu görülmüştür. Bu da tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.8’de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 3.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	GÜVENİLİRLİK KATSAYISI (α)
İKY Uygulamaları	
İşe Alım ve Personel Seçme	,92
Takım Çalışması ve Problem Çözme	,92
Eğitim	,91
Dokümantasyon	,71
Çapraz Eğitim	,91
Özendirme ve Ödüllendirme	,93
Performans Değerleme	,93
Geri Besleme	,93
Örgüt İklimi	
Yönetmel Destek	,90
Yönetim Yeteneği ve Tutarlılığı	,93
İşyükü	,94
Organizasyonel Kısıtlar	,90
Çalışanların Uyum ve Birlikteliği	,92
Etik İklim	,95
İş Tatmini	,90

3.2.4. Korelasyon Analizleri

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı (r) harfiyle sembolize edilmekte olup, r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Özdamar,1999, içinde Dilek, 2005).

Aşağıdaki tabloda modeldeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, tablodaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi

amacıyla da kullanılabilir. Buna göre tabloda ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0,70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu kabul edilmektedir. Eğer $0,40 < r < 0,70$ ise, “orta derecede ilişki”, $0,20 < r < 0,40$ ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. $r < 0,20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Özdamar,1999, içinde Dilek, 2005).

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım uygulamasının diğer İK uygulamalarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Dokümantasyon (0,393) ile olan ilişkisi bir tarafa bırakılırsa, personel seçme ve işe alım uygulamaların diğer İK uygulamalarıyla orta derecede ilişkili olduğu görülmektedir. İklim değişkenleriyle ilişkisi de orta derecede olan personel seçme ve işe alım değişkeni, yönetimin yeteneği ve tutarlılığı değişkeniyle en yüksek ilişki derecesine sahiptir (0,672).

Takım çalışması ve problem çözme uygulamasının diğer İK uygulamalarıyla ilişkisi orta derecededir. İklim değişkenlerinden yönetimin yeteneği ve tutarlılığı ile olan ilişkisi (0,749) güçlüdür. Diğer değişkenlerle orta derecede ilişkilidir.

Eğitim değişkeninin, işyükü değişkeni hariç (0,357) diğer tüm değişkenlerle ilişkisi orta derecededir. Yüksek korelasyona sahip olduğu değişkenler ise sırasıyla çapraz eğitim, performans değerlendirme ve yönetimin yeteneği ve tutarlılığıdır (0,640; 0,631;0,634).

Dokümantasyon uygulamasının en yüksek ilişkiye sahip olduğu değişken örgütsel etikdir (0,606).

Özendirme ve ödüllendirme sistemi ile performans değerlendirme değişkenleri arasındaki korelasyon güçlüdür (0,733).

Yönetimsel destek değişkeni, yönetimin yeteneği ve tutarlılığıyla güçlü bir ilişkiye sahiptir (0,730). İK uygulamalarından dokümantasyon ve iklim değişkenlerinden örgütsel etik ile ilişkisi ise zayıftır (0,304; 0,318).

Yönetimin yeteneği ve tutarlılığı değişkeninin İK uygulamalarından takım çalışması ve problem çözme, iklim değişkenlerinden yönetsel destek ve örgütsel kısıtlar ile güçlü bir ilişkisi vardır (0,749; 0,730; 0,704).

İş tatmininin en yüksek korelasyon ilişkisine sahip olduğu değişkenler ise yönetimin yeteneği ve tutarlılığı ile örgütsel kısıtlardır (0,693; 0,661).

Korelasyon analizi sonucunda en zayıf ilişki ise geri besleme uygulaması ile işyüğü arasında çıkmıştır (0,221).

Tablo 3.9. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKEN	ORT.	S.SAPMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. İşe Alım & Per.Seç.	3,7189	,9272	,92^a														
2. Tak.çal&Prob.çöz	3,3675	,8657	,637**	,92^a													
3. Eğitim	3,4592	,9616	,511**	,594**	,91^a												
4. Dokümantasyon	4,0621	,7942	,393**	,449**	,411**	,71^a											
5. Çapraz Eğitim	3,4496	,9784	,455**	,552**	,640**	,493**	,91^a										
6. Ödül.&Özendirme	2,9351	1,0549	,454**	,548**	,595**	,385**	,602**	,93^a									
7. Performans Değer.	3,1389	1,0286	,530**	,637**	,631**	,396**	,666**	,733**	,93^a								
8. Geri Besleme	3,4251	,9556	,405**	,609**	,535**	,416**	,521**	,561**	,608**	,93^a							
9. Yönetmelik Destek	3,0171	,9572	,513**	,665**	,575**	,304**	,559**	,635**	,629**	,542**	,90^a						
10. Y.Yetenek&Tutar.	3,4461	,8644	,672**	,749**	,634**	,458**	,624**	,661**	,672**	,607**	,730**	,93^a					
11. İşyükü	3,4537	1,0213	,316**	,435**	,357**	,358**	,344**	,349**	,311**	,221**	,448**	,553**	,94^a				
12. Org.Kısıtlar	3,7064	,8665	,525**	,570**	,528**	,551**	,502**	,438**	,514**	,434**	,507**	,704**	,588**	,90^a			
13. Çalışan Uyumu	3,5678	,9214	,475**	,578**	,514**	,397**	,445**	,434**	,494**	,476**	,526**	,693**	,457**	,560**	,92^a		
14. Örgütsel Etik	4,1455	,8095	,489**	,508**	,405**	,606**	,402**	,314**	,394**	,318**	,318**	,542**	,413**	,613**	,458**	,95^a	
15. İş Tatmini	3,7869	,9023	,576**	,596**	,464**	,475**	,504**	,453**	,494**	,407**	,506**	,693**	,539**	,661**	,577**	,581**	,90^a

^a Değişkene ait Cronbach's Alpha katsayısı

** Korelasyon $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı

(N=339)

3.2.5. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Bu bölümde, araştırmanın teorik kısmında oluşturulan hipotezlerin testi ve kabul/kabul edilmiyor durumları incelenecektir.

3.2.5.1. İK Uygulamalarının İş Tatminine Etkileri

İnsan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek için kurulan birinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 1) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarından işe alma ve personel seçme, takım çalışması ve problem çözme ve dokümantasyonun iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0,275$; $\beta=0,246$ ve $\beta=0,199$ ve $p<0,01$) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.10. İK Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 1	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		İlgili Hipotez
	Bağımsız Değişken	Std.β Katsayısı	
İşe alma	0,275	0,000**	H1a Kabul
Takım çal.&Prob.çöz	0,246	0,000**	H1b Kabul
Eğitim	0,009	0,883	H1c Kabul Edilmiyor
Dokümantasyon	0,199	0,000**	H1d Kabul
Çapraz eğitim	0,112	0,072	H1e Kabul Edilmiyor
Ödül.&Özendirme	0,065	0,307	H1f Kabul Edilmiyor
Perf.değerleme	-0,007	0,927	H1g Kabul Edilmiyor
Geri besleme	-0,030	0,601	H1h Kabul Edilmiyor
	R²=0,479	F=36,148	

** p<0,01

3.2.5.2. Kamu Bankalarında İK Uygulamalarının İş Tatminine Etkileri

Kamu bankalarındaki insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan ikinci regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 2) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım, dokümantasyon ve çapraz eğitimin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0,395$; $\beta=0,191$ ve

$\beta=0,251$ ve $p<0,01$), diğer İK uygulamalarının iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.11. Kamu Bankalarında İK Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 2	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		İlgili Hipotez
	Bağımsız Değişken	Std.β Katsayısı	
İşe alma	0,395	0,000**	H2a Kabul
Takım çal.&Prob.çöz	0,124	0,170	H2b Kabul Edilmiyor
Eğitim	0,023	0,775	H2c Kabul Edilmiyor
Dokümantasyon	0,191	0,004**	H2d Kabul
Çapraz eğitim	0,251	0,003**	H2e Kabul
Ödül.&Özendirme	-0,189	0,073	H2f Kabul Edilmiyor
Perf.değerleme	0,156	0,113	H2g Kabul Edilmiyor
Geri besleme	0,073	0,354	H2h Kabul Edilmiyor
	R²=0,538	F=18,643	

** p<0,01

3.2.5.3. Özel Bankalarda İK Uygulamalarının İş Tatminine Etkileri

Özel bankalardaki insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan üçüncü regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 3) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre İK uygulamalarından sadece takım çalışması ve problem çözmenin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu ($\beta=0,319$ ve $p<0,01$), diğer İK uygulamalarının iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.12. Özel Bankalarda İK Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 3	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		İlgili Hipotez
	Bağımsız Değişken	Std.β Katsayısı	
İşe alma	0,112	0,185	H3a Kabul Edilmiyor
Takım çal.&Prob.çöz	0,319	0,001**	H3b Kabul
Eğitim	0,087	0,322	H3c Kabul Edilmiyor
Dokümantasyon	0,197	0,013	H3d Kabul Edilmiyor
Çapraz eğitim	-0,029	0,741	H3e Kabul Edilmiyor
Ödül.&Özendirme	0,162	0,026	H3f Kabul Edilmiyor
Perf.değerleme	-0,002	0,988	H3g Kabul Edilmiyor
Geri besleme	-0,004	0,965	H3h Kabul Edilmiyor
	R²=0,494	F=21,564	

** p<0,01

3.2.5.4. Örgüt İkliminin İş Tatminine Etkileri

Örgüt ikliminin boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan dördüncü regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 4) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgüt iklimi boyutlarından yönetimin yeteneği ve tutarlılığı, işyükü, organizasyonel kısıtların kaldırılması ve örgütsel etiğin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0,280$; $\beta=0,114$; $\beta=0,226$ ve $\beta=0,197$ ve $p<0,01$), buna karşın yönetsel destek ile çalışanların uyum ve birlikteliğinin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.13. Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 4	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		İlgili Hipotez
	Std.β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Yönetsel destek	0,022	0,667	H4a Kabul Edilmiyor
Yönet.yet.&tutar	0,280	0,000**	H4b Kabul
İşyükü	0,114	0,010**	H4c Kabul
Org.kısıtlar	0,226	0,000**	H4d Kabul
Çalışanların uyumu	0,117	0,017	H4e Kabul Edilmiyor
Örgütsel etik	0,197	0,000**	H4f Kabul
	R²=0,616	F=86,271	

** p<0,01

3.2.5.5. Kamu Bankalarında Örgüt İkliminin İş Tatminine Etkileri

Kamu bankalarındaki örgütsel iklim boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan beşinci regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 5) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgüt iklimi boyutlarından yönetimin yeteneği ve tutarlılığı, işyükü, çalışanların uyum ve birlikteliği ile örgütsel etiğin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0,364$; $\beta=0,186$ ve $\beta=0,212$ ve $p<0,01$), buna karşın yönetsel destek, işyükü ve organizasyonel kısıtların kaldırılmasının ile çalışanların uyum ve birlikteliğinin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.14. Kamu Bankalarında Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 5	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		İlgili Hipotez
	Bağımsız Değişken	Std.β Katsayısı	
Yönetmel destek	-0,009	0,905	H5a Kabul Edilmiyor
Yönet.yet.&tutar	0,364	0,000**	H5b Kabul
İşyükü	-0,013	0,852	H5c Kabul Edilmiyor
Org.kısıtlar	0,190	0,026	H5d Kabul Edilmiyor
Çalışanların uyumu	0,186	0,007**	H5e Kabul
Örgütsel etik	0,212	0,003**	H5f Kabul
	R²=0,588	F=32,144	

** p<0,01

3.2.5.6. Özel Bankalarda Örgüt İkliminin İş Tatminine Etkileri

Özel bankalardaki örgütsel iklim boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan altıncı regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 6) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgüt iklimi boyutlarından işyükü, organizasyonel kısıtların kaldırılması ve örgütsel etiğin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0,206$; $\beta=0,285$ ve $\beta=0,185$ ve $p<0,01$), buna karşın yönetmel destek, yönetimin yeteneği ve tutarlılığı ile çalışanların uyum ve birlikteliğinin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.15. Özel Bankalarda Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 6	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		İlgili Hipotez
	Bağımsız Değişken	Std.β Katsayısı	
Yönetmel destek	0,067	0,315	H6a Kabul Edilmiyor
Yönet.yet.&tutar	0,184	0,048	H6b Kabul Edilmiyor
İşyükü	0,206	0,001**	H6c Kabul
Org.kısıtlar	0,285	0,000**	H6d Kabul
Çalışanların uyumu	0,049	0,469	H6e Kabul Edilmiyor
Örgütsel etik	0,185	0,003**	H6f Kabul
	R²=0,664	F=59,518	

** p<0,01

Regresyon analizleri neticesinde ortaya çıkan hipotez testlerinin özet olarak gösterimi Tablo 3.16. da sunulmuştur.

Tablo 3.16: Hipotez Testleri Sonuçlarının Özet Olarak Gösterimi

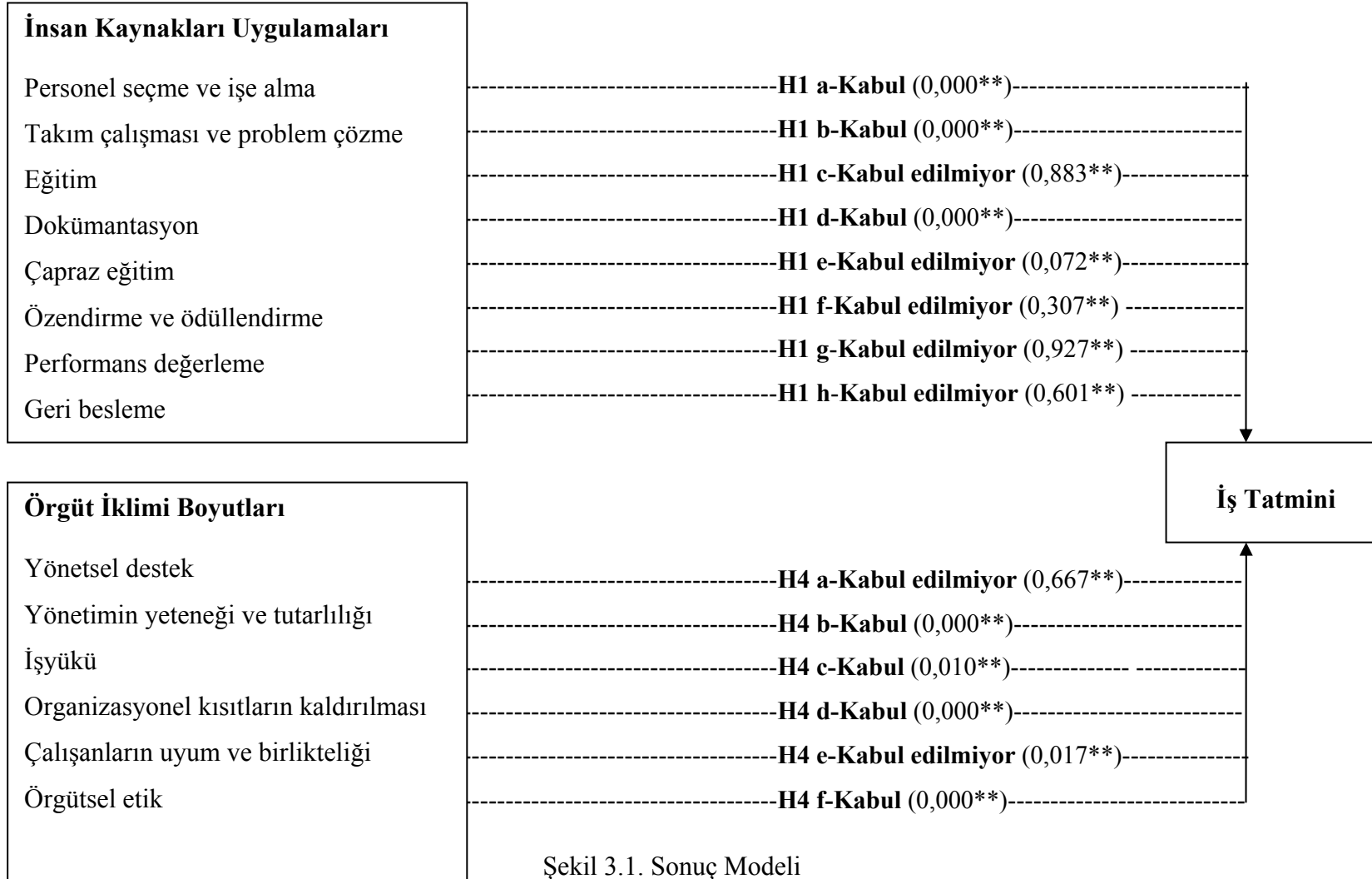
Hipotez		Kabul/Kabul Edilmiyor
H1a	İK uygulamalarından personel seçme ve işe alım ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H1b	İK uygulamalarından takım çalışması ve problem çözme ile iş tatmin arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H1c	İK uygulamalarından eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H1d	İK uygulamalarından dokümantasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H1e	İK uygulamalarından çapraz eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H1f	İK uygulamalarından özendirme ve ödüllendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H1g	İK uygulamalarından performans değerlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H1h	İK uygulamalarından geri besleme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H2a	Kamu bankalarında, personel seçme ve işe alım ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H2b	Kamu bankalarında, takım çalışması ve problem çözme ile iş tatmin arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H2c	Kamu bankalarında, eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H2d	Kamu bankalarında, dokümantasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H2e	Kamu bankalarında, çapraz eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H2f	Kamu bankalarında, özendirme ve ödüllendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H2g	Kamu bankalarında, performans değerlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H2h	Kamu bankalarında, geri besleme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H3a	Özel bankalarda, personel seçme ve işe alım ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H3b	Özel bankalarda, takım çalışması ve problem çözme ile iş tatmin arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H3c	Özel bankalarda, eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H3d	Özel bankalarda, dokümantasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H3e	Özel bankalarda, çapraz eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H3f	Özel bankalarda, özendirme ve ödüllendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor

H3g	Özel bankalarda, performans değerlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H3h	Özel bankalarda, geri besleme ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H4a	Örgüt iklimi boyutlarından yönetsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H4b	Örgüt iklimi boyutlarından yönetim yeteneği ve tutarlılığı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H4c	Örgüt iklimi boyutlarından işyükü ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H4d	Örgüt iklimi boyutlarından organizasyonel kısıtların kaldırılması ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H4e	Örgüt iklimi boyutlarından çalışanların uyum ve birlikteliği ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H4f	Örgüt iklimi boyutlarından örgütsel etik ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H5a	Kamu bankalarında, yönetsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H5b	Kamu bankalarında, yönetim yeteneği ve tutarlılığı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H5c	Kamu bankalarında, işyükü ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H5d	Kamu bankalarında, organizasyonel kısıtların kaldırılması ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H5e	Kamu bankalarında, çalışanların uyum ve birlikteliği ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H5f	Kamu bankalarında, örgütsel etik ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H6a	Özel bankalarda, yönetsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H6b	Özel bankalarda, yönetim yeteneği ve tutarlılığı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H6c	Özel bankalarda, işyükü ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H6d	Özel bankalarda, organizasyonel kısıtların kaldırılması ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H6e	Özel bankalarda, çalışanların uyum ve birlikteliği ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Edilmiyor
H6f	Özel bankalarda, örgütsel etik ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul

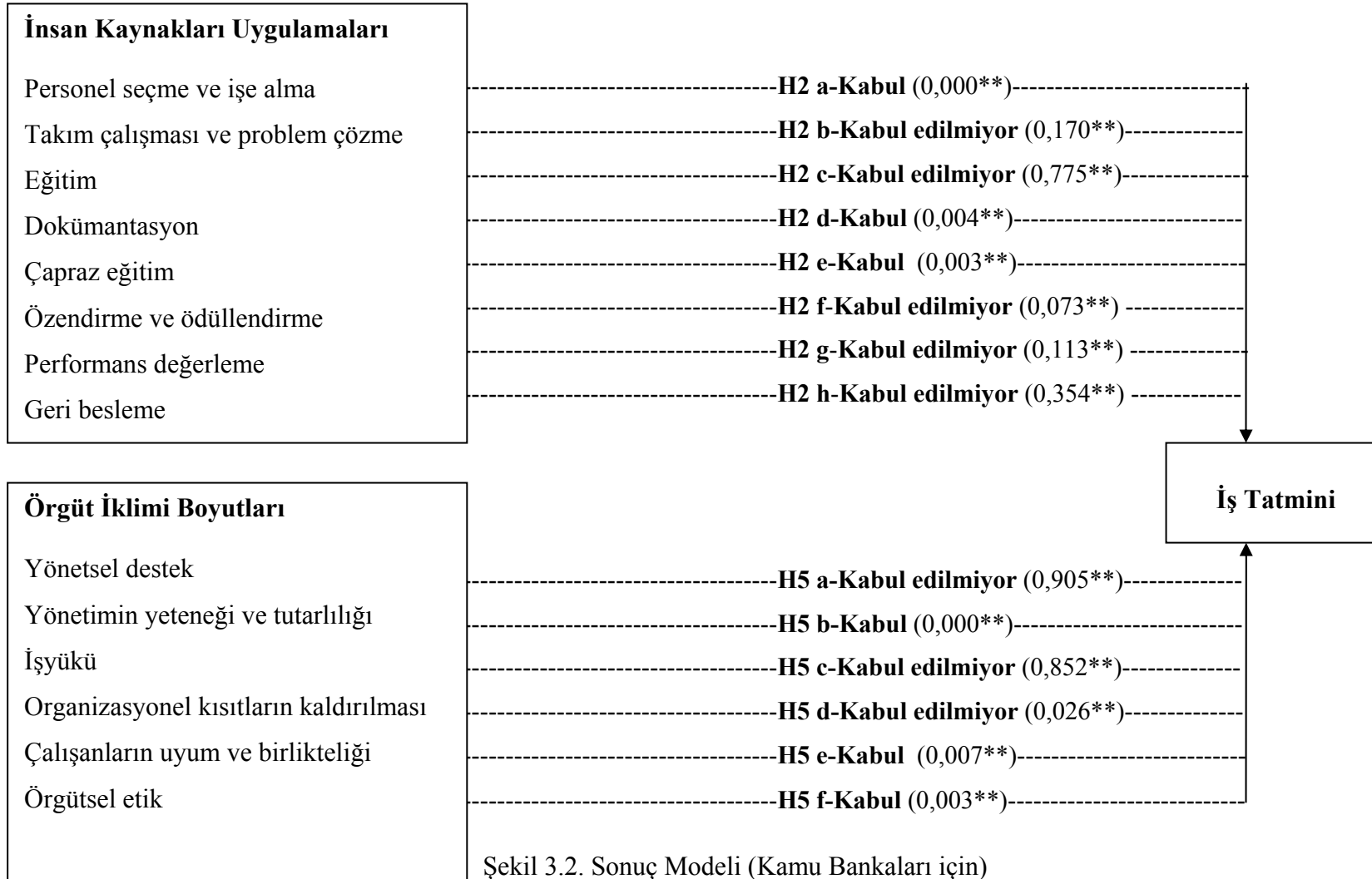
3.2.6. Sonuç Modeli

Araştırmanın sonuç modeli Şekil 3.1. de gösterilmektedir.

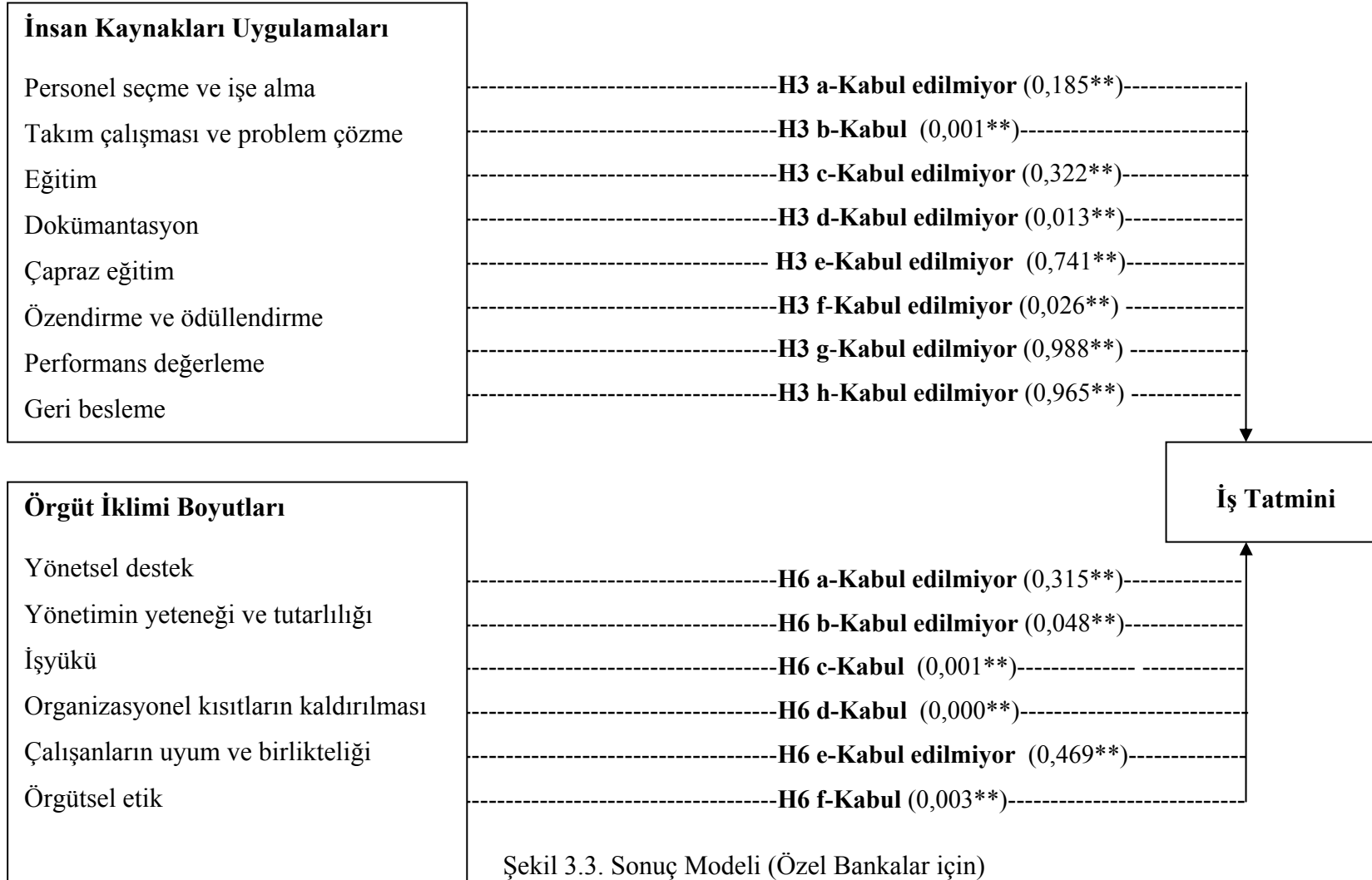
Şekil 3.2. ve Şekil 3.3. te ise sonuç modelinin kamu ve özel bankalara uyarlanmış durumları görülmektedir.



** p<0,01



** p<0,01

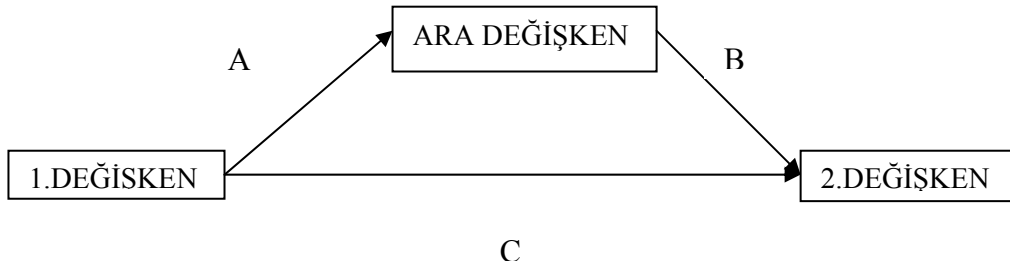


** p<0,01

3.2.7. Örgüt İkliminin Ara Değişken Etkisi

Ara değişken, birinci bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltan veya yerini alan ikinci bir bağımsız değişkendir.

Ara değişken etkisinde şekil 3.1. de gösterilen A, B ve C ilişkilerinin mevcut olması ve ara değişkenin modele dahil edilmesiyle C ilişkisinin azalması gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986).



Şekil 3.4. Ara Değişken İlişkileri

Araştırmada, örgüt ikliminin İK uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisi incelenmiştir. Bu durumda birinci bağımsız değişken İK uygulamaları olurken, bağımlı değişken iş tatmini, ikinci bağımsız değişken – ara değişken - örgüt iklimidir.

Tablo 3.17’de A, B ve C ilişkileri gösterilmektedir. İK uygulamaları ve örgüt iklimi boyutlarının iş tatmini ile ilişkisi daha önce hipotezleştirilmiş ve tek tek ilişkilere bakılmıştı. İK uygulamalarının örgüt iklimi boyutlarıyla ayrı ayrı ilişkileri de korelasyon analizinde gösterilmişti. Tablo 3.17’de İK uygulamaları ve örgüt iklimi boyutları tek bir değişken olarak analize dahil edilmiştir.

Tablo 3.17. A, B ve C İlişkilerinin Analizi

İlişki A		Bağımlı Değişken: Örgüt İklimi		İlişki var
Bağımsız Değişken	Std.β Katsayısı	Anlamlılık		
İK Uygulamaları	0,811	0,000**		
	R²=0,657	F=605,704		
İlişki B		Bağımlı Değişken: İş Tatmini		İlişki var
Bağımsız Değişken	Std.β Katsayısı	Anlamlılık		
Örgüt İklimi	0,771	0,000**		
	R²=0,594	F=480,596		
İlişki C		Bağımlı Değişken: İş Tatmini		İlişki var
Bağımsız Değişken	Std.β Katsayısı	Anlamlılık		
İK Uygulamaları	0,642	0,000**		
	R²=0,412	F=224,589		

** p<0,01

Tablo 3.17’de gösterilen ilişkiler üzerine örgüt ikliminin İK uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkiye olan ara değişken etkisi de Tablo 3.18’de verilmiştir. İlişkiler hipotezlenirilmemiş, keşifsel analiz yapılmıştır.

Tablo 3.18. Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi

		Bağımlı Değişken: İş Tatmini		Ara Değişken Etkisi (Örgüt İklimi)
Bağımsız Değişken		Model 7	Model 8	
İK Uygulamaları	Std.β Katsayısı	Std.β Katsayısı		Tam
	0,642	0,080		
	R²	R²		
	0,412	0,605		
	F	F		
	224,589**	241,608**		

** p<0,01 iken Model 7’ nin anlamlılığı 0,000; Model 8’in anlamlılığı 0,185’tir.

Model 7’de İK uygulamaları bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişkendir. Model 8’de bunlara örgüt iklimi de dahil edilmiştir. Yukarıdaki tabloda gösterilen analiz sonuçlarına göre, ilk modelde anlamlı olan İK uygulamalarının etkisi, ikinci modeldeki örgüt ikliminin güçlü etkisi tarafından gölgelenmiştir. Bu durumda “tam” bir ara değişken etkisinden söz edilebilir. Buna göre İK uygulamalarının, iş tatminini örgüt iklimi aracılığıyla arttırdığı söylenebilir. Bir başka yorum da örgüt ikliminin İK uygulamalarının etkisi azaltıp yerini aldığı şeklinde yapılabilir.

Örgüt ikliminin ara değişken etkisine kamu ve özel bankalarda ayrı ayrı bakılmıştır.

Tablo 3.19. Kamu Bankalarında Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		Ara Değişken Etkisi (Örgüt İklimi)
	Model 9	Model 10	
İK Uygulamaları	Std.β Katsayısı	Std.β Katsayısı	-----
	0,649	0,247	
	R²	R²	
	0,421	0,570	
	F	F	
	98,273**	85,372**	

** p<0,01 iken Model 9'un anlamlılığı 0,000; Model 10'un anlamlılığı 0,008'dir.

Model 9'da İK uygulamaları bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişkendir. Model 10'da bunlara örgüt iklimi de dahil edilmiştir. Yukarıdaki tabloda gösterilen analiz sonuçlarına göre, ilk modelde anlamlı olan İK uygulamalarının etkisi, ikinci modele eklenen örgüt iklimine rağmen sürmektedir. Bu durumda kamu bankalarında örgüt ikliminin ara değişken etkisinden söz edilemez.

Tablo 3.20. Özel Bankalarda Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: İş Tatmini		Ara Değişken Etkisi (Örgüt İklimi)
	Model 11	Model 12	
İK Uygulamaları	Std.β Katsayısı	Std.β Katsayısı	Tam
	0,673	0,015	
	R²	R²	
	0,452	0,649	
	F	F	
	152,064**	168,999**	

** p<0,01 iken Model 11'in anlamlılığı 0,000; Model 12'nin anlamlılığı 0,846'dır.

Model 11'de İK uygulamaları bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişkendir. Model 12'de bunlara örgüt iklimi de dahil edilmiştir. Yukarıdaki tabloda gösterilen analiz sonuçlarına göre, ilk modelde anlamlı olan İK

uygulamalarının etkisi, ikinci modeldeki örgüt ikliminin güçlü etkisi tarafından gölgelenmiştir. Bu durumda “tam” bir ara değişken etkisinden söz edilebilir. Buna göre özel bankalarda İK uygulamalarının, iş tatminini örgüt iklimi aracılığıyla arttırdığı söylenebilir. Bir başka yorum da örgüt ikliminin İK uygulamalarının etkisi azaltıp yerini aldığı şeklinde yapılabilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda hipotezler incelenecek ve ortaya çıkan sonuçlar ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler de sunacak şekilde değerlendirilecektir.

4.1. Araştırmanın Bulguları

4.1.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatminine Etkileri

Araştırma sonuçları bankalarda insan kaynakları uygulamalarının bütün olarak iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Model 7; $\beta=0,642$ $p<,001$). İK uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkilerine ayrı ayrı bakılacak olursa; personel seçme ve işe alım uygulamasının genelde ve kamu bankalarında iş tatminini olumlu yönde etkilediği, özel bankalarda ise bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. İşin gereklerine uygun nitelikte eleman almanın hem işletme için hem de işgören için önemli olduğu göz önünde bulundurulursa, özel bankalarda işe alım ve personel seçme uygulamalarının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. İşin gerekleri ile işgören niteliklerinin uyuşması, işe alımda ne kadar isabetli davranıldığını gösterir (AÖF İşletme, 2002:160).

Takım çalışması ve problem çözme ile iş tatmini arasında genelde ve özel bankalarda pozitif yönde bir ilişki olduğu, kamu bankalarında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçta kamu bankalarında takım çalışmalarının pek yaygın olmaması etkilidir.

Eğitim uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu varsayan hipotez hem genelde hem de kamu ve özel bankalarda reddedilmiştir. Buradan hareketle düzenlenen eğitim faaliyetlerinin iş tatmini üzerinde olumlu etki yapmadığı görülmektedir.

Dokümantasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki genelde ve kamu bankalarında kabul edilmişken, özel bankalarda bir ilişki bulunamamıştır. Dokümantasyon, bir işletmenin kural ve prosedürlerinin yazılı şeklidir. Kamu bankalarında bürokrasinin fazla olduğu bilinmekle beraber bu sonuç şaşırtıcı değildir. Yapılacak işler, uyulacak kurallar ve tüm prosedürel faaliyetler yazıya dökülmüştür. İşgörenin yapacağı işlerin

çerçevesi çizilmiştir. İşgören işinden kendisine verilenden fazlasını beklemez. Özel bankalarda anlamlı bir ilişki çıkmaması ise yazılı kural ve prosedürlere fazla önem verilmediğini yada işgörenlerin işten beklentileriyle uyummadığını göstermektedir.

Bankalarda çapraz eğitim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğuna dair hipotez genelde ve özel bankalarda reddedilirken kamu bankalarında kabul edilmiştir. Kamu bankalarındaki çalışanlar işe girdiklerinden itibaren hep aynı işi yapmayı rutin bulmaktadır ve zaman zaman görev değişikliğine gidilmesini motivasyonlarını artırıcı bir durum olarak görmektedirler. Bu yüzden kendi işleri dışındaki işleri de öğrenmeyi istemektedirler. Özel bankalarda çapraz eğitimin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasında, özel bankalarda işyükünün ağır olması, uzmanlaşma ve çalışanların kendi alanları dışında iş yapmaya pek sıcak bakmamaları etkili olmaktadır.

Özendirme ve ödüllendirme sistemlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Hem kamu bankalarında hem de özel bankalarda çalışanlar özendirme ve ödüllendirme sisteminin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu hipotezini reddetmişlerdir. Buradan hareketle bankalardaki teşvik ve ödüllerin tatmin edici olmadığı sonucu çıkarılabilir. Buna müteakip, performans değerlendirme sisteminin de iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Zaten performans değerlendirme ve özendirme ve ödüllendirme sistemleri birbirinin tamamlayıcısı uygulamalardır. Banka çalışanları performans değerlendirme sistemini tatmin edici bulmadıklarından, değerlendirme sonucu verilen teşvik ve ödülleri de iş tatmini üzerinde etkisiz görmektedirler. Kişisel ilişkilerin performans değerlemeye etkisi olması, değerlendirmede bu sene puan verilen çalışanların seneye atlanarak diğerlerinin değerlendirmeye alınması, sistemin adilane ve amacına yönelik işlemlerini engellemektedir.

Bankalarda geri beslemenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Kamuda geri besleme uygulaması yaygın değildir, üst yöneticiler çoğunlukla astlarına işle ilgili hatalı buldukları ve düzeltilmesini istedikleri durumu bildirip ne yapmaları gerektiğini söylerler. Özel bankalarda ise çalışanların/şubenin performansına ilişkin geri bildirim uygulamaları daha yaygındır fakat araştırmada iş tatminini sağlamaya yönelik etkisi bulunmamıştır.

4.1.2. Örgüt İkliminin İş Tatminine Etkileri

Araştırma sonuçları örgüt ikliminin tüm boyutlarıyla beraber iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir (Bkz: İlişki B, $\beta=0,771$ $p<,001$, sayfa:54). Örgüt iklimi boyutlarının iş tatmini üzerine etkilerine ayrı ayrı bakılacak olursa her boyutun etkisinin olmadığı görülmektedir.

Organizasyonlarda yönetim desteğinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Yönetimsel destek özellikle yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve projelendirilmesi için çok önemlidir (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Griffin, 2001; Koys & DeCotiis, 1991; Montes, Moreno & Fernandez, 2003). Fakat hem kamu bankalarında hem de özel bankalarda çalışanlar kendilerine iş tatmini sağlayan bir yönetimsel destek olmadığı kanısındadırlar.

Yönetimin yeteneği ve tutarlılığının iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğuna dair hipotez genelde ve kamu bankalarında kabul edilirken, özel bankalarda reddedilmiştir. Kamu bankalarında tüm kural ve talimatların yazılı olması, yöneticilerin görev alanı ve yetkilerinin sınırlarının belirlenmiş olması yönetimde tutarsızlık olma ihtimalini azaltmaktadır. Buna karşın özel bankaların daha bir yapıya sahip olmaları yönetimin tutum ve davranışlarının kişiden kişiye değişmesine yol açmakta ve yönetimde tutarsızlık yaratmaktadır. Bu da çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bankalarda işyükünün iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğuna dair kurulan hipotez genelde ve özel bankalarda kabul edilmesine rağmen, kamu bankalarında reddedilmiştir. Kamu bankalarında bütün çalışanların görevlerinin yazılı talimatlarla belirli oluşu, çalışanların ticari zihniyete sahip olmayıp ziyade kamu hizmeti verdiklerini düşünmeleri üzerlerinde fazla bir işyükü hissetmemelerine neden olmaktadır. Özel bankalarda ise hizmet işletmesi olmakla beraber ticari bir işletme olmanın ağırlığı çalışanların üzerine binmiştir. İşlerin aksamaması, müşterilerin bekletilmemesi gerekmektedir. Gerekirse çalışma saatleri dışında mesaiye kalınarak işlerin bitirilmesine çalışılır. Kamu bankalarında ise çalışma saatleri bellidir, gün içinde tamamlanmayan bir işin yarına kalması işleri çok fazla aksatmamaktadır.

Organizasyonel kısıtların kaldırılmasının iş tatmini üzerine anlamlı bir etkisi olduğu özel bankalarda kabul edilmiş, kamu bankalarında ise reddedilmiştir. Özel bankalarda çalışanların işle ilgili olarak kendilerinden beklenenler konusunda net fikirleri yoktur. Yönetimin tutarlı olmadığına dair kanaatleri de bu tezi desteklemektedir. Yönetimden yönetime değişen performans beklentileri, işle ilgili belirsizlikler ve gerekli kaynakların sağlanamaması özel banka çalışanlarının iş tatminini düşürmektedir. Kamu bankalarında çalışanlar için böyle bir sorun görülmemektedir. Organizasyonel kısıtlar dahilinde çalışsalar bile bunu iş tatmini ile ilişkilendirmemektedirler.

Çalışanların uyum ve birlikteliğinin iş tatmini üzerine pozitif yönde etkisi olduğu kamu bankalarında kabul edilirken, özel bankalarda reddedilmiştir. Bu da kamu bankalarında çalışanların kişisel ilişkilerinin ve işyeri dışındaki paylaşımlarının işyerindeki ilişkilerine de yansıdığını göstermektedir. Birbirleriyle iş dışında da görüşen çalışanlar işyerinde daha uyumlu çalışırlar, işle ilgili paylaşımları daha fazla olur (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004). Öte yandan iş için bile bir araya gelip konuşmaktan kaçınan çalışanlar da vardır. Kamu bankalarında bu tutum daha yaygındır. Özel banka çalışanlarının ise daha profesyonel oldukları görülmektedir. Kişisel ilişkileri iş ilişkilerine yansıtmamaktadırlar.

Örgütsel etiğin iş tatmini ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu hem kamu bankalarında hem de özel bankalarda çalışanlar kabul etmektedirler. Hem kamu hem de özelde çalışanlar ahlaki kurallara önem vermekte ve yönetimin de bu yönde politikalar izlemesini istemektedirler.

4.1.3. Örgüt İkliminin Ara Değişken Etkisi

Çalışmada örgüt ikliminin İK uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerindeki ara değişken etkisi de incelenmiştir. Ancak çalışmada ara değişken etkisi hipotezlenmemiş, keşifsel analiz yapılmıştır. Buna göre, örgüt ikliminin İK uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğu görülmüştür. Analizin kamu ve özel bankalarda ayrı ayrı yapılması durumunda ise, özel bankalarda geneldeki sonuca paralel olarak örgüt ikliminin ara değişken etkisi olduğu tespit edilmiş, kamu bankalarında böyle bir etkiye rastlanmamıştır.

4.1.4. Araştırma ile İlgili Sınırlamalar

Bu çalışma da diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi teorik ve metodolojik bazı sınırlamalara sahiptir. Teorik sınırlamalardan ilki, insan kaynakları uygulamalarına ilişkindir. İK uygulamalarının hepsinin ölçülmesi, anketin uygulanabilirliğini azaltacağından mümkün olmamıştır. Kariyer yönetimi, ücret yönetimi, yetenek geliştirme, maddi ve sosyal olanaklar gibi İK uygulamaları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

İkinci olarak, araştırmada örgüt ikliminin altı boyutu ele alınmıştır: Yönetimsel destek, yönetimin yeteneği ve tutarlılığı, işyükü, organizasyonel kısıtların kaldırılması, çalışanların uyum ve birlikteliği ve örgütsel etik. Fakat literatürde çalışan bağlılığı, müşteri yönelimi, otonomi, kabul edilme gibi farklı iklim boyutlarından da söz edilmektedir (Hornsby ve arkadaşları, 2002; Rogg ve arkadaşları, 2001; Koys ve DeCotiis, 1991).

Metodolojik sınırlamalara gelince, anket çalışmasının sadece Kocaeli merkez ilçe ile İstanbul Karaköy’de uygulanması sınırlamalardan bir tanesidir. Araştırma verilerinin daha fazla şehir ve bankada toplanarak hipotezlerin yeniden test edilmesi halinde daha farklı sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir. Böylece araştırma sonuçlarının Türkiye’deki bankalar için genelleştirilebilmesi de mümkün olacaktır. Bir başka sınırlama ise anketin sadece çalışanlara yani İK uygulamalarından etkilenenlere yapılmasıdır. İK uygulamalarını yürüten birimlerin de araştırmaya dahil edilmesi halinde sonuçların uygulayıcılar ve çalışanlar açısından karşılaştırılması mümkün olabilecektir.

4.2. Öneriler

4.2.1. Yöneticilere Öneriler

Araştırmada İK uygulamaları ve örgüt iklimi boyutlarının ayrı ayrı iş tatmini üzerine etkileri incelenmiş, bazı değişkenlerin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. İK uygulamaları ve örgüt iklimi boyutlarının tek bir değişken adı altında analiz edilmesi durumunda ise iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları görülmektedir.

Kamu bankaları ve özel bankalarda farklı İK uygulamalarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Kamu bankalarında işe alım, dokümantasyon ve çapraz eğitimin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusuysen, takım çalışması ve problem çözme, eğitim, performans değerlendirme, özendirme ve ödüllendirme sistemi ile geri beslemenin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle kamu bankalarında İK birimlerinin takım çalışması ve problem çözme toplantıları uygulamalarına ağırlık vermesi önerilebilir. Kamu bankalarında fazla yaygın olmayan bu uygulamanın çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olacaktır. Çalışanlar bu toplantılarda işle ilgili beklentilerini, yaşadıkları sıkıntıları dile getirip çözüm yolları bulacak, işten duydukları tatmini de böylece artıracaklardır.

Eğitim faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve ihtiyaca cevap veren eğitimler düzenlenmesi halinde hem söz konusu faaliyetler amacına ulaşacak hem de çalışanların iş tatmini yükselecektir.

Performans değerlendirme ve özendirme-ödüllendirme sistemleri birbirine bağlı iki İK uygulamasıdır. Birinin uygulamasında görülen bir aksaklık diğerini de mutlaka etkileyecektir. Kamu bankalarında çalışanlar adil bir performans değerlendirme sistemi olmadığından yakınmaktadırlar. Kişisel ilişkilerin performans değerlendirme ve teşviklerde etkili olduğunu düşünmektedirler. İK birimlerinin standardize edilmiş, adil, çalışanların gelişimine katkıda bulunan bir performans ve teşvik sistemini hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Geri besleme mekanizması kamu bankalarında fazla kullanılmamaktadır. Üst kademe yöneticileri astlarına performanslarıyla ilgili geri bildirimde bulunmazlar. Genel olarak işle ilgili kendilerinden beklentilerini dile getirirler. Çalışanların performanslarının yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmesi, üst yöneticileriyle performansı hakkında konuşabilmesi işinden duyduğu tatmini artıracaktır.

Özel bankalarda İK uygulamalarından sadece takım çalışması ve problem çözmenin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda özel bankalardaki İK birimlerine daha fazla iş düşmektedir. Özel bankalardaki İK birimlerinin yapacakları da kamu bankalarındakinden farklı değildir. Özel bankalarda

da daha adil bir performans değerleme ve teşvik sistemi geliştirilmelidir. Geri besleme mekanizmasının kullanılabilirliği artırılmalıdır. Eğitim ve çapraz eğitim faaliyetlerine önem verilmeli, yazılı kural ve prosedürlerde eksik olan noktalar tamamlanarak çalışanların bu konudaki tatminsizliği giderilmelidir.

Örgüt ikliminin İK uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkiye olan ara değişken etkisine bakılırsa, kamu bankalarında örgüt ikliminin ara değişken etkisi mevcut değildir. Yani İK uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi azaltıcı bir etkisi yoktur. İK uygulamalarının resmi bir yapıda ve yazılı kurallara bağlı olduğu ve kamu bankalarında da sadece İK uygulamalarının değil, bütün faaliyetlerin resmi ve yazılı talimatlara istinaden yürütüldüğü göz önüne alınırsa, bu sonuç fazla şaşırtıcı değildir. Yazılı kural ve talimatlara dayalı olan İK uygulamaları, psikolojik algılamaya dayalı örgüt ikliminden etkilenmemektedir. Kamu bankalarında yöneticilerin çalışanlarına işle ilgili verecekleri destek yazılı kural ve talimatlarla sınırlıdır. Yönetimin tutarlılığı yine yazılı kural ve kural ve talimatlarla erveledenmiştir, yöneticiler bunun dışına çıkamaz. Çalışanların işyükü bellidir, çalışma saatleri dışında mesaiye kalma durumu zaman zaman görülmektedir. İşyerinde uyum ve birlikteliğin iş tatmini üzerinde etkisi vardır. Çalışanlar iş ortamı dışında paylaşımda buldukları kişilerle daha kolay işbirliğine girerler.

Özel bankalarda ise durum daha farklıdır. Örgüt ikliminin, İK uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkide tam bir ara değişken etkisi vardır. Yapılan analizlerde İK uygulamalarının tek başına iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuşken, örgüt ikliminin analize dahil edilmesiyle İK uygulamalarının bu etkisi bir anda anlamsız hale gelmiştir. Bu da İK uygulamalarının iş tatminini örgüt iklimi aracılığıyla arttırdığı yada örgüt ikliminin özel bankalarda İK uygulamalarının iş tatminine yönelik etkisini azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda İK yöneticilerinin örgüt ikliminin İK uygulamaları üzerindeki etkilerini azaltacak düzenlemeler yapmaları gerekir. Yönetimin alışanlara işle ilgili daha fazla destek vermesi sağlanmalı, katı kural ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlanmasına olanak verilmelidir. Yönetimin tüm çalışanlara karşı eşit ve tutarlı bir yaklaşım içinde olmasına zen gösterilmelidir. Çalışanlar yöneticileriyle işle ilgili konularda rahatlıkla konuşabilmelidir. Çalışanlar zerindeki işyükü yeniden belirlenmelidir. En etkin performans değerleme sisteminin bile uygulanması, eğer ki çalışanın işyükü taşıyabileceğinden fazlaysa, iş tatmini sağlamada etkin olmayacaktır. Veya

işyükünün fazlalığına rağmen hafta sonuna bir eğitim programının konulması çalışanın işten alacağı tatmini düşürecektir.

4.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışma, teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ele alınan uygulamaları ile örgüt ikliminin incelenen boyutlarının hem birbirleriyle hem de iş tatmini ilişkilerine bankacılık sektöründe bakılmış ve mevcut durum ortaya konulmuştur.

Bu ve benzeri konularda araştırma yapacak diğer araştırmacılara önerilen, hem insan kaynakları yönetiminin diğer uygulamalarının (ücret yönetimi, kariyer yönetimi, yetenek geliştirme gibi) hem de örgüt ikliminin farklı boyutlarının (otonomi, çalışan bağlılığı, çalışma koşulları vb.) araştırma kapsamına alınmasıdır.

Araştırma evrenine daha fazla sayıda bankanın eklenmesi sonuçların geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Son olarak, çalışanlarla beraber İK uygulayıcılarının da araştırma kapsamına alınması, sonuçların karşılaştırılmasına ve uygulamaya yönelik daha etkin çözümler sunulmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

1. Ahmad, Sohel & Schroeder, Roger G. (2003), **The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences**, Journal of Operations Management, 21, ss.19-43.
2. Akçadağ, Sibel & Özdemir, Ekrem (2005), **İnsan Kaynakları Kapsamında Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma**, KOÜ sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10, ss.167-193.
3. Akın, Adnan (2002), **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (3), Sayı 1, Sivas.
4. Akıncı, Zeki (2002), **Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F Dergisi, Sayı 4, Antalya.
5. Aktan, C. Can, **İnsan Kaynaklarını Geliştirilmesi ve Eğitimi**, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/gelistirme-egitim.htm>, 27.04.2006 tarihinde erişilmiştir.
6. Al, Zeynel (1998), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Dizaynı ve Örnek Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
7. AÖF (2002), **Genel İşletme**, 2. Baskı, A.Ü. Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.
8. Arslan, Akın, **360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç**, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2, 12.04.2006 tarihinde erişilmiştir.
9. Baloğlu, Burhan (1997), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi**, Der Yayınevi, Yayın No:203, İstanbul.

10. Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), **The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategies and Statistical Considerations**, Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6), ss.1173-1182.
11. Barutçugil, İsmet (2002), **Performans Yönetimi**, İstanbul.
12. Batlis, Nick C. (1980), **The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave**, The Journal of Psychology, 104, 233-240.
13. Bennett, Joel B., Lehman Wayne E.K.& Forst, Jamie K. (1999), **Change, Transfer Climate, and Customer Orientation**, Group & Organization Management, 24 (2), ss.188-215.
14. Biber, Levent (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
15. Burton, Richard M., Lauridsen, Jorgen & Obel, Borge (1999), **Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World**,
<http://www.lok.cbs.dk/images/publ/Burton%20og%20Obel%20og%20Lauridsen%20tension%202000.pdf> 18.04.2006 tarihinde erişilmiştir.
16. Çekmecelioğlu, Hülya G. (2005), **Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (6), Sayı 2, Sivas.
17. Dilek, Hakan (2005), **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
18. Dinçer, Ömer (1996), **Stratejik Yönetim**, 3.Baskı, İstanbul.
19. Dinler, Zeynel (1998), **İktisada Giriş**, 4. basım, Ekin Kitabevi, Bursa.

20. Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. & Erat, S. (2004), **Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5(1), 17-26.
21. Eren, Erol (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım A.Ş., İstanbul
22. Ertekin, Yücel (1978), **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayınları, No:174, Ankara.
23. Friday, S.S. & Friday, E. (2003), **Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction**, Journal of Management Development, 22(5), 426-442.
24. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. (1999), **Organizational Behavior**, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
25. Griffin, Marie L. (2001), **Job Satisfaction Among Detention Officers Assessing the Relative Contribution of Organizational Variables**, Journal of Criminal Justice,29, ss.219-232.
26. Güçlü, Nezahat, **Örgüt Kültürü**, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>, 30.03.2006 tarihinde erişilmiştir.
27. Hasanoğlu, Mürteza (2004), **Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi**, Sayıştay Dergisi, 52, Ankara.
28. Hatipoğlu, Zeyyat (1994), **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
29. Heinonen, Jarna & Korvela, Kaisu (2003), **How About Measuring Intrapreneurship ?**, EISB Conference, Milan.
30. Hornsby, Jeffrey S., Kuratko, Donald F. & Zahra, Shaker A. (2002), **Middle managers' Perceptions of theInternal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale**, Journal of Business Venturing, 17, ss.253-273.

31. Kaya, Nihat & Arkan, Aziz Fahri (2005), **Örgütsel Faktörlerin Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarının Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma**, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Sayı:52.
32. Keser, Aşkın (2002), **Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407. 30.03.2006 tarihinde erişilmiştir.
33. Koys, Daniel J. & DeCotiis, Thomas A. (1991), **Inductive Measures of Psychological Climate**, Human Relations, 44 (3), ss.265-285.
34. Lam, S.S.K. (1995), **Quality Management and Job Satisfaction:An Empirical Study**, International Journal of Quality & Reliability Management, 12(4), 72-78.
35. McMurray, Adela J., Scott, D.R. Pace, R.Wayne (2004), **The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing**, Human Resource Development Quarterly, 15(1), ss.473-488.
36. Montes, Francisco J.L., Moreno, A. R. & Fernandez, L.M.M. (2004), **Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation**, International Journal of Manpower, 25 (2), ss.167-180.
37. Öğütçü, A. Zeynep (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
38. Öztürk, Yüksel & Seyhan, Kadir (2005), **Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitimin Yeri ve Önemi**, G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Ankara.
39. Pope, Sandra & Stremmel, Andrew J. (1992), **Child and Your Care Forum**, 21(1), Publishment of Springer Netherlands, ss.39-52.

40. Pritchard, Robert D. & Karasick, Bernard W. (1973), **The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction**, Organizational Behavior and Human Performance, 9(1), ss.126-147.
41. Robbins, Stephen P. (1998), **Organizational Behavior**, 8th Edition, Prentice-Hall, USA.
42. Rogg, Kirk L., Schmidt, David B., Shull,Carla. & Schmitt Neal. (2001), **Human Resource-Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction**, Journal of Management,27, ss.431-449.
43. Savery, L.K. (1996), **The Congruence Between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement**, Journal of Management Development, 15(6), 18-27.
44. Schneider, B. & Bowen, D. (1992), **Breaking the Cycle of Failure in Services**, Research and Personnel and Human Resources Management, 10, ss.4-5.
45. Schneider, Benjamin, Goldstein, Harold W. & Smith, Brent (1995), **The ASA Framework:An Update**, Personel Psychology, 48 (4), ss.747-772.
46. Schwepker Jr, Charles H. (2001), **Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce**, Journal of Business Research, 54, ss.39-52.
47. Tesluk, P.E., Farr, J.L., Mathieu, J.E.& Vance R.J. (1995), **Generalization of Employee Involvement Training to the Job Setting: Individual and Situational Effects**, Personel Psychology, 48(3), ss.607-632.
48. Türkiye Bankalar Birliği (2005), **Türkiye'de Finansal Sektör ve Bankacılık Sistemi**, TBB yayınları, İstanbul.
49. Tokman, Özge (2004), **İşletmelerde İnsan Kaynakları Uygulamaları,Organizasyon İklimi ve İş Tatmini İlişkilerinin Değerlendirilmesi**, Yayım lanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

50. Ulaş, Sema (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama**, <http://www.tcmb.gov.tr>. 27.01.2006 tarihinde erişilmiştir.
51. Ülgen, Hayri (1993), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**.
52. Werther, William B. & Davis K. (1996), **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill, USA.
53. Yılmaz, Hüseyin, **İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları**, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz5.DOC . 27.04.2006 tarihinde erişilmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

Demet Topçu, 23.05.1981 Karamürsel doğumludur. 1999 yılında Karamürsel Anadolu Lisesi'ni bitirdikten sonra, 2003 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İktisat bölümünden mezun olmuştur. 2004 yılı Eylül ayında GYTE'de İşletme Yüksek Lisansına başlamıştır.

Mart 2004'ten bu yana TC Merkez Bankası İzmit Şubesinde memur olarak çalışmaktadır.

EK - 1



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
İşletme Fakültesi P.K. 141 Çayırova / Gebze KOCAELİ
Tel: 0 262 605 14 14
e-mail: demettopcu@yahoo.com

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde yapılan "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel İklim" konulu tez çalışması ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak katılımınızla vereceğiniz destek, söz konusu çalışmamız ve ileride benzer konularda yapılacak akademik araştırmalara önemli katkıda bulunacaktır. **Cevaplarınız araştırma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.**

İlginiz için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Nihat KAYA

Demet TOPÇU

Soruların karşısında 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş şıklar vardır. Soruları bankanın mevcut uygulamalarını dikkate alarak cevaplayınız. Lütfen her soruya ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı belirtmek için, ona karşılık gelen rakamı yuvarlak içine alınız.

(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum

Bankamız personel alımı kararlarında,

Takım çalışmasına yatkınlık ile gayretli ve azimli olmak önemli bir seçim kriteridir...	1	2	3	4	5
Problem çözme yeteneği bir seçim kriteri olarak kullanılır.....	1	2	3	4	5
İş değerlerine sahip olmak (ilkeli olmak) önemli bir seçim kriteridir.....	1	2	3	4	5
Hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edilir.....	1	2	3	4	5
İş gruplarında etkin ve verimli çalışabilen kişiler tercih edilir.	1	2	3	4	5

Bankamızda,

Problem çözme toplantılarında karar vermeden önce, tüm grup üyelerinin fikir ve düşüncelerini almak için çaba gösterilir.....	1	2	3	4	5
Problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur.....	1	2	3	4	5
Son üç yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir.....	1	2	3	4	5
Problem çözme takımları, hizmet süreçlerini iyileştirmeye yardım eder.....	1	2	3	4	5
Takımlardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir.....	1	2	3	4	5
Yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler.....	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanların kendi aralarında fikir alışverişinde bulunmalarını teşvik ederler.....	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanların bir takım şeyleri gerçekten tartışıp, değerlendirebilecekleri küçük grup toplantıları düzenlerler.....	1	2	3	4	5

Bankamızda,

Eğitimler için yeterli zaman ayrılmıştır.....	1	2	3	4	5
Eğitimler için yeterli para ayrılmıştır.....	1	2	3	4	5
Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır.....	1	2	3	4	5
Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir.....	1	2	3	4	5
Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir.	1	2	3	4	5
Bankamızın el kitabı tüm çalışanlara dağıtılmış ve okumaları istenmiştir.....	1	2	3	4	5
Bankamızın resmi ve yazılı bir disiplin politikası vardır.....	1	2	3	4	5
Bankamızda yazılı talimat ve prosedürler çok önemlidir.....	1	2	3	4	5
Bankamızda uzun süredir görev yapan bir çalışan, çok sayıda iş yada görevi yapmayı öğrenir.....	1	2	3	4	5
Bankamız çalışanları, gerektiğinde diğerlerinin yerlerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi tutulur.....	1	2	3	4	5
Bankamız çalışanları birden fazla iş yapabilecek şekilde eğitilirler.....	1	2	3	4	5
Bankamız çalışanları, sadece belli bir yetenekten ziyade geniş bir yetenek temeli oluşturmak için teşvik edilirler.....	1	2	3	4	5

Bankamızın sahip olduğu özendirme ve ödüllendirme sistemi,

Amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynamaktadır.....1	2	3	4	5
Banka hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça adildir.....1	2	3	4	5
Bankamıza en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.....1	2	3	4	5
Hedeflerimize ulaşmak açısından, çalışanları oldukça motive etmektedir.....1	2	3	4	5
Bankamızda etkin bir çalışan performansını değerlendirme sistemi mevcuttur.....1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sürecimiz standardize edilmiş ve belgelenmiştir.....1	2	3	4	5
Ödüllendirme ve ücret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır.....1	2	3	4	5
Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verirler.....1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur.....1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sistemi, çalışanların elde ettikleri sonuçlar üzerine odaklanır.....1	2	3	4	5
Yöneticiler, bankanın/şubenin performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler.....1	2	3	4	5
Çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur.....1	2	3	4	5
Yöneticilerimiz çalışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla görüşürler.....1	2	3	4	5
Yöneticiler bölümlerin performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla görüşürler....1	2	3	4	5
Üst yöneticiler, yenilikçi çalışanların iyi fikir ve önerilerde bulunmalarını sürdürmek ve özendirme için, katı kural ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlar.....1	2	3	4	5
Bankada, çalışanların yeni proje ve fikirlerine finansal açıdan destek alabileceği pek çok alternatif kaynak vardır.....1	2	3	4	5
Yeni fikirleri olan bir çalışana bu fikirlerini geliştirmesi için yeterli süre tanınır.....1	2	3	4	5
Çalışanların, diğer birimlerdeki çalışanlar ile yeni projeler hakkında fikir alışverişi yapması desteklenir.....1	2	3	4	5
İşle ilgili problemler hakkında yöneticilerle rahatlıkla konuşulabilir.....1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanların yaptıkları yanlışlardan doğruları öğrenmesini destekler 1	2	3	4	5
Bankamızda, yöneticiler verdikleri sözleri yerine getirirler.....1	2	3	4	5
Bankamızda, yöneticiler iş hedeflerini ve sorumlulukları açık olarak belirtirler.....1	2	3	4	5
Bankamızda, yöneticiler çalışanların yeni fikirlerini dikkate alırlar.....1	2	3	4	5
Bankamızda, çalışanlar arasında adil bir iş dağılımı vardır.....1	2	3	4	5
Bankamızda, çalışanlar birbirine güvenir.....1	2	3	4	5
Bankamızda, yöneticiler herkese saygılı davranırlar.....1	2	3	4	5
Bankamızda, işlerimi yapmak için yeterli zamana sahibim.....1	2	3	4	5
Bankamızda, işlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yükü zamanım var.....1	2	3	4	5
Bankamızda, işlerimi daima bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam....1	2	3	4	5
Bankamızda, çalışanlara problemleri çözmek için yeterli zaman verilir.....1	2	3	4	5
İşle ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.....1	2	3	4	5
Yaptığım işe ilgili olarak, hiçbir belirsizlik yoktur.....1	2	3	4	5
Benden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyorum.....1	2	3	4	5
İşimi başarıyla yapabilmek için gerekli olan kaynaklar her zaman sağlanır.....1	2	3	4	5
Çalışanlar birbirlerine banka dışında da yardımcı olur.....1	2	3	4	5
Çalışanların birbirlerine karşı davranışları dostanedir.....1	2	3	4	5
Çalışanların tümü birbirlerine karşı saygılı ve samimidir.....1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında yüksek bir takım ruhu ve yardımlaşma duygusu vardır.....1	2	3	4	5
Bankamız resmi ve yazılı etik (ahlaki) kurallara sahiptir.....1	2	3	4	5
Bankamız etik kurallara uyulmasına çok dikkat eder.....1	2	3	4	5
Bankamızın etik davranışla ilgili politikası vardır ve bu politikalara uygun hareket eder.....1	2	3	4	5
Banka üst yönetimi, etik olmayan davranışların hoş görülmeceğini açık kurallarla belirtmiştir.....1	2	3	4	5
Bankadan ziyade kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır.....1	2	3	4	5
Bankanın kazancıyla sonuçlanan fakat iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır...1	2	3	4	5

Bu bankada çalışmak beni mutlu ediyor.....	1	2	3	4	5
İşim benim için çok değerlidir.....	1	2	3	4	5
Yaptığım iş, önemli sorumluluklar içerir.....	1	2	3	4	5
Diğer çalışanlar ve yöneticiler yaptığım işe değer verir.....	1	2	3	4	5
Bankam için önemli ve değerli olduğumu hissediyorum.....	1	2	3	4	5

- Bankadaki göreviniz :

a) Üst kademe yönetici (müdür/müdür yrd.) **b)** Alt kademe yönetici (amir/şef/yetkili) **c)** Çalışan (memur/şef yrd.)

- Kaç yıldır bu bankada çalışıyorsunuz ? **a)** 0-1 **b)** 1-5 **c)** 6-10 **d)** 10 – 20 **e)** 20 +

- Bankanız : **a)** Kamu bankası **b)** Özel banka

- Cinsiyetiniz : **a)** Erkek **b)** Kadın

- Yaşınız : **a)** 20-25 **b)** 26-35 **c)** 36-45 **d)** 45 + ...

- Eğitim durumunuz : **a)** Lise **b)** Önlisans **c)** Üniversite **d)** Yüksek lisans/Doktora
