

T.C
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**SHÇEK'TE ÇALIŞAN ÖĞRETMEN, PSİKOLOG VE
HEMŞİRELERİN MESLEKİ MOTİVASYON VE İŞ TATMİN
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEYFİ BOZÇELİK

091107104

Danışman Öğretim Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN

İstanbul, Eylül 2012

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

02.11.2012 tarihinde tezinin savunmasını yapan Seyfi BOZÇELİK'e ait "Şhçek'te Çalışan Öğretmen, Psikolog ve Hemşirelerin Mesleki Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Oy Birliği/Oy Çokluğuyla Kabul Edilmiştir.

.....
Prof. Dr. Nursel TELMAN
(Başkan)

.....
Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN
(Üye)
(Danışman)

.....
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın her aşamasında desteklerini esirgemeyen, karşılaştığımız sorunlarımızda çalışmalarımıza yol gösteren, sayın Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN'e özellikle teşekkür ederim.

MSQ İş Tatmini Testinin çözümlemede araştırmaya destek veren sayın Doç. Dr. Pınar ÜNSAL'a teŐekkürü bir borç bilirim.

Bu araştırmada beni sürekli motive eden, manevi desteklerini esirgemeyen Melisa HAYAL'e, araştırmanın diğer aşamalarında yanımızda yer alan M. Akif KARAKUŐ'a, Talip Zeki ŐENYURT'a ve Hale DiNçERLER'e teşekkür ederim.

Bu araştırmanın ortaya çıkmasını sağlayan İstanbul Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığına bağlı kuruluşlarda görev yapan ğretmen, psikolog ve hemşire arkadaşlarıma ayrıca çok teşekkür ederim.

Seyfi BOZÇELİK

Eylül, 2012

ÖZET

Bu araştırmada, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (eski adı T.C. Başbakanlık, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu (SHÇEK)) İstanbul il müdürlüğü bünyesinde çalışan öğretmen, psikolog ve hemşirelerin motivasyon ve iş tatminleri araştırılmıştır.

İş görenlerin kişisel özelliklerinin, uzmanlık durumlarının, atama biçimlerinin, kıdemlilik durumlarının motivasyon ve iş tatminlerinde bir etken olup-olmadığı, iş görenlerin “kadrolarının buldukları yere” göre iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup-bulunmadığı bu araştırmanın temel konusu olarak belirlenmiştir.

Genel tarama modeli niteliğindeki bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan elde edilen veriler sosyal bilimler için uygulanan SPSS 16,0 istatistik paket programında değerlendirilerek analize tabi tutulmuştur. Araştırma amaçlarına uygun düşen istatistiki teknikler Tek Yönlü Varyans Analizi Anova, LSD Testi, t-Testi, Kruskal Vallis Testi ve Mann Whitney U testi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada, çalışma evreninin tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. İstanbul İli genelinde faaliyet gösteren 56 kuruluş müdürlüğünde görev yapan 152 öğretmen, 75 psikolog ve 118 hemşireden 57 öğretmen, 32 psikolog ve 33 hemşireden gelen anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan bazıları şöyledir. İş görenlerin genelde “genç” oldukları, meslekte ilerleme, ücret ve sosyal statü konusunda motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Sosyal Hizmet ve Yardım ve sosyal güvenlik konusunda kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yaş frekansında ise 40 yaş üstü çalışanların sosyal güvenlik alanında daha fazla motivasyona sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sosyal hizmetler değişik kuruluşlarda çalışan iş görenlerin çalıştıkları kuruluşlara göre motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin incelenmesinde genel iş tatmini puanında yetiştirme yurdunda çalışanların çocuk yuvaları ve diğer kurumlarda çalışanlardan daha düşük puan aldığı görülmüştür. Yetiştirme yurdunda çalışan iş görenlerin çocuk yuvaları, huzurevleri, toplum merkezleri veya il müdürlüğünde çalışanlardan daha düşük bir motivasyona ve iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Uzmanlık alanlarına göre yapılan değerlendirmede psikolog ve hemşirelerin öğretmenlerden daha yüksek motivasyona sahip oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Psikolog, Hemşire, İş Tatmini, Motivasyon

ABSTRACT

In this research, the motivation and work satisfaction level of teachers, psychologists and nurses working in Istanbul Provincial Directorate of Ministry of Family and Social Policies (old name, Turkish Social Service and Children Protection Institution) is examined.

The main topics of this research are defined as follows: Whether personal qualifications, proficiency levels, the way they are assigned to their jobs, and seniority levels have an effect on the motivation and work satisfaction of the employees. Whether there is a significant difference between satisfaction levels based on "their staff positions/places"

Research is made through surveys where general screening method is used.

The data derived from the answers of the respondents is analyzed with SPSS 16.0, a statistical tool, that is used especially for Social Sciences.

Total universe results are aimed to be achieved through statistical techniques appropriate for the research such as One Way Analysis of Variance, Anova, LSD Test, t-Test, Kruskal Vallis Test and Mann Whitney U Test.

The sample consists of 57 teachers, 32 psychologists and 33 nurses among 152 teachers, 75 psychologists and 118 nurses working in 56 institutions in Istanbul.

Some important research results are as follows: Employees are generally "young". Their motivation about progressing in their job, their salary and social status is low as well as their work satisfaction. There is a significant difference between men and women in terms of social service and aid, and social security satisfaction. Employees over 40 years of age have more satisfaction than younger ones in terms of social security.

When the motivation and work satisfaction levels of employees working under different institutions are examined, it is observed that the general work satisfaction scores of employees working in orphanages are lower than the work satisfaction scores of employees working in nurseries and other institutions. It is also observed that the motivation level of employees working in orphanages is lower than the motivation levels of employees working in nurseries, sheltered houses for the aged, centers for family consulting or provincial directorate.

Based on proficiency areas, it seen that psychologists and nurses have higher motivation levels than teachers.

Key Words: Teacher, Psychologist, Nurse, Job satisfaction, Motivation

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. SOSYAL HİZMETLER NEDİR?	1
1.1.1 Sosyal Hizmetlerin Tanımı ve Niteliği	2
1.1.2 Sosyal Hizmetlerde Öğretmen Mesleği	3
1.1.3 Sosyal Hizmetlerde Psikolog Mesleği	4
1.1.4 Sosyal Hizmetlerde Hemşire Mesleği	5
1.2 Kamu Personel Yasası	6
1.2.1 Kamuda Personel İstihdam Şekilleri	7
1.2.3. Kamu Personel İstihdam Şekillerinin Motivasyona Etkileri	8
1.3 MOTİVASYON	12
1.3.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği	12
1.3. 2 Motivasyonun Tarihsel Gelişimi	13
1.3.3 Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar	14
1.3.4 Motivasyon Teorileri	18
1.3.5 Kapsam Teorileri	19
1.3.6. Süreç Teorileri	33
1.3.7. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	47
1.3.8. William G. Ouchi'nin Z Teorisi	51
1.3.9. İnsanların Motivasyonunun Sağlanması	55
1.3.10.Yaşamda Motivasyonun Sağlanması	55
1.3.11. İşyerinde Motive Edici Faktörler İçin Motive Edici Faktörler	58
1.3.11.1. Ekonomik Faktörler	59
1.3.11.2. Psiko-Sosyal Faktörler	68
1.3.11.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	81
1.3.12. İşyerinde Motivasyonu Düşürücek ve Attırarak Çalışmalar	107

1.3.14. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi	109
1.3.14.1. Motivasyon ve Verimlilik	109
1.3.14.2. Motivasyon ve İş Tatmini	110
1.3.14.3. Motivasyon ve Moral (Gönülgücü)	111
1.3.14.4. Motivasyon ve Performans	111
1.4 İŞ TATMİNİ	114
1.4.1 İş Tatmininin Tanımı	114
1.4.2 İş Tatmininin Önemi	118
1.4.3 İş Tatmininin Tarihi Gelişimi	120
1.4.4. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	129
1.4.5 İş Tatmini Kavramının Türkiye'deki Gelişimi	133
1.4.7 İş Tatmini İle İlgili Terimler	134
1.4.8 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	135
1.5. İş Yerinde Tatminsizlik	141
1.6 İş Tatmininin Örgütsel Kavramlarla İlişkisi	151
1.6.1 İş Tatmini ve Verimlilik İlişkisi	151
1.6.2 İş Tatmini ve Performans İlişkisi	152
1.6.3 İş Tatmini ve İş Tutum İlişkisi	154
1.6.4 İş Tatmini ve Rol Karmaşası	155
1.7 İş Tatminsizliğinin Boyutları	157
1.7.1 Örgütsel Faktörler	157
1.7.2 Bireysel Faktörler	168
1.8 Araştırmanın Amacı	183
1.9 Araştırmanın Önemi	183
1.10 Problem Cümleleri	184
BÖLÜM II	186
2.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	186
2.1.1 Araştırmanın Modeli	186
2.2 Evren ve Örneklem	186
2.2.1 Örneklem Ait Demografik Bilgiler	187
2.3 Veri Toplama Araçları	187
2.3.1 Kişisel Bilgi Formu	187

2.3.2 Motivasyon Anketi	187
2.3.3 Minnesota İş Tatmin Ölçeği (M.S.Q)	188
2.4 Veri Çözümleme Yöntemleri	190
BÖLÜM III	192
3.1 ARAŞTIRMANIN BULGULARI	192
BÖLÜM IV	207
4.1 SONUÇ VE ÖNERİLER	207
4.2 ÖNERİLER	218
KAYNAKLAR	220
EK-A Resmi Yazışmalar ve Ekleri	225
EK-B Kişisel Bilgi Formu	228
EK-C Minnesota İş Tatmin Ölçeği (M.S.Q)	230
EK-D Motivasyon Anketi	236
Özgeçmiş	239

EK C

KISALTMALAR

SBRM	Sosyal Bakım Rehabilitasyon Merkezleri
SHÇEK	Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı

EK D

TABLULAR

Tablo 1.1	İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler	32
Tablo 1.2	İş Memnuniyeti Sağlayan Faktörler.....	32
Tablo 1.3	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramının karşılaştırılması	37
Tablo 1.4	Z Tipi Organizasyon ve Yönetim Modelinin Geleneksel Amerikan (A) ve Japon (J)Organizasyonlarıyla Karşılaştırılması.....	52
Tablo 1.5	Motivasyon Teorilerinin Motivasyon Konusuna Yaptığı Katkıları.....	53
Tablo 1.6	İş Doyumuna İlişkin Tanımlar.....	116
Tablo 3.1	Cinsiyetine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	192
Tablo 3.2	Yaşa İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	193
Tablo 3.3	Medeni Duruma İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	193
Tablo 3.4	Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	194
Tablo 3.5	Öğrenim Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	194
Tablo 3.6	Kurum Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	195
Tablo 3.7	Uzmanlık Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	196
Tablo 3.8	Atama Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	196
Tablo 3.9	İş Tatmini Ölçeğine Ait İstatistiksel Veriler	197
Tablo 3.10	Motivasyon Ölçeğine Ait İstatistiksel Veriler	198
Tablo 3.11	İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları	199
Tablo 3.12	İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Yaş Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Ve LSD Testi Sonuçları	200
Tablo 3.13	İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Ve LSD Testi Sonuçları	201

Tablo 3.14	İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Öğrenim Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları	202
Tablo 3.15	İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Kurum Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Ve LSD Testi Sonuçları	202
Tablo 3.16	İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Görev Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Ve LSD Testi Sonuçları	205
Tablo 3.17	İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Atama Şekli Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları	206

EK E

ŞEKİLLER

Şekil 1.1 Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	21
Şekil 1.2 Alderfer'in ERG Teorisi'ne göre ihtiyaçlar	32
Şekil 1.3 Klasik Şartlanmada Davranışın Ortaya Çıkma Süreci	35
Şekil 1.4 Davranışsal Şartlandırma Süreci	35
Şekil 1.5 Adams'ın Eşitlik Teorisi tablosu	37
Şekil 1.6 Cranny –Smith'in Süreç Modeli	38
Şekil 1.7 Vroom Motivasyon Modeli	40
Şekil 1.8 Lawler-Porter'in Ümit kuramının Şematik Açıklaması	41
Şekil 1.9 Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi	45
Şekil 1.10 Ücretin Gruplar İçin İfadesi	65
Şekil 1.11 İşletme ve Örgütlerde Verimlilik Süreci	82
Şekil 1.12 Yarı Otonom Çalışma Grupları Şeması	85
Şekil 1.13 Yeni İş Organizasyonu Şeması	95
Şekil 1.14 Ortak Kararlar Süreci	100
Şekil 1.15 İşletme ve Örgütlerde Verimlilik Süreci	110
Şekil 1.16 Performans-Motivasyon İlişkisi	112
Şekil 1. 17 Bireyin iş yapma arzusu	132
Şekil 1.18 Leymann'ın Psikolojik Terör Envanteri	148

Şekil 1.19 İş Doyumu – Performans İlişkisi	152
Şekil 1.20 İş Tatmini Ve Performans Modeli	153

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Sosyal Hizmetler Nedir?

Sosyal Hizmetlerle ilgili çok değişik tanımlar yapmak mümkündür. Sosyal Hizmet kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte, ihtiyaçların karşılanma biçimine göre zaman içinde isimlendirilmiştir. Türkiye Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Sosyal hizmetin en genel tanımını; İnsanın toplumun özgürleşmesine yardımcı olarak özgür birey, örgütlü toplum ve demokratik sosyal hukuk devletinin gelişmesine çaba gösteren, bilimsel ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda demokratik toplum düzeninin oluşması için insan haklarına dayalı anlayışlarla hareket eden gelişme, barış ve katılım ilkeleri çerçevesinde bireyin ve toplumun gelişip değişmesi için eşitsizliklerin, adaletsizliklerin ve çelişkilerin giderilmesi, ekonomik gelişmelerle sosyal gelişmelerin uyum içinde oluşması, toplumun ve insanların yaşam kalitesinin yükseltilmesi için çaba gösteren, insanca gelişme olanaklarını sürdürülebilir kalkınma anlayışı doğrultusunda iyileştiren, insan, toplum ile gelişme ve değişme hareketlilikleri konularında yapısal, bütüncü, disiplinler arası ve sorun alanları çeşitliliğinde politika, plan ve program geliştirme ile çözüm stratejilerini uygulama alanlarında bilgi üreten bir bilim dalı; yukarıda belirtilen konularda mesleki felsefe, ahlak ve uygulama ilkeleri çerçevesinde topluma ve insana yardımcı olmak için gerekli kurumsal ve uygulamalı olarak eğitilmiş araştırmacı, sosyal bilimci niteliklerine sahip ilişki ve etkileşim odağında yetişmiş elemanlar yoluyla hizmet üreten bir meslek şeklinde yapmaktadır.

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/sosyalhizmetlernerdir.htm> 12-10-2011

Ancak, her ülkede veya kurumda hatta kişilere göre sosyal hizmet tanımının değişik yapıldığını unutmamak gerekecektir.

Tanglay (2010) Uluslar arası Sosyal Hizmet Uzmanlar Derneğinin (IFSW,2004) tanımını şöyle aktarmaktadır. Sosyal değişmeyi, insani ilişkilerdeki problem çözmeyi, insanların refahı için özgür olmalarını ve güçlenmelerini sağlar, destekler, insan davranışı ve sosyal sistemlerle ilgili teorileri kullanarak, insanların çevresiyle karşılıklı etkileşimde bulunduğu noktalarda müdahale eder. İnsan haklarının ve sosyal adaletin ilkeleri sosyal hizmetin temelidir. (s. 3)

1.1.1 Sosyal Hizmetlerin Tanımı ve Niteliği

2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanununun personel statüsünü belirleyen 16. Maddesinde; "müdür, müdür yardımcısı, uzman tabip, tabip, sosyal çalışmacı, psikolog, çocuk gelişimcisi, fizyoterapist, öğretmen, çocuk eğiticisi, hemşire, hemşire yardımcısı, hizmetli (bakıcı olarak fiilen hizmet verenler) kadroları karşılık gösterilmek kaydıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın sözleşmeli personel çalıştırılabilir" denilmektedir. Bu personel meslek elemanları, bakım elemanları, temizlik elemanları, güvenlik elemanları, danışma ve yönlendirme elemanları şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bunun dışında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre, 4-A ve 4-B statüsünde personel çalıştırılmaktadır. Ayrıca "hizmet alımı" yoluyla personel çalıştırılması da kamu çalışma hayatının içinde yer almaktadır.

1.1.2. Sosyal Hizmetlerde Öğretmen Mesleği

Bu kanunun bize gösterdiği bir gerçek var ki, sosyal hizmetler kuruluşları içinde, değişik alanlarda eğitim almış birçok meslek çalışanı bulunmaktadır. 07.01.1999 tarih ve 23576 Resmî Gazetede yayınlanan Sosyal Hizmetler Ve

Çocuk Esirgeme Kurumu Çocuk Yuvaları Yönetmeliğinin 14. Maddesinde Grup Sorumlusu Öğretmenin ve Çocuk Eğiticisinin Görev ve Yetkileri bölümünde öğretmenlerin görevleri şu şekilde sıralanmıştır.

Kuruluştaki bulunan çocuklar yaş ve öğrenim durumlarına göre gruplara ayrılırlar. Yüksek öğrenim kurumlarından mezun olup, okul öncesi öğretmeni ünvanını almış olan ve fakültelerin lisans tamamlama programlarına katılarak okul öncesi öğretmeni olanların 0-6 yaş grubu çocuklardan, öğretmenlerin ise 7 ve daha yukarı yaş grubu çocuklardan sorumlu olması esastır.

Öğretmenin görev ve yetkileri şunlardır:

- a) Çocukların sağlıklı gelişimleri amacıyla, temizlik, düzen, giyim, yemek yeme, oyun ve benzeri konularda olumlu alışkanlıklar kazanmalarına yardımcı olmak,
- b) Çocukları yeteneklerine ve isteklerine göre sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere yönlendirmek ve bu konularda çalışmalarda bulunmak,
- c) Çocukları yeteneklerine ve isteklerine göre okul seçiminde yönlendirmek ve bu konuda sosyal servis elemanları ile işbirliği yapmak,
- d) Çocukların okula devamını sağlamak ve izlemek, programlı çalışma alışkanlığını kazandırmak, okul ile ilgili sorunlarını çözmek,
- e) Kamu kurum ve kuruluşlarına bağlı gündüzlü ve yatılı ortaöğretim kurumlarına devam edecek çocukları koordinasyon ve değerlendirme kurulu üyeleri ile birlikte belirlemek,
- f) Çeşitli nedenlerle kuruluştan ayrılacak çocuğu, sosyal servis elemanları ile işbirliği yaparak, yeni yaşantısına hazırlamak,
- g) Hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde ve uygulanmasında görev almak,
- h) Yıllık çalışma programlarına uygun olarak aylık çalışma programını hazırlayıp müdürün onayından sonra uygulayarak, uygulama sonuçlarını aylık rapor

halinde sosyal servise ve idareye vermek,

- ı) Kuruluşun amacına uygun konulardaki araştırma ve incelemelere yardımcı olmak,
- i) Yaptıkları günlük çalışmaları, müdür tarafından tasdik edilmiş olan bir deftere yazarak imzalamak ve her türlü denetimde gösterilmek üzere saklamak. Grup sorumluları sosyal servis ve müdüre karşı sorumludur.

Bu maddelerde dikkatimizi çeken konulardan biri öğretmenlerin, Milli Eğitim Bakanlığındaki gibi derslere girmemesidir. Ayrıca öğretmenlerin sosyal servise karşı sorumlu olduklarının belirtilmesi dikkat çekicidir.

1.1.3. Sosyal Hizmetlerde Psikolog Mesleği

07.01.1999 tarih ve 23576 Resmi Gazetede yayınlanan Sosyal Hizmetler Ve Çocuk Esirgeme Kurumu Çocuk Yuvaları Yönetmeliğinin 12. Maddesinde Psikologun Görev ve Yetkileri bölümünde psikologların görevleri şu şekilde sıralanmıştır.

- a) Çocuğun kuruluştaki kalış süresi içerisinde zekâsını, psikolojik durumunu, yeteneği ile mesleki yönelimi ve ilgi alanlarını çeşitli test, yöntem ve tekniklerle belirlemek,
- b) Çocuğun yetiştirilmesi, meslek sahibi edilmesi ve sağlıklı bir kişilik kazanması için mesleği ile ilgili uygulamaları yerine getirmek,
- c) Özel ilgi gerektiren çocuklarla mesleki çalışmalar yapmak ve çalışmalara ilişkin gerekli raporları hazırlamak, gerektiğinde çocuğun sorunlarının çözülmesi amacıyla hastane, psikiyatri klinikleri ve benzeri kuruluşlarla ilişkiye geçerek vaka takibini yapmak,
- d) Çocukları serbest zamanlarında izlemek, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılımlarını sağlamak,

- e) Çeşitli nedenlerle kuruluştan ayrılacak çocuğu, yeni yaşantısına hazırlamak, yeni yaşantısının izlenmesinde görev almak,
- f) Hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde ve uygulanmasında konusuylla ilgili görev almak,
- g) Yıllık çalışma programlarına göre oluşturulan aylık çalışma programlarının uygulama sonuçlarını aylık rapor halinde kuruluş müdürüne vermek. Psikolog yukarıda sayılan görevlerini diğer meslek elemanlarıyla işbirliği içinde yürütür.

1.1.4.Sosyal Hizmetlerde Hemşire Mesleği

07.01.1999 tarih ve 23576 Resmi Gazetede yayınlanan Sosyal Hizmetler Ve Çocuk Esirgeme Kurumu Çocuk Yuvaları Yönetmeliğinin 18. Maddesinde Hemşire Görev ve Yetkileri bölümünde Hemşirelerin görevleri şu şekilde sıralanmıştır.

- a) Çocuklara sağlıklı aile ortamının hazırlanmasında yardımcı olmak, abla-anne yaklaşımı içerisinde çocukların sağlık, temizlik, yemek yeme ve alt temizliği ile yakından ilgilenmek,
- b) Sorumlu olduğu bölümlerin hijyen koşullarına uygun olması yönünde çalışmaları yapmak,
- c) Çocukların idarece tespit edilecek banyo gününde banyolarının yapılıp yapılmadığını kontrol etmek, gerektiğinde çocukların banyolarına yardımcı olmak,
- d) Çocukların yemeklerini yiyip yemediklerini kontrol etmek, çocukların yemek yemeleri ile ilgilenmek ve yemek yemekte zorluk çeken çocuklara yardımcı olmak,
- e) Muayene, tedavi ve diğer koruyucu sağlık hizmetlerinde doktora yardım etmek çocukların aşılarını zamanında yapmak veya ilgili kurumlarda yaptırmak,
- f) Çocukları dönemsel sağlık kontrolüne ve muayeneye hazırlamak, kilolarını, boylarını, dişlerinin çıkış tarihlerini izlemek ve bu bilgileri sağlık fişine işlemek,

- g) Bebeklerin mamalarını hazırlamak,
- h) Acil vakalarda ilgili tabip veya hastane ile ilişki kurmak,
- i) Bulaşıcı bir hastalıktan kuşkulandığı hallerde çocuğu derhal tecrit ederek doktora ve kuruluş müdürlüğüne haber vermek,
- i) Revir ve tecrit yeriyle ilişkili işleri yürütmek,
- j) Çocukları sürekli olarak gözetmek, güneş ve temiz havadan yararlanmalarını sağlamak, beden hareketleri, emekleme, yürüme çalışmalarını yaptırmak, büyüme ve gelişimlerini izlemek.

Hemşire çocukların gelişimleri ile ilgili görevlerini çocuk gelişimci ve diğer meslek elemanları ile işbirliği ve ekip çalışması içinde yürütür.

Sosyal Hizmetler çocuk, genç, özürü, yaşlı, kadın gibi kuruluşlara ayrılarak hizmet sunmaktadır. Her hizmet alanında öğretmen, psikolog ve hemşirenin görevleri belirlenmiştir. Ancak aralarında çok büyük farklılıklar olmadığı için biz en fazla kuruluş sayısı bulunan çocuk yuvalarının yönetmelik maddeleri üzerinde durmakla yetineceğiz.

Bu üç meslek grubunun görev ve yetkilerini incelediğimizde çocuklarla iç içe oldukları görülmektedir. Öğretmen ve hemşirelerin çocuklarla psikologlara göre daha yakın bir görev yaptıklarını, çocuklarla temas ve mekan paylaşımlarının daha yoğun olduklarını görmek mümkündür.

1.2. Kamu Personel Yasası

Türkiye'de devlet memurları ile ilgili temel kanun, 1965 yılında Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur.

1.2.1. Kamuda Personel İstihdam Şekilleri

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. Maddesinde personel istihdam şekillerini "Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür" şeklinde açıklamaktadır. Maddenin devamında ise;

A) Memur: Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılırlar.

B) Sözleşmeli Personel: Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Dairesi ve Maliye Bakanlığının görüşleri alınarak Bakanlar Kurulunca geçici olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir.

C) Geçici personel: Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Dairesinin ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir.

D) İşçiler: (A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan kişilerdir. Bunlar hakkında bu kanun hükümleri uygulanmaz" demek suretiyle kamuda personel istihdam şekillerini belirlemiştir.

5. maddesi ise; "bu kanuna tabi kurumlar, dördüncü maddede yazılı dört istihdam şekli dışında personel çalıştıramazlar" şeklinde hüküm bulunmaktadır. Dört istihdam şekli dışında personel çalıştırılmayacağı hükme bağlanmıştır. Buna rağmen kamuda son dönemde "hizmet alımı personeli" çalıştırılmaktadır.

1.2.2. Sosyal Hizmetlerde Personel İstihdam Şekilleri

Yukarıda bahsedilen tüm istihdam şekilleri, Mülga Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu yeni Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı için de geçerlidir.

1.2.3. Kamu Personel İstihdam Şekillerinin Motivasyona etkileri

Araştırmacı, kamu personel istihdam şekillerinin motivasyon ve iş tatmini ile ilişkisini incelemek gerektiğini düşünmektedir.

Kamuda devlet memuru olarak çalışan personelin motivasyon ve iş tatmini konularında 2011 yılına kadar "sicil notu" sistemine dayalı bir model uygulanmakta idi. Kamu personelinin istihdamında "performans" kriteri bulunmamaktadır. Yani günde yüz birim iş üretenle, on birim iş üreten arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki iş gören de aynı maaşı almaktadır. Bu durumda iş gören memurların bir süre sonra "neden çalışayım ki?" anlayışına sahip olmaktadır.

Son dönemlerde devlet hastanelerinde yürütülen döner sermayeden pay alma uygulamasının hastanelerde çalışan memurlar arasında performans attırdığını, bu uygulama ile daha fazla hastanın muayene edildiğini görmek mümkün olmaktadır.

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 1986 yılında, 19255 sayılı Resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Memurların Genel Durum ve Davranışlarının Değerlendirilmesi ile ilgili 17. Maddesinde:

"Sicil amirleri sicil raporunu doldurdukları her memuru;

a) Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),

b) Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti,

c) Azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,

d) Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,

e) Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları,

(Değişik: 25/9/1989 - 89/14578 B.K.K.) Bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve müşahedelerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı, ayrı açık ve gereğine göre kısa veya teferruatlı olarak yazılır.

Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır.” denilmektedir.

Altay (2007) yaptığı araştırmasında özetle görüşleri şöyledir. Her ne kadar sicil sistemi personelin başarı durumunu tespit etmek amacıyla kurulmuş bir sistem olsa da, gerek diğer kamu kurumlarında, gerekse S.H.Ç.E.K.'te amacından oldukça uzaklaştırıldığı gözlenmektedir. Her şeyden önce başarı standartları mevcut değildir. Kurum açısından başarı tanımı yapılmamıştır. Etkili ve verimli çalışmanın ne olduğu belli değildir. Tüm kamu kurumlarında olduğu gibi S.H.Ç.E.K.'de de is güvencesi vardır. Personel ne kadar başarısız olursa olsun, isini kaybetme korkusu yoktur. Bu da personelin başarısını ciddi şekilde etkilemektedir.

S.H.Ç.E.K.'de teşvik ve yaptırımlar oldukça yetersizdir. Başarılı personelin ödüllendirilmemesi, yeterli başarıyı gösteremeyen personelin ise herhangi bir yaptırımla karşılaşmıyor olması bireysel ve örgütsel performansı olumsuz etkilemektedir. Kurumda personelin başarısı, bu konuda eğitim almamış amirlerce değerlendirilmektedir. Sicil amirleri sicil sistemini yeterince önemsememekte, bunu yılda bir kez yapıp bir an önce kurtulmak gereken bir iş olarak nitelendirmektedir. Diğer bir sorun ise gizlilik sorunudur. Sicil kayıtları gizlidir. Personelin bir yılsonunda gösterdiği başarısına ilksin değerlendirme kendisinden gizlenmektedir. Bu durum performansı ciddi şekilde etkilemektedir. Bu sorunlar kısır bir döngüye neden olmakta, özelde S.H.Ç.E.K.'in, genelde ise tüm kamu kurumlarının verimini

azaltmakta, performansını düşürmektedir. Sorunların hepsi birbiriyle bağlantılıdır ve küreselleşme sürecinde bir an evvel çözüm bulunması gereken sorunlardır. (s.122-123)

Özdemir (2010) yaptığı çalışmasında Odabaşı ve Turan'dan (2003) şu görüşleri aktarmaktadır. Milli Prodüktivite Merkezi'nde, çeşitli kamu kuruluşlarında yaptıkları danışmanlık faaliyetleri sonucunda ortaya üç çeşit sorun alanı tespit edilmişlerdir. Bunlar, yapısal nitelikli, organizasyon yetersizlikleri ile istihdam politikası ve personele ilişkin sorunlardır.

Odabaşı ve Turan'ın istihdam politikası ve personel politikasına ilişkin karşılaşılan problemlere dair tespitleri söz konusu durumun mahiyetini yansıtması bakımından büyük bir önem arz etmektedir: "Kuruluşlarda kadro sayılarının belirlenmesinde iş standartlarının geliştirilmemiş olması, nitelikli eleman istihdamı konusunda sorunların olması ve dolayısıyla kamu kuruluşlarında nesnel ölçütlere dayalı istihdam ve personel politikasının tam anlamıyla oluşturulmamış olması, istihdam statüsünde farklılıkların olması ve bu farklılıklar nedeniyle unvan farklılaşması yapılarak ücretler arasında dengesizliklerin yaratılması, liyakata dayalı terfi sisteminin yerleştirilememiş olması ve hizmet içi eğitim konusundaki eksikliklerdir. (s. 41-43)

SHÇEK'te çalışan personelin sadece devlet memuru olmadığı yukarıda belirtilmişti. Sözleşmeli ve hizmet alımı personelin değerlendirilmesi ise tamamen yöneticilerin inisiyatifindedir ve bir sistem dahilinde değildir.

Özellikle dikkat çekmek istediğimiz diğer bir konu ise, personel istihdamında hizmet alımı yoluyla göreve getirilen personelin durumudur. Hizmet alımı çerçevesinde işe alınmış bulunan personel, iş kariyerinin gelecekte nasıl bir şekil alacağı konusunda kendini güvende hissetmemektedir. Ya KPSS sınavında yeterli bir başarı elde ederek devlet memuru olmayı ya da daha güvenceli düşündüğü

işlere yönelmeyi tercih etmektedir. Bu durum ise, personelin devir hızının artmasına sebep olmaktadır. Sözleşmeli olarak veya hizmet alımı yoluyla işe istihdam edilmiş olan personel, çalıştığı kuruluşa tam olarak uyum sağlayamamaktadır. Uzun süreli çalışma garantisinin olmaması ve devlet memuru olarak çalışma arzusu, motivasyon ve iş tatmini düzlemlerinde söz konusu personelin yetersizlikler yaşamasına yol açmaktadır .

Sözleşmeli veya hizmet alımı yoluyla istihdam edilmiş personelin kendi iş güvenliğine dair beklentileri, devlet memuru olarak çalışan mesai arkadaşlarının motivasyonunu ve iş tatminini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışma sürelerindeki belirsizlikler, iş paylaşımındaki dengesizlikler, nöbetlerin sıklığı gibi nedenler motivasyon ve iş tatmini konusunda rastlanılan en önemli sorunlardır. Görüleceği gibi iki kesimde de farklı sorunlar bulunmakla beraber motivasyon ve iş tatminini etkileyen sebepler birbirine benzemektedir.

Bu nedenle, iş gören memurlar açısından bir çok haksızlığa sebep olduğu düşünülen sicil yönetmeliği, 25 Şubat 2011 tarihli Resmî Gazetenin 27857 (mükerrer) sayısında 6111 sayılı Torba Kanunun Devlet Memurları Kanunu bölümünde aşağıda belirtildiği gibi kaldırılmıştır. <http://personel.nku.edu.tr/kanun/TorbaYasaDeqi%C5%9Fikliqi.pdf> internet sitesindeki konu ile ilgili bilgiler şöyledir.

Sicil Maddeleri (Mülga) 110 –121 (6111 s.K;md.116, 117/g) işlevsiz hâle gelen sicil sistemi kaldırılmıştır.

Gerekçe; Gerek değerlendirme makamları, gerekse değerlendirilenler açısından inandırıcılığını ve güvenilirliğini yitirmiş olan sicil sisteminin kaldırılmasının kamu yararı açısından daha uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Yukarıdaki kanunun uygulamadan kaldırılması göstermektedir ki performans ölçüm sistemi verimli olmayan bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

1.2. MOTİVASYON

1.2.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde motivasyon, "*Fr. Motivation 1. isteklendirme, 2. Güdüleme 1. İsteklendirmek işi. 2. Güdülemek işi*" olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca "motive" , "moreve" kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesinin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici ve hareketlendirme biçiminde anlaşılmaktadır. Motivasyon, bir insanı belirlenmiş bir amaca doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların, arzu ve isteklerin toplamı olarak tanımlanabilir. Motivasyon, insanların kişisel ya da örgütsel bir amacı gerçekleştirmek için bireysel olarak ya da başkalarıyla birlikte davranışa geçmeleri olarak tanımlanabilir. Bu bir ihtiyaç, tutku veya his olabilir, fakat sonuç olarak kişiyi kesin bir çizgide harekete geçmeye zorlanmaktadır. Kısaca arzu, ihtiyaç ve korkulardır. Her bireyin davranışının arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır.

Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması bir çok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Abacı (2010), (s.91); Adair (2006), (s. 9); Çetin ve arkadaşları (2010) (s.51); Eren (2010), (s. 498); Genç (2007), (s. 256); Karaman (2010), (s. 28); Sercan (2010), (s.167).

Barutçugil'in (2004) motivasyon kavramı ile ilgili bulguları ise şunlardır: Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Karşılanmış ihtiyaçlar için insanların motivasyonu sağlanamaz. İhtiyaçlar olduğu sürece motivasyon vardır. (s. 290)

Motivasyonu kısaca insanın var oluşuyla getirdiği arzularının, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının en kısa zamanda, en kolay haliyle, ancak kendisini mutlu edecek bir şekilde elde edilmesi şeklinde ifadelendirebiliriz.

1.3.2 Motivasyonun Tarihsel Gelişimi

Önen ve Tüzün, (2005) yaptığı çalışmalarında motivasyonun tarihsel gelişimini sanayi devriminden başlatırlar. 18 yy.da özellikle 1763 yılında James Watt'ın İskoçya'da buharla çalışan makineyi icat etmesi önemli bir adım olarak düşünülür. El emeğinden fabrika üretimine geçişle birlikte üretim modelinin değişmesi insanla makine arasındaki ilişkinin boyutlarını değiştirmeye başlamıştır. Aynı işi yapan aynı özellikleri taşıyan insanların iş üretimindeki performansları arasındaki farkların nedenleri araştırılmaya başlanmıştır.

Motivasyon terimi, ilk olarak 1880'li yıllarda İngiltere ve ABD'deki psikologların yazılarında belirtmeye başlamıştır. Ancak bilimsel psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen W. Wundt'un geleneksel ekolünü bağlı psikologlar tarafından kullanılmadığı görülmektedir. Örneğin, sully (1884) motivasyonu "hareketli güç, uyarı ya da dürtü" (its a moving force, stimulus or drive) olarak tanımlamıştır. Dewey (1886), yazdığı "psikoloji" kitabında "isteğin seçildiği zaman dürtü haline geldiğini" (a desire when chosen becomes a motive) yazmıştır.

Woodworth (1918) "dürtü, güdü" (drive) kavramını, içgüdü (instinct) yerine ortaya attığında motivasyonun henüz incelemeye başlamamıştı.

Güdü kavramı; yiyecek eksikliği, labirent deneyleri ve bunu gibi davranışı etkileyici faktörler kullanılarak yapılmış olan deneylerde öğrenen ve öğrenmeyenler arasındaki farkın kontrol edilebilirliğiyle ilgi gözlemlerden doğdu.

Hull (1943) güdüyü kendi şekillendirdiği davranış teorisiyle ilişkilendirerek açlık, susuzluk, cinsellik bir çok temel hareketlerinin ve buna bağlı olarak çağrışımlarla oluşan cevapların başlamasında temel rol oynadıklarını açıklamıştır. Birçok motivasyonel fenomeni homoostatik dürtü olarak açıklamanın onları basite indirgemek olduğunu ileri süren Harlow (1953) ve Hebb (1955) bu zorlukları tartışmaya açmışlardır. (s.19-20)

Yukarıdaki tarihi sürece bakıldığında sanayi devriminden yaklaşık olarak bir asır sonra motivasyon kavramının tartışılmaya başlandığı görülmektedir.

1.3.3 Motivasyon İle İlgili Kavramlar

İhtiyaç: "İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denir. Güdülerle gereksinmeler arasında çok sık ve sıkı ilişkiler vardır. Birey, evren üzerinde yaşantısını sürdürebilmek için bazı fizyolojik ve doğal gereksinimler peşinde koşarken, öte yandan güven duygusu içinde çalışmak, başkalarının beğenisini kazanmak, kişisel ümit ve özlemlerine ulaşmak gibi toplumsal ve psikolojik içerikli gereksinmeler duyar ve bunları doyumak ister. Ortaya çıkan her gereksinme bireyde bir iç itilme yani güdü yaratır. Bu güdüler, bireyleri çeşitli biçimde davranışa sürüklemektedir. Cüceloğlu (2003), (s. 229-230); Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), (s.39).

Dürtü: Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü (drive) adı verilir. Organizma, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan su gibi bir madde ya da uyku gibi bir koşuldaki mahrum bırakılmışsa, organizmanın bu durumuna gereksinme (gereksinim, ihtiyaç/need) hali adı verilir. Gereksinme hali organizmayı gergin bir uruma sokar, organizma harekete hazırdır; organizmanın bu durumuna dürtü hali adı verilir. Bu gergin hal, organizmayı gereksinmesini giderme yönünde harekete iter. Gereksinme giderildikten sonra organizmanın gerginliği azalır ve organizma normal hale geçer. Dürtü kavramı biyolojik kökenleri açık seçik görülebilen gereksinmeler için kullanılır. Homeostatis vücudun termostatı olarak düşünülebilir. Termostatın ev sıcaklığını belli bir seviyede tutması gibi homeostatis de aynı görevi vücut fonksiyonları için yapmaktadır. Cüceloğlu (2003), (s. 230-231); Sayar ve Dinç (2008), (s.77).

Motiv (Güdü): Güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel (bireye ait) bir güç olarak tanımlanır. Güdü (motivasyon) istekleri, arzuları, gereksinmeleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.

Güdüler organizmayı (1) uyarır ve faaliyete geçirir, (2) organizmanın davranışı belirli bir amaca doğru yönelir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın güdülenmiş olduğu söylenir. Bu davranışlar, bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. bireyin güdüleri, tüm eylemlerinin temeli olduğu gibi, öğrenmesinin de temelidir. Bireyin güdülerinin doyurulması engellendiğinde, yeni doyurulma yolları aramak için birey, öğrenme eylemine geçer. Böylece, doyurulamamasının yarattığı kaygılarından kurtulmaya çalışır. Başaran (1978), (s.255-256); Cüceloğlu (2003), (s. 229-230); Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), (s.41); Özkalp (Ed) ve arkadaşları (2007), (s. 199).

Motivasyon (Güdülenme): Güdülenmek demek, bir amaca ulaşmayı doyum için eyleme geçecek düzeyde isteklenmesidir. Bunun için çaba harcamayı, uğraşmayı göze almak demektir. Bu iki türlü olabilir. İnsan ya amacına ulaşmak için kendiliğinden çaba harcamayı göze alarak var gücüyle uğraşır; buna içten güdülenme denir. Ya da insan, dış etkenlerle bir amaca ulaşmak için çaba harcamaya ve uğraşmaya zorlanır; buna da dıştan güdülenme denir. Ama hangi tür olursa olsun, insan güdülenmedikçe öğrenemez.

Güdülenmede, amacı görmek ve benimsemek önemlidir. İnsan amacını kendisi belirlediğinde hem amacını iyi tanır hem de var gücü ile amacına ulaşmaya çalışır. Öğrenmede, hedef davranışların öğrenenci tarafından konulması hem ulaşacağı hedefi algılamasını hem de benimsemesini sağlamaktadır. Bu durumda öğrenen, hedefine ulaşmak için var gücünü sarıverebilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. İnsanın yemek sağlayacak parası yoksa, belki, başkalarının yanında küçük düşmemek için, yemekten vazgeçtiği görülebilir. Böylece, açlık güdüsünün yerini, küçük düşmeme güdüsü almıştır. İnsanın yaptığı bir davranışı bir önceki davranışına benzese bile bu davranışının nedeni olan güdüler değişik bir örüntüde olabilir. Abacı (2010), (s.91); Başaran (1978), (s.32); Başaran (1996), (s.27) Eren (1998), (s. 415).

Davranış: Morris (2002) davranışla ilgili olarak; davranışlarımız karşımızdaki insanların doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak gördükleri hareket ya da sözlerimizin toplamıdır. Davranışlarımızın içsel ve dışsal nedenleri bulunmaktadır. Davranışlarımızın arkasında güdü ve duygularımız yatmaktadır. Hem güdüler, hem de duygular hakkında hatırlamamız gereken önemli nokta, bizi belli bir davranışa itmeleridir demektir. (s.409)

Verimlilik: Verimlilik, genel olarak işletme içi bir düzen ve uyumun sonucu olarak görülmektedir. Bir işletmede üretim öğeleri arasında her yönüyle ahenk varsa, hiçbir faktör atıl üretim gücü kalmayacak ve her üretim faktörünün verimi en yüksek düzeyi bulacaktır. Dar anlamda verimlilik; üretim sürecinde boşluk olmadan, verilen bir takım girdiler ile en yüksek üretimin sağlanmasıdır. Geniş anlamda verimlilik; bir çıktının en az maliyet ile üretilmesidir. Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle da çok çıktı elde etmektir. Verimlilik aynı zamanda sonuçlarıyla, bu sonucu ele etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman çoğu kez, evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından, iyi bir paydadır, istenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azalıkça, sistemin verimliliği artar. Dinçer ve Fidan (2000), (s.51-52); Prokopenko (2011), (s.19).

Ödül – Ceza: Garih (2010) ödül ve ceza konusunda özetle şöyle demektir. Müesseselerin yönetiminde ödüllendirme kadar cezalandırma da birer motivasyon unsurudur. “Hırs” insanlara özgü doğal bir karakter unsuru olup, bireyin benzerlerini ve hatta kendini aşması olayının meydana getirir. Hırs rekabet ortamında belirgin olur, sevilir. İnsan, hırsını tatmin ettiği oranda motive olur. Ödüllendirme bir anlamda “hırs”ın tatminini, cezalandırma ise şekline göre hırs arzusunun bilinmesini doğuran davranışlardır. (s.59)

İşletmeler ödül – ceza sistemini uygulayarak şirket içi adalet anlayışının sağlanması, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri dolayısıyla tatmin olmalarını sağlamak ve çalışanların motivasyon düzeyini etkilemektedirler.

Moral: Balta (2007) yaptığı araştırmasında şu bilgilere ulaşmıştır. Olumlu davranışlar ve iyimser bir bakışla ortaya konan kendinden emin tavır moraldir. Moral bir insan veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak da tanımlanmaktadır. Moral dinamik bir kavramdır ve onu yükseltmek için devamlı özen göstermek gerekmektedir. Yüksek moral seviyesinde çalışanların iş verimliliği olumlu yönde etkilenmekte, dış faktörlere, hastalıklara karşı dirençleri artmaktadır. Ayrıca grevler, izinler ve devamsızlıklar da azalmaktadır.

Bireysel moral, çalışanın işine karşı duyduğu his olarak tanımlanmaktadır. Bu hissin gelişimi çalışanın ihtiyaçlarına ve bunların tatmin edilmesiyle sağlanmaktadır. Grup olarak moral, sosyal tepkiler olarak tanımlanmakta ve grup üyelerinin bulaşıcı olan davranışlarının etkileri zamanla artmaktadır. (s.86)

Duygu: Güdüsel davranışlarımıza çoğu kez değişik duygular eşlik eder. Bir amacımıza ulaşmamız, bizde sevinç ve mutluluk duyguları uyandırır. Ulaşmak istediğimiz bir hedefe ulaşamama olasılığı bizi kaygılandırır. Amacımıza ulaşmada başarısız olduğumuz zaman hayal kırıklığına uğrar, üzülür, bazen de öfke duyarız. Duygularımız sadece güdüsel davranışlarımıza eşlik etmekle kalmaz, aynı zamanda bu tür davranışların başlamasına neden de olur. Duygu olgusu dört bileşeni içirmektedir. Durumsal bir uyarıcının ya da ortamın değerlendirilmesi, fizyolojik ya da bedensel hislerde değişiklik, anlamlı el, kol, yüz hareketlerinin özgürce ya da sınırlı olarak gösterilmesi ilk üç bileşenden bir ya da daha fazlasının birleşiminin kültürel bir şekilde adlandırılması olarak sıralanabilir. Özkalp ve arkadaşları (2007), (s. 204); Sayar ve Dinç (2008), (s.58).

İş Tatmini: İş görenin işyerinde elde ettiği maddi kazanımları ile beraber çalışma arkadaşlarıyla birlikte olmaktan ve üretmekten sağladığı mutluluk iş tatminidir.

Motivasyon dört aşamayı oluşturan bir döngü oluşturur.

A-Ihtiyaçlar, motivasyonun ilk aşamasını oluşturur. Genelde bu ihtiyaçlarımızı üç kategoride ele alabiliriz. “biyolojik ihtiyaçlar”, “ruhsal ihtiyaçlar” ve “sosyal içerikli ihtiyaçlar” dır.

B-Dürtü, İhtiyaçlar, hangi kategoride olursa olsun, belirledikleri anda vücuttaki kimyasal yapı değişir; organizmada bir uyanış olur ve hareketi sağlayan enerji oluşur. Bu harekete geçiş belirli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici bir güçtür.

C-Davranış, belirli bir hedefe varmak üzere araç olarak kullanılır. Hedefe varılır varılmaz itici güç ortadan kalkar; rahatlama olur ve davranışlar başka bir hedefe yönelir.

D-Hedef, insanın beyninde ulaşılmasının gerekliliği algılanarak organizmada enerjinin oluşmasını sağlayan ve davranışlarını yönlendirmek üzere oluşan itici gücün nedenidir. İhtiyaç, dürtü, davranış ve hedef ilişkisi oldukça karmaşıktır. Motivasyonun iki seviyesi vardır; hayatta kalmak ve başarılı olmak. Önen ve Tüzün (2005), (s. 22-29); Genç (2007), (s. 255-257).

1.3.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerinin temelini, iş görenin ve iş gördürenin (patron) isteklerinin birbirlerine yaklaştırılması olarak ifade etmek doğru olacaktır. İş görenin hangi koşullarda motive olduğunu belirlemek için pek çok araştırma yapılmış ve teoriler üretilmiştir. Bu araştırma ve teorilerin ise iş gördüren yani patronun ne kadar memnun etmiştir? Çünkü motivasyonun sağlanması sadece ücret artışı, mesai verilmesini kapsamamaktadır. İşe ilk girişten başlayarak, İş yerindeki fiziki değişikliklere kadar bir çok konuyu içine almaktadır. İnsanlar yaptıkları işten, iş yerlerinin fiziki şartlarından hatta iş yerinin çevresinden memnun kaldıkları sürece daha verimli çalışma gerçekleştireceklerdir. Bu durum da iş yerinin kârlılığı anlamına

gelecektir. Kısacası iş gören ve iş gördürenin gerçekleştirmek istedikleri hedeflere ulaşabilmesinin yollarını sağlamak için değişik motivasyon teorileri ortaya atılmıştır.

1.3.5 Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri insanların içinden gelen güdülere göre hareket edeceğini temel olarak savunurlar. Bu dürtülerin şiddetine göre belirlenen bireysel ihtiyaçların karşılanma öncelikleri bulunmaktadır.

1.3.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow, Hümanist Psikolojinin ABD'deki öncülerinden biri sayılmaktadır. Araştırmalarından ortaya çıkan sonuçlara göre, tüm insanların gelişmeye, bütünlüğe ve en üst seviyede potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik doğuştan gelen dürtülere (motivlere) sahip olduğu kabul edilir. Bu ihtiyaçlardan bazıları coğrafi bölgelere bazıları da toplumda kazanılan törelere göre farklılıklar gösterir ve koşullanır. Afrika'da yaşayan bir kimse ile kutuplarda yaşayan bir kimsenin fizyolojik ihtiyaçları farklılıklar gösterdiği gibi, bazı toplumlarda yemek yeme adetleri günde üç, bazılarında dört, bazılarında ise iki olabilir. Maslow ayrıca, karşılık beklemeden sevmek ve kişinin kendini gerçekleştirmesi gibi gereksinimleri büyüme gereksinimleri olarak tanımlamıştır. Yetersizlik, gereksinimlerinden farklı olarak büyüme gereksinimleri, gerek duyulan nesne bulunduğu tatmin olmaz. Doyum duygusu, güdüyü dışa vurmakla yaşanır. Büyüme gereksinimini tatmin etmek oldukça eğlencelidir hatta gereksinimin doyurulmasından çok artmasına neden olabilir. Burger (2006), (s.430-431); Eren (2010), (s. 502); Önen ve Tüzün, (2005), (s.31).

Genç'e (2007) göre motivasyonun sağladığı güdülerin etkisiyle, eyleme geçen ve bunu sürdürme isteği duyulur. Bu tanımlar motivasyon kavramının üç temel unsurunun olduğunu gösterir.

- a. İnsanın bir davranışta bulunmasını sağlama,

- b. Bu davranışı yönlendirme ve sürdürme,
- c. Bu davranışı yapmadan dolayı özel bir mutluluk duymaktır.

Birinci faktör olan insanı bir davranışta bulunmaya isteklendirme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdülerini harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile ilgilidir. Üçüncü faktör ise, ilk iki faktöre bağlı olarak, kişinin davranışını sürdürmesi ile ilgilidir. Bu üç faktör insanı anlamamız bakımından önemlidir (s.257) Genç'in üç aşama olarak ifade ettiği bu döngüyü Önen ve Tüzün (2007) yaptıkları araştırmalarında beş aşama olarak kabul ederler. Önen ve Tüzün (2007) araştırmalarında üç aşamaya ek olarak "sağlanana doyumun verdiği pozitif geri bildirim ve pozitif bulguların tekrar yaşanması isteği nedeniyle oluşan içsel tepki (motivasyon) bu döngünün tamamlanması ile motivasyonun tamamlanacağını belirtirler. Ancak bunun yeterli olmadığını insanın bir süre sonra yeniden ihtiyaçlarının ortaya çıkacağını bu nedenle de ortaya çıkan dürtülerin döngünün yeniden başlamasına sebep olacağını iddia ederler. Maslow'a göre insanın doğuşundan itibaren bir takım ihtiyaçları vardır. İhtiyaçlar ise bir hiyerarşi içinde ortaya çıkar.



Şekil 1.1 Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Kaynak: Burger, J. M. (2006) Kişilik. İstanbul: Kaknüs Yayınları, s.432

Karaman'a (2010) göre burada dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli husus ise şudur; bireyin diğer basamaktaki ihtiyaçlara yönelmeleri için buldukları basamaktaki ihtiyaçlarını % 100 tatmin etmiş olmaları gerekmez. Maslow, ortalama bir insan için ihtiyaçların yeterli tatmin yüzdelerini şöyle belirlemiştir:

Fizyolojik İhtiyaçlar	% 85
Güven İhtiyaçları	%75
Sevgi İhtiyaçları	%50
Saygı Görme İhtiyaçları	% 40
Öz gerçekleştirme İhtiyaçları	% 10

Kuşkusuz bu yüzdeler kişiden kişiye olduğu gibi ülkeden ülkeye de değişebilir. (s. 38)

I. Fizyolojik İhtiyaçlar

İhtiyaçlar birbirlerinden ve diğer ihtiyaç gruplarından bağımsız olarak ele alınabilirler. Açlık, susuzluk, nefes almak ve uyumak en önemli fizyolojik gereksinimlerdir ve daha yüksek gereksinimlere doğru ilerlemek için önce bunları tatmin etmemiz gerekir. Tarih boyunca, hatta ne yazık ki günümüzde dünyanın pek çok yerinde insanların çoğununun yaşamı, bu temel gereksinimleri karşılamaya çalışmakla geçtiğini belirtir. Adair (2006), (32-33); Burger (2006), (s.432).

Görüldüğü gibi insanın temel ihtiyaçları bellidir. Ancak zaman zaman bu ihtiyaçların birbiri içine girdiği ve sırasının değiştiği de olmaktadır. Bu ihtiyaçları bir dengede tutmak, bir sıralamada sabitlemek mümkün olmayabilir. Can güvenliği olmayan birinin ilk önce yemek yeme ihtiyacını karşılama isteğinin olacağını düşünmek olası gözükmemektedir.

II. Güvenlik İhtiyaçları:

Fizyolojik gereksinimler karşılandığı zaman, güven gereksinimimiz baskın hale gelir. Bunlar emniyet, istikrar, korunma, yapı ve düzen, korku ve karmaşadan kurtulma gereksinimidir. Özellikle geleceği kestiremediğimizde ya da politik ve toplumsal istikrar tehdit altında olduğunda, bu gereksinim daha belirgin hale gelir. Güvenliğinin tehdit altında olduğunu düşünen insanlar, büyük miktarda para biriktirir; daha iyi ama riskli bir iş yerine, güvencesi yüksek bir işi tercih ederler. Bazen örgütlü bir dinin ya da askeriyenin kestirilebilir düzenliliğini ararlar. Çocukların yetiştiği aile ortamlarının ne kadar önemli olduğunu tüm araştırmacılar kabul ederler. "Çocuk doğduktan sonra ilk önce elleri gelişir. Kendisini güvene almaya yönelik sıkı sıkı tutunma davranışı gösterir. İnsanın kendisini güvencede hissetmesi temel bir ihtiyaçtır. Adair (2006), (s.33); Burger'e (2006), (s.432-433); Önen ve Tüzün (2005), (s.34)

Bu iki araştırmanın da ortaya koyduğu tespitlere dayanarak şunları söylemek mümkündür: İnsanın ilk doğduğu andan itibaren kendisini güvende hissetmesi, anne kucağında rahat uyumasından itibaren başlamaktadır.

Bu durum göstermektedir ki insan kendini güvende hissetmeyeceği bir yerde yaşamayacağı gibi kendisini güvende hissedemediği iş ortamlarında da çalışmak istemeyecektir.

III. Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları (Sosyal İhtiyaçlar)

İnsan üçüncü aşamada artık ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını yani sosyal yanını tatmin etmek istemektedir. Sosyal ihtiyaçlar, insanını tabiatının doğuştan kaynaklanan özelliklerindedir. Küçük bir cemiyet olan ailemizde dünyaya geldik ve birey olduk. Ancak birbirimize olan ihtiyacımızı, fertleşmemize rağmen asla kaybetmedik. Maslow'un da işaret ettiği gibi, bu ihtiyaçla karşılaştığımız en önemli yerlerden biri iş dünyası ve çalışmalardır. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi kendine sosyal çevre oluşturma, bir gruba ait olma, başkalarıyla sosyal ilişkiler geliştirme, sevme ve sevilme ihtiyaçlarını düzenler. Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Maslow, iki tür sevgi oluşunu öne sürmüştür. Biri, açlık gibi bir yetersizlik üzerine kurulu olan yetersizlik sevgisidir. Onsuz bir yetersizlik hissettiğimiz için, böyle bir sevgiye gerek duyarız. Bu bencil bir sevgidir ve vermekten çok almak üzerine kuruludur. Ancak ikinci tür sevginin gelişiminde gerekli bir basamaktır. Varlık sevgisi ise sahiplenici ve bencil olmayan, yetersizlikten çok büyümeye dayanan bir sevgidir. Varlık sevgisine duyduğumuz gereksinimi, sadece sevdiğimiz varlığı tatmin edemez. Hatta sevdiğimizle birlikteyken bu sevgi daha da büyür ve gelişir. Bu sevgi, başka bir insanın varlığına duyulan sevgidir. Adair (2006), (s.33); Burger'e (2006), (s.432-433); Eren (2010), (s. 505); Önen ve Tüzün (2005), (s.35).

IV. Saygı ve Statü İhtiyaçları

Çocuk, doğumundan birkaç yıl sonra ortaya koyduğu her başarısının takdirini bekler. Büyükler tarafından gösterilen takdir edici tavırla, çocuğun kendisine ve başkalarına gösterilen takdir edici tavırla, çocuğun kendisine ve başkalarına karşı saygısı gelişir. Saygı ihtiyaçlarının belirli bir düzeyde tatmin edilmesi insanın öz saygısının, öz güveninin artmasını, kendini değerli, güçlü, faydalı, yeterli bir insan olarak hissetmesini sağlar. Bu ihtiyaçların engellenmesi ise kendini küçük görmesine, yetersizlik, zayıflık ve acizlik duygularına kapılmasına neden olacaktır. Maslow, bu durumda geçerli iki güçten bahseder.

1. Güç, başarı, kifayet, hakimiyet, kabiliyet, dünyaya karşı güven, bağımsızlık ve hürriyet arzusu.

2. Saygınlık, prestij, itibar, üstünlük, tanınma, ilgi görme, önem verilme ve takdir edilme arzusudur. Bu süreçte para, eş ve arkadaşlara sahip bir insan; öz saygı ve beğenilme gereksinimini karşılayamazsa aşağılık duygusuna kapılır ve cesareti kırılır. Bazen de insanlar başkaları içinde sivrilmek, yani başkalarının hayranlığını ve onayını kazanmak için çalıştıklarını görmek mümkündür. Adair (2006), (s.38); Burger (2006), (s.433-434); Eren (2010), (s. 506); Önen ve Tüzün (2005), (s.35-36).

V. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Burger'in (2006) bu konuda ortaya koyduğu bulgular ise şu şekildedir: (s.434) Maslow kendini gerçekleştirme terimini, "insanın eğilimleri doğrultusunda kendini gerçekleştirebilmesi için doyuma ulaşma arzusu olarak tanımlar. Yani kişinin olduğundan çok daha iyi olma ve tüm kabiliyetlerini kullanabilir duruma gelme istegi. Kişinin bütün ihtiyaçları giderilse bile, eğere birey kendine uygun olan şeyi yapmıyorsa, kısa bir süre sonra yine hoşnutsuzluk ve huzursuzluk ortaya çıkar. Maslow çok az sayıda insanın, potansiyellerini tam olarak geliştirebildikleri bir

konum olan, kendini gerçekleştirme noktasına ulaştığını söyler. Nerdeyse her kültürde, kahramanın sihirli bir lambayı oğuşturup doğaüstü bir varlıkla karşılaştığı ve bazı dileklerde bulunduğu bir masal vardır. Ancak zenginlik, sevgi ve güç dileklerinin gerçekleşmesi, bu kahramanları mutlu etmez. Maslow'a göre bütün bu gereksinimler karşılandığı zaman, yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık başlar. Maslow'un oluşturduğu İhtiyaçlar hiyerarşisine karşı bir çok eleştiri de getirilmiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin ülkeden ülkeye, kültürden kültüre değişiklik gösterebileceğidir. Türkiye'de henüz çalışanın hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunun tam olarak belirlenmesinin imkânsız olduğu, kişiyi motive edecek uygun motivasyon aracının saptanmasının güç olduğu, düzeylerin varlığı konusunda somut konutların olmadığı konusunda görüşler ortaya konulmuştur. Adair (2006),(s.39); Burger (2006), (s.435); Önen ve Tüzün (2005), (s.37-38).

1.3.5.2. Herzberg'in İki Etken Kuramı

Herzberg ve arkadaşı Mausner, Synderman üniversite öğrencilerinin yarımından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramın varsayımına göre, iş yerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerektiğini belirtmiştir. Literatürde "Pittsburgh Studies" adıyla geçen bu araştırma ABD'de, Pittsburgh çevresinde 11 işletmede uygulanmıştır. Anket formu yardımıyla 200 dolayında mühendis ve muhasebeciden, işlerinde onları nelerin memnun ettiği, nelerin ise etmediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma verileri incelendiğinde, araştırmaya katılanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri durum ve olayları anlatırken iş ile direkt ilgili olan işin kendisi, başarama, sorumluluk vb. kavramları, en kötü ve en az tatmin olmuş

hissettiklerini anlatırken de işle ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma konuları, nezaket vb. kavramları kullandıkları görülmüştür. Adair (2006), (s.67); Eren (1998), (s. 426); Karaman (2010), (s. 40).

Herzberg'in ortaya koyduğu Hijyen ve Motive Edicileri (Motivatörleri) aşağıda tablo olarak gösterilmiştir.

Tablo 1.1 İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler

HİJYEN FAKTÖRLERİ	
Şirket politikası ve yönetim	Özellikle çalışanlarla ilgili açık ve net biçimde belirtilmiş politikaların mevcut olması: Kurum ve yönetimin kifayeti
Teknik Denetim	Üstünüzün ulaşılabilir, kifayeti ve adil olması
Kişiler arası ilişkiler	Üstünüzle, astınızla ve iş arkadaşınızla olan ilişkiler, iş yerindeki sosyal hayatın niteliği
Maaş	Ücret, maaş, emekli aylığı, şirket arabası gibi mali açıdan faydalı olacak öğeleri içeren tam tazminat paketi
Statü	Bir kişinin diğerlerine nazaran pozisyonu veya rütbesi, sembolize edilen unvan, araç park alanı, ofislerin genişliği, mobilyalar
İş güvenliği	Pozisyon kaybı veya iş kaybına sebep olacak güvensiz bir ortamdan kaçınmak
Özel Hayat	İnsanın iş hayatının aile hayatına olan etkilerini, mesela stres, asosyal geçen zamanlar veya ev taşımak
Çalışma şartları	Çalıştığınız işerinin fiziksel şartları: İş imkânları, mevcut tesisler, havalandırma, kullanılan araç ve gereçler, alan, gürültü ve çevreyle ilgili diğer durumlar

Kaynak: (Adair, J. (2006). Etikili Motivasyon. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık. (s.68-69)

Tablo 1.2. İş Memnuniyeti Sağlayan Faktörler

MOTİVATÖRLER	
Başarı	Bir işin başarıyla tamamlanması, bir problemin çözülmesi, kendini haklı çıkarma ve yapılan işin sonuçlarının görülmesi gibi kesin bir başarı
Tanınma	Fark edilme veya övülme gibi herhangi bir tanınma eylemi. Tanınma göstergesi olarak somut ödüllerin verildiği durumlarla diğer durumlar arasında bir ayrım yapılabilir.
Gelişme ihtimali	İş konumunda mesleki gelişim ihtimalini artıran değişiklikler. Terfi yoluyla tanınan şansların yanında, mevcut durumda öğrenme, yeni kabiliyetler kazanma veya yeni mesleki bilgiler gerektiren fırsatlar tanınma.
İlerleme	Kişinin işteki pozisyonunu veya statüsünü yükselten bazı değişimler
Sorumluluk	Gerçek sorumlulukların verilmesi ve bu sorumluluğun düzgün biçimde yerine getirilmesi için ilgi yetkilerin verilmesi
İşin kendisi	Gerçek anlamda işin yapılması veya safhaları

Kaynak: Adair, J. (2006) Etikili Motivasyon. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
(s.75-76)

1.3.5.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland ve arkadaşları 1950'lerde, Maslow'un söz ettiği üst düzey ihtiyaçlara benzeyen faktörler üzerinde çalışmalar yapmışlardır.

Önen ve Tüzün'ün (2005) araştırmalarında McClelland'ın araştırma sonuçlarının dört ayrı grupta incelenirken diğer kaynaklarda üç başlık altında toplanmıştır. "başarı, bağlılık ve güçlülük", "Başarma İhtiyacı, Sosyal İlişkide

bulunma İhtiyacı, Güç İhtiyacı” ve “başarı ihtiyacı, bağımlılık ihtiyacı ve güç ihtiyacı” şeklinde gruplandırılmıştır. Eren (2010), (s. 526); Karaman (2010), (s. 42-43); Sercan (2010),(s.177).

Biz araştırmamızı Önen ve Tüzün’ün (2005) araştırma başlıklarını esas alarak yürüteceğiz.

Sercan (2010) araştırmasında şu bulguları elde etmiştir: David McClelland, Maslow ve Herzberg’den farklı görüşler ileri sürmüştür. McClelland; “insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacaklarını” savunmuştur. “İnsan doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunma-arkadaşlık, dostluk, sevgi vs. ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda güç elde etmeyi de seven bir yaratıktır. Bu, maddi bir güç –para- olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır. (s.178)

I. Başarma İhtiyacı

McClelland, ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Diğer bir deyimle, hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadırlar. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklı olduğunu bildirir. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan birey, kendine ulaşılması güç, çaba gerektiren, anlamlı amaçlar seçer. Bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde ederek davranışa yönelecektir. Başarı olanağı düşük bir işe bireyin kalkışma olanağı azdır. Şu halde, başarı motivi ile başarı ihtiyacı arasındaki korelasyon yüksek, başarısızlık motivi ile başarı ihtiyacı arasındaki korelasyonun ise düşük olduğunu belirtmiştir. Eren (2010), (s. 526); Karaman (2010), (s. 42-43).

II. İlişki Kurma (Kabul Görme) İhtiyacı

Önen ve Tüzün (2005) sevgi, ait olma ve bağlı olma ihtiyacı ile ilgili araştırmalarında, bu ihtiyaç başkalarıyla ilişkiye girmeyi, grup üyesi olmayı ve sosyal ilişkiler getirmeyi ifade etmektedir. Maslow'un sosyal ihtiyacına karşı düşen bu ihtiyacı güçlü olan birey, bireylerarası ilişki kurmaya ve geliştirmeye yöneldiği bilgisini vermektedir. (s.47)

Eren'e (2010) göre bağıllık ihtiyacı, bu gereksinim, insanın yaşamını yalnız başına sürdürmeye ve toplumsal niteliğe salıp olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağıllık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresin oluşturmaktadır. (s. 526)

"Bağımlılık ihtiyacı" diye ifadelendirilen söz konusu bu ihtiyaç bölümünde insanın tek başına yaşayamayacağını, mutlaka ilişki içinde olacağı bir insan grubuna ihtiyacının olduğu görüşü vurgulanmıştır.

III. Güç Elde Etme İhtiyacı

Eren'in (1998) çalışmasındaki bulguları ise şunlardır: McClelland, bu üç ihtiyaç içinde en çok başarı ihtiyacının bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eder. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Düşünüğe göre, başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şunlardır:

- a) Bireyi başarıya yöneltten husus, başarı sonucu elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır. Yoksa, dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.
- b) Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

c) Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey başarısızlığının getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derece ve güç sayılabilecek amaçlar yerine, ortak ağırlıklı amaçlar belirler. Ancak Başarısına gölge düşürecek olan gerçekleştirilmesi çok kolay iş ve hedeflerden kaçınır. Ancak başarılı olma olasılığı düşük olan sorumluluklar almak da işine gelmez.

d) Başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmalarına sahip olmak isteyecektir. (s. 437)

Karaman'a (2010) göre Mc Clelland'ın geliştirdiği bu model tatminden çok güdüleme yönü ağır basan bir kuramdır. (s.44)

IV. Uzmanlık İhtiyacı

Silah (2001) uzmanlığın kaliteli iş yapma güdüsü olduğunu bildirir. Uzmanlık güdüsüne sahip kişilerin, genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilidiklerini, işlerinde uzmanlık ve profesyonel gelişme aradıklarını belirtir. Güvenliğin, özerklik ve statünün de diğer güdü düzenleri arasında sayılacağını, bunların birbirini karşılıklı olarak dışlayıcı olmadıklarını ifade eder. Birinin bulunmasının, diğerinin bulunmamasını gerektireceğini, normalde insanlarda bu güdülerin çoğunun bulunduğunu, fakat iş güdüsü olarak bunlardan biri ya da ikisinin egemen olabileceğini araştırmasında ortaya koyar.

<http://www.belgeler.com/blg/2h08/motivasyonla-ilgili-tez>. 23 Ağustos

2011)<http://www.belgeler.com/>

Önen ve Tüzün (2005) ise uzmanlık ihtiyacını araştırmalarında şu cümle ile özetlerler: Kaliteli iş yapma, profesyonellik ve ustalığa sahip olma ihtiyacı. (s.47)

1.3.5.4 Alderfer'in E.R.G (VIB) Kuramı

Maslow'dan sonra içerik yaklaşımlarına katkıda bulunan bir diğer düşünür ise Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir. Literatürde "ERG" teorisi olarak anılan bu teoriye göre insanların üç

temel ihtiyacı vardır: “varoluş”, “bağlılık” ve “gelişme” ihtiyaçlarıdır. Eren (2010), (s. 510-511); Önen & Tüzün (2005), (s.40).

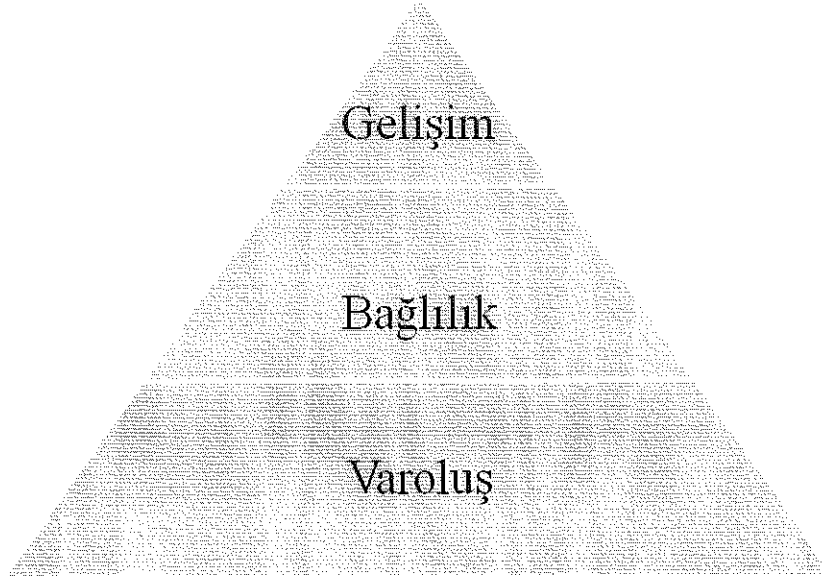
ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir.

I. Varolma ihtiyaçları; insanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikelerden uzak durup güvencede olmasıdır. İnsanların doğuştan itibaren sahip oldukları ihtiyaçlardır. Yiyecek, içecek, barınma ihtiyaçları vs. ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. Eren (2010), (s. 510-511); Önen ve Tüzün (2005), (s.40); Sercan (2010), (s.178).

II. İlişkisel ihtiyaçlar; İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda işi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir. İnsanlar, başka insanlarla bir arada olmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak isterler. Bağlılık işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma, başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyacıdır. Eren (2010), (s. 510-511); Önen & Tüzün (2005), (s.40); Sercan (2010), (s.178).

III. Gelişme veya büyüme ihtiyaçları; İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya, ilişkindir. Başarı elde etme, tanınma, kabul edilmeyi ifade eder. Gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir. Eren (2010), (s. 510-511); Önen & Tüzün (2005), (s.40); Sercan (2010), (s.178).

Maslow'un teorisiyle Alderfer'in teorisi arasındaki en belirgin farklılık beş basamaktan oluşan ihtiyaçların üçe indirilmiş olmasıdır.



Şekil 1.2 Alderfer'in ERG Teorisi'ne göre ihtiyaçlar

Kaynak: Önen ve Tüzün (2005). Motivasyon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık (s.41)

Eren'e (2010) göre ERG modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerdir. (s. 511)

Tablo 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramının karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in ERG Kuramı
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı Değer ihtiyacı	Gelişme (Growth) ihtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) ihtiyaçları
Güvenlik ihtiyaçları Fizyolojik ihtiyaçları	Varolma (existence) ihtiyaçları

Kaynak: Eren, E. (2010) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları (s. 511)

Klasik yaklaşımların kısa bir analizini yapmak gerekirse, yukarıda bahsedilen tüm teorilerde iş görenlerin birbirine benzediği, ihtiyaçlar hiyerarşisi olduğu, ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisinde insanların mutlu olabilecekleri, ancak bunu her zaman alamayacağını, zamana, kültüre ve ülkelere göre değişebileceğini belirtmektedirler. Kişilerin kendilerini gerçekleştirme isteğinin olacağını, ancak zaman zaman bu isteklerin de yer değiştirebileceğini bildirmektedirler. İşin aynı olduğu ve iş görenin de aynı davranışları sergilemesi gerektiğini savunurlar.

1.3.6 Süreç Teorileri

Bu teori kişi davranışlarını belirlemede içsel faktörlerin yeterli olmadığı dışsal faktörlerle birey davranışlarının etkilenebileceği ve bireyin motivasyonu üzerinde rol oynayacaklarını öne sürmektedir. Süreç Teorileri”nin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Bir başka deyişle: “kişinin ortaya koyduğu bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir? Sorusuna yanıt aranmasıdır. Önen ve Tüzün (2005), (s.50); Yapar (2005), (s.50).

1.3.6.1 Şartlandırma veya Pekiştirme Teorileri:

Bu teoriler Pavlov’un ve Skinner’in hayvanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmaları kapsamaktadır.

I. Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi

Morris’in (2002) eserinde Klasik Koşullanma ile ilgili bulgular özetle şöyledir: Sindirim süreçlerini incelemekte olan Rus fizyoloğu İvan Pavlov (1849-1936) tarafından neredeyse kazayla keşfedilmiştir. Ağızlarına yiyecek konulan köpeklerin salya salgılamaları nedeniyle, Pavlov köpeklere yiyecek verildiğinde oluşan salya miktarını ölçmek için deneklerin sağlı bezlerine tüpler yerleştirmiştir. Ancak Pavlov, köpeklerin ağızlarına daha yiyecek konmadan önce salya salgıladıklarını fark etmiştir: sadece yiyeceğin görüntüsü bile hayvanların ağızını sulandırmak için yeterli

olmuştur. Daha yiyecekle temas etmeden önce bile köpeklerin salya salgılamasına yol açan nedir? Köpekler deneycinin ayak seslerine tepki olarak salya salgılamayı nasıl öğrenmişlerdir?

Pavlov bu sorulara yanıt bulabilmek için, köpeklere ortamda yiyecek yokken salya salgılamayı öğretmeyi denemiştir. Normalde, çingirak sesi bir köpeğin ağzını sulandırmamasına rağmen, yiyecek almadan önce defalarca çingirak sesini duyan Pavlov'un köpekleri, çingirak çalar çalmaz salya salgılamaya başlamışlardır. Köpekler normalde salyalamayı ortaya çıkarmayan yeni bir uyarıcıya (çingirak) tepki olarak salya salgılamaya koşullanmışlardır.

İnsanlarda Klasik Koşullama

Pavlov'un köpekleri ve refleks davranışların insan öğrenmesiyle olan ilişkisini merak edebilirsiniz. İnsanlar bazı davranışları basit bir şekilde, klasik koşullama yoluyla öğrenmektedirler. Örneğin, taze pişmiş bir ekmek ya da kek kokusu akla herhangi duygu ve düşünceleri getirir?

İnsanlarda klasik koşullamanın bir diğer örneği olarak fobileri ele almak mümkündür. Fobiler kedi, örümcek ya da yılan veya yüksek yerler (akrofobi), kapalı (klastrofobi) ya da açık alan (ağorafobi) gibi belirli nesnelere, faaliyetler ya da durumlara ilgili gerçekçi olmayan korkulardır. Bazı insanlar için bu gibi durumlar nefes alamama, aşırı terleme ve kontrol edilemez titremelerle birlikte görülen büyük bir panik atağına neden olabilmektedir. Hatta, bazı fobikler akılcı olmayan bir korkuya kapıldıkları zaman kasılmakta ve bayılmaktadırlar. (s.198-200)

II. Skinner'in Koşullanma (Şartlanma) Teorisi:

Morris'e (2002) göre, Skinner davranışçıların repertuarına yeni bir öğe eklemiştir. Pekiştirme, Skinner deneklerini istediği gibi davrandıklarında ödüllendirmekteydi. Hayvan yavaş yavaş bu kola basmanın veya yuvarlağı

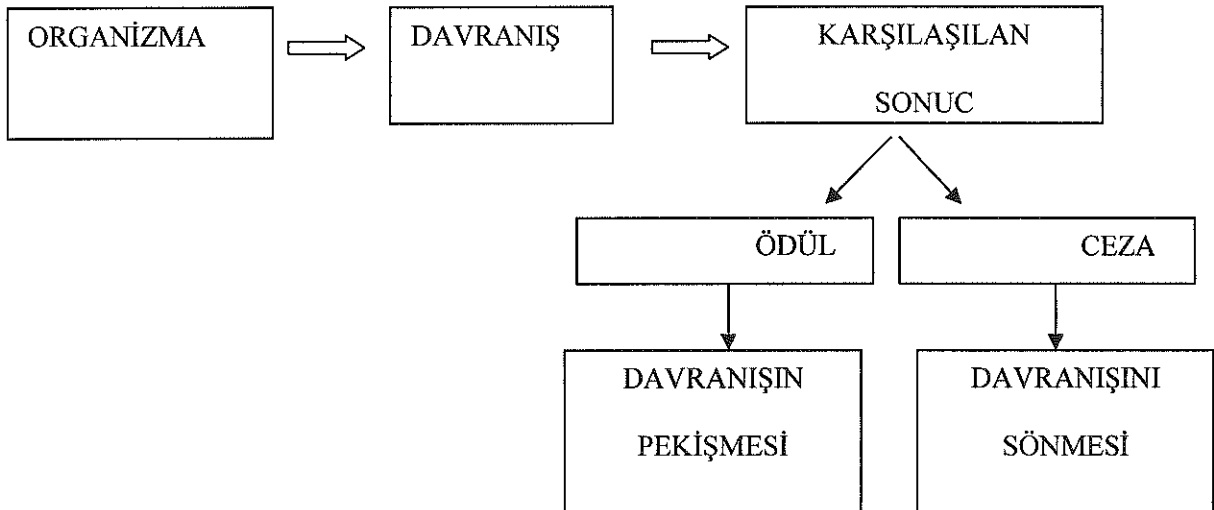
gagalamanın mutlaka yem getirdiğini öğrendi. Hayvan bu davranışı neden öğreniyordu? Çünkü bu davranış pekiştiriliyor, yani ödüllendiriliyordu. (s.23)



Şekil 1.3 Klasik Şartlanmada Davranışın Ortaya Çıkma Süreci

Kaynak: Önen ve Tüzün (2005). Motivasyon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık (s.51)

Skinner tarafından geliştirilen bu teori, klasik koşullanmanın aksine, davranış geliştirmenin (ya da söndürmenin) davranışın karşılaşılabileceği sonuca bağlı olduğunu ileri sürer. Klasik şartlanmada davranış, organizmanın kendisine yönelen bir uyarana karşı tepkisi olarak ortaya çıkar ve davranışın tekrarlanması için aynı uyarının verilmesi gerekir. Belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma hoşlanmışsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirilme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır. Eren (2010), (s. 545); Önen ve Tüzün (2005), (s.50).



Şekil 1.4 Davranışsal Şartlandırma Süreci

Kaynak: Önen ve Tüzün (2005). Motivasyon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık (s.51)

Şekil-4'de de görüleceği üzere olumlu pekiştirme arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. Kişi şu ya da bu nedenle çeşitli davranışlarda bulunur. Önemli olan davranışın karşılaştığı sonuçtur. Kişi davranışının karşılaştığı sonuçlara göre (olumlu ya da olumsuz) davranışı tekrarlar ya da o davranıştan vazgeçer.

Thronndike'in "Etki kanunu" ilkelerinde kişi kendine haz ve mutluluk verici davranışları tekrarlar, acı verecek davranışlardan kaçınır. Bu nedenle insandan belirli bir davranışları tekrarlaması istenirse, o davranışın o kişi için zevk ve mutluluk verici bir sonuçla karşılaşması gerekir. Önemli olan bireyi bu tatmini kendi içinde duyarak işteki başarılı davranışını devam ettirecek tekrarlarla bulunmasıdır. Eren (2010), (s. 545); Önen ve Tüzün (2005), (s.51-52).

Bu iki yöntemden çıkarılacak sonuç cezanın her zaman işe yaramadığıdır. Ödülün cezadan her zaman daha iyi bir yöntem olduğunun bilinmesidir.

1.3.6.2. Adams'ın Denge Teorisi (Ödül Adaleti veya Eşitlik)

Telman ve Ünsal (2005) Adams tarafından geliştirilen "Eşitlik Teorisi", çalışanların kendilerini benzer pozisyonlarda ve benzer şekilde işe katkıda bulunan (eşit çaba, eşit düzeyde eğitim vb.) diğer çalışanlarla işin karşılığında elde ettikleri ödülleri (ücret, çalışma koşulları, terfi vb.) açısından karşılaştırdıklarını, bu karşılaştırmaların sonucunda, eğer diğer çalışanlarla eşit ödüller elde ettiklerine karar verirlerse işlerinden doyum alacaklarını, eşit ödüller elde etmediklerine inanırlarsa iş doyumсуuzluğu yaşayacaklarını öne sürerler. (s.16)

Adams Equity Theory (eşitlik teorisi) bir çalışanın motivasyonunun, iş yerine bulunduğu katkı ile elde ettikleri arasındaki dengenin varlığından doğrudan etkilendiğini savunur. İstihdam edilmenin getirileri ve ödülleri "girdi", yapılan iş ise "çıkıtı" olarak nitelendirilir.

Girdi sayılabilecek örnekler:

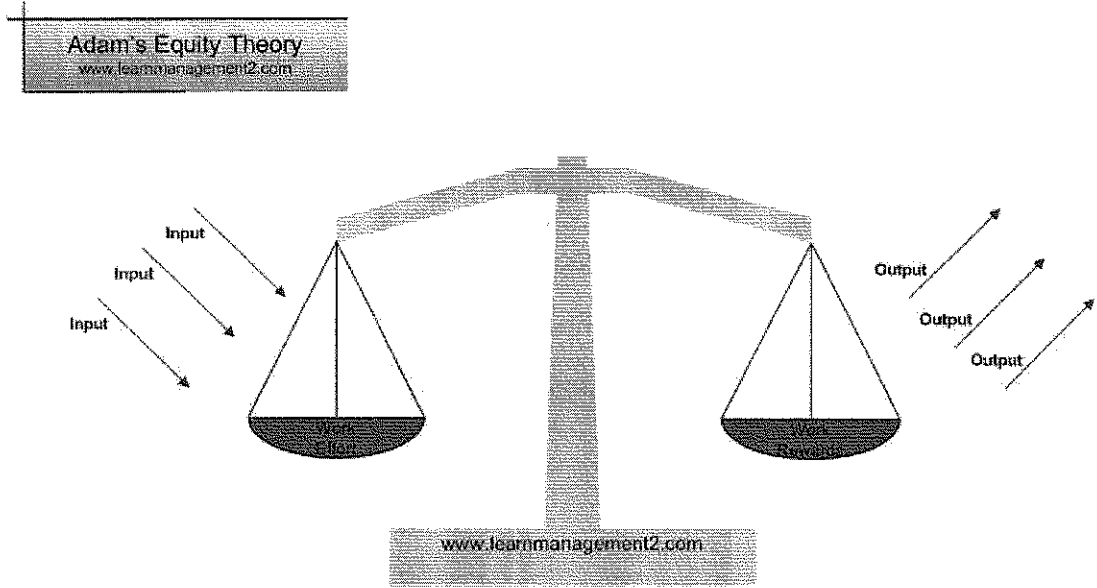
Çalışma saatleri, alınan sorumluluklar, görevler, gösterilen sadakat, kısa surede yetiştirilen işler, takım arkadaşları, yöneticiler ve organizasyona sağlanan katkılardır.

Çıktı sayılabilecek örnekler:

Maaş, bonuslar, ödüller, emeğin fark edilmesi, promosyonlar, emeklilik, esneklik, yıllık izin ve pozitif değerlendirme.

Bir çalışanın, işten elde ettiği çıktıların, iş için ortaya koyduğu girdilerinden daha az olması durumunda demotive olacağını savunan eşitlik teorisine göre, eş seviyedeki çalışanların elde ettiği sonuçların adil ve eşit olması da çalışanlar için oldukça önemlidir.” <http://www.learnmanagement2.com/adamsequitytheory.htm>

11.11.2011



Şekil 1.5 Adams'ın Eşitlik Teorisi tablosu

Kaynak: <http://www.learnmanagement2.com/adamsequitytheory.htm> 11.11.2011

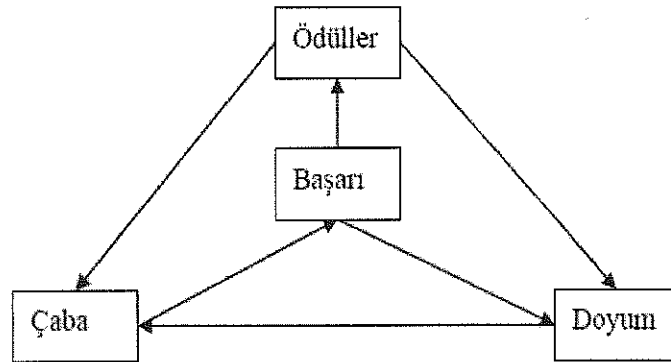
Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi girdiler (input) ve çıktılar (output) arasında

bir eşitsizlik meydana gelir. Bu da adaletin bozulmasını ve dengesizliğin ortaya çıkmasını sağlar.

Bütün bunların sonunda şu görüşe yer vermek doğru olacaktır. Sercan'a (2010) göre bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları, subjektif davrandıkları düşünülürse, bir işletmede denge kuramının çok zor olduğu görülecektir. (s.180)

1.3.6.3. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Teorisi

Cranny ve Smith, Ümit Kuramından etkilenerek bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Söz konusu düşünürlere göre, ümit kuramları genel olarak teknik terimler kullanırlar ve görüleme sorununu karmaşıktırır. Bu karmaşıklık ise uygulamalara ters düşmektedir. O halde, ümit kuramında adı geçen çaba, doyum, başarı ve ödüller kavramlarından harekete ederek konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmek gerekmektedir. Düşünürlerimiz bu fikirden hareket ederek bu dört kavram arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model geliştirmişler.



Şekil 1.6 Cranny –Smith'in Süreç Modeli

Kaynak: Eren, E., (1998) Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınevi (s. 455-456)

Eren (2010), yaptığı araştırmasında ödöl, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirilmektedir. Bu üç değişken birbiri üzerinde ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır. Başarı modelin ortasında yer almakta, ödöl ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsur ancak çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmektedir. Şu halde, sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır görüşünü savunmaktadır. (s. 544)

1.3.6.4. Vroom'un Beklenti (ümit) Teorisi

Koçel (2011) eserinde Süreç Teorileri içerisinde Vroom'un Beklenti (ümit) Teorisi (1964) önemli bir yer tutar. Victor Vroom'a göre bir kişinin belerli bir için gösterdiği gayrete bağlıdır:

1. Valens (kişinin ödölü arzulama derecesi)

2. Bekleyiş (ödüllendirme olasılığı)

Dolayısıyla: (Motivasyon=Valens x Bekleyiş)

olarak gösterilebilir demektir. (s.632)

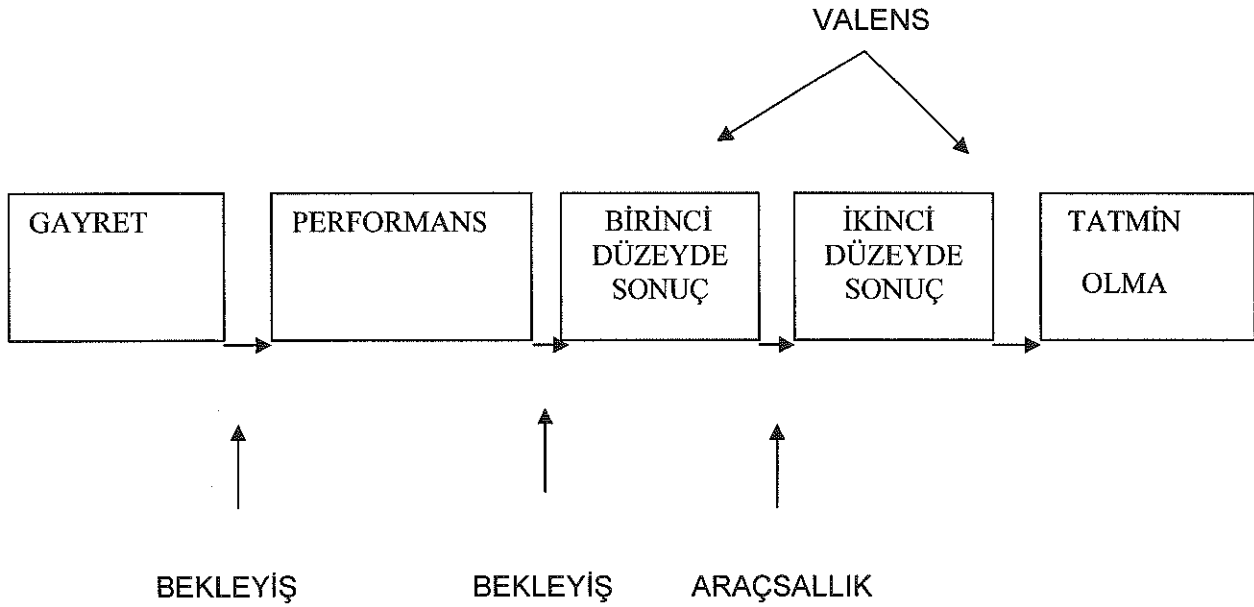
Yukarıdaki formülü kısaca özetlersek; bir kişi için beklenti değeri yüksek olan bir ödöl, kişi için ifade ettiği değer (Valens) de yüksek ise bu durumda Araçsallık (ödülle sonuçlanacak davranışın karşılığı) değeri de yükselecek ve motivasyon yüksek olacaktır.

Eren'e (2010) göre Ümit Kuramında anahtar görevini yapan üç kavram mevcuttur.

a. **Başarı-Ödül-Ümit İlişkileri:** Birey her davranışının sonucunda, bazen ödüllere bazen da cezalara sahip olacağına inanır veya bu ümit (beklenti) ile işe başlar.

b. **İstek veya İhtiyaç Şiddet:** Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır.

c. **Çaba-Başarı-Ümit (Beklenti) İlişkileri:** Bireyin bir işte göstereceği çaba iki hususa bağlıdır. Bunlardan birincisi, bu çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler, ikincisi ise, çaba sonunda kendisinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır. (s. 534)



Şekil 1.7 Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, Tamer., (2011) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi. (s.634)

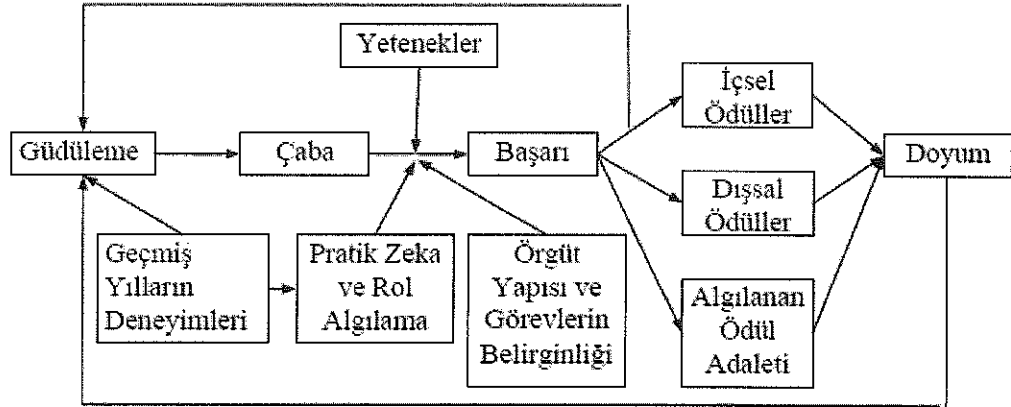
Hüseyin (2010) yaptığı araştırmasında elde ettiği bulguları ise şöyledir. Birey, göstereceği çabanın takdir edilmesi ve bu çaba sonucunda ödüllendirilme beklentisi içerisindedir. Eğer organizasyonda takdir ve ödüllendirmeye ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmişse bu, çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir. (s.181)

1.3.6.5.1. Lawler – Porter'in Geliştirilmiş Ümit Teorisi

Edward E. Lawler ve Lyman W. Porter, Vroom'un Beklenti (ümit) Teorisini örgüt yapılarını ve gerçekleri göz önüne alarak geliştirmiş, Beklenti (Ümit) Teorisine önemli katkılarda bulunarak söz konusu teoriyi güçlendirmişlerdir.

Eren (1998) Lawler-Porter'in Ümit Teorisi çerçevesinde gerçekleştirdikleri katkılarla ilgili olarak şu tespitlerde bulunur: Katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlendirilmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. İkinci katkı ise, örgütlerde iş görenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedir. (s. 453)

Lawler – Porter'in Geliştirilmiş Ümit Teorisini aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.



Şekil 1.8 Lawler-Porter'in Ümit kuramının Şematik Açıklaması

Kaynak: Eren, E. (2010) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları (s. 541)

Tabloda da görüleceği gibi güdülenme doyum ile sonuçlanıyorsa bir anlam ifade etmektedir.

1.3.6.6. Hunter'ın İçsel-Dışsal Motivasyon Teorisi

Önel ve Tüzün (2005) araştırmalarında Medeleine Hunter'ın ortaya koyduğu teorinin diğer motivasyon teorilerini destekler mahiyette olduğunu belirtirler.

Hunter, para ya da statü gibi kişisel motivasyon araçları belirtmemekte, onun yerine motive etmek için kullanılabilir yöntemler üzerinde durmaktadır. Teori iki çeşit motivasyondan söz etmektedir: İçsel ve dışsal. Eğer bir kişinin içsel motivasyonu piyano çalmaksa ve bu kişi piyanist olarak çalışıyorsa, onu motive etmek için çok büyük çabalar harcamaya gerek yoktur. Teoriye göre birini motive etmek gerektiğinde dışsal motivasyona başvurmak gereklidir. İçsel motivasyona dışarıdan müdahale etmek mümkün değildir.

Hunter'e göre dışsal motivasyon dışarıdan müdahale edilebilecek beş unsundan oluşmaktadır:

- 1) **İlgi Derecesi:** İlgi derecesi kişiyi davranışlarından sorumlu tutma yoluyla motive eder.
- 2) **Başarı:** Hunter'e göre kişi başarılı olduğu konularda çalışmak ister; başarılı olmadığı konularda çalışmaktan kaçınır.
- 3) **Geribildirim:** İşini ne kadar iyi yaptığı konusunda bilgi vermek insanın motivasyonunun artırır ve öğrenmeye yardımcı olur.
- 4) **İlgi:** İlginç etkinlikler kişiyi çalışmaya motive ederken, sıkıcı etkinlikler motivasyonunu düşürür.
- 5) **Söyleyiş Tarzı:** Bir çalışana iş verirken söyleyiş tarzı motivasyonu dışarıdan etkileyen beşinci ve son unsundur. Hunter, üç farklı söyleyiş tarzı olduğundan söz eder. Olumlu Söyleyiş Tarzı, Olumsuz Söyleyiş Tarzı, Yansız Söyleyiş Tarzı. Hunter'e göre en motive edici söyleyiş tarzı olumlu olandır. Olumsuz tarz, kişide

kızgınlık, içerleme ve çalışmaya karşı isteksizlik yaratır. Yansız tarz ise olumsuz tarz gibi kişi olumsuz etkilemez ama olumlu tarz gibi de motive etmez. (s.58-60)

1.3.6.7. Bandura'nın z-Yeterlilik Teorisi

Bandura'nın ortaya koyduğu z-Yeterlilik Teorisi, kendi düzleminde farklılık arz eden kıymetli görüşler ortaya koymuştur

Burger (2006) yaptığı çalışmasında Bandura'nın görüşlerine ilişkin olarak özetle şu tespitlere yer verir: Sosyal-bilişsel kuramın belki de insan davranışını ve kişiliğini anlamaya dönük yaptığı en büyük katkı, dolaylı ya da gözlemleyerek öğrenmektir. Bandura, ğrenmenin klasik ya da edimsel koşullanmayla sınırlı olmadığını savunur. Başka insanların eylemlerini gözlemleyerek, okuyarak ya da duyarak da öğrenebiliriz.

Bandura, ğrenme ve performans arasındaki önemli ayrıma dikkat çekmiştir. Gözlemsel yöntemlerle öğrenilen davranışların mutlaka yerine getirilmesi şart değildir. İnsanlar gerçekten değişmek için kesin bir karar vermedikleri ve gereken çabayı göstermedikleri sürece, davranışlarını değiştirmeye pek yanaşmazlar. Bandura, sonuç beklentileri ve ikna arasında bir ayırım yapar. Sonuç beklentisi insanların, eylemlerinin belirli bir sonuca yol açmakta ne derece başarılı olacağına dair beklentileridir. İkna beklentisi ise insanların istedikleri bir sonucu elde etmekte ne derece başarılı olacaklarına dair inançlarıdır. Kısacası, bir şeyin olacağına inanmakla, sizin gerekleştirebileceğinize inanmak arasındaki farktır.

Bandura, ikna beklentisinin sonuç beklentisine göre davranışı daha iyi kestirebildiğini söyler. İnsanların sorunlarıyla başa çıkmak için çaba harcamaları ve çabalarında ne kadar ısrarcı oldukları, böyle bir değişimi yapabileceklerine ne kadar inandıklarıyla belirlenir.

Araştırmacılar z yeterlilik inancının çeşitli psikolojik sorunların üstesinden gelmekte kullanılabileceğinin de bulgulanıştır. Bunların arasında çocukluk depresyonu, travma sonrası stres bozukluğu, sınav kaygısı, madde kullanımı, fobiler ve yakınlarının ölmesidir. Ayrıca z yeterlilik, psikologların ilgisini çeken pek çok başka alanda da davranış değişikliği yaratmak kullanılır. İkna beklentileri, iş başarımını, akademik başarıyı ve sağlıkla ilişkili davranışları da etkileyebilir. İnsanın değişiklik yapabileceğine ve ilerleme göstereceğine dönük inancı, hayatta

karşılaştığımız sorunların ve zorlukların çoğuyla başa çıkabilme konusunda önemli bir rol oynar. (s.543-535)

1.3.6.8. Locke'un Hedef Koyma Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teori motivasyonun niyet ve amaçlara bağlı olduğunu savunmaktadır.

Yapar (2005) araştırmasında bu teoriye ilişkin olarak şöyle der: Teori'ye göre hedef, kişinin bilinçli olarak erişmek yada başarmak istediğidir. Locke ve Henne (1986) hedeflerin davranışı etkilediği dört özellik belirtir.

- 1) Hedefler, dikkati ve eylemi kişinin hedefe ulaşacağına inandığı davranışlara yönlendirir,
- 2) Hedefler, kişiyi daha fazla çaba harcaması için harekete geçirir,
- 3) Hedefler ısrarcılığı artırır; bu sayede kişi, hedefe ulaşmak için yapılması gereken davranışlara daha fazla zaman ayırır,
- 4) Hedefler, onlara ulaşabilmek için gereken etkin stratejileri aramakta kişiyi motive eder.

"Hedef Koyma Teorisi" kişinin hedeflerini gerçekleştirmek üzere çaba harcayacağını ve iş performansının hedefler grubunun bir fonksiyonu olduğunu öngörür.

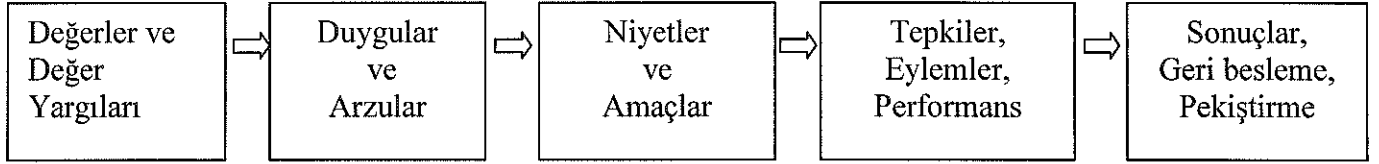
Locke ve Henne'ye göre (1986) hedef koymanın iş performansını artırabilmesi için gerekli bir takım unsurları vardır.

İlk olarak, çalışanların hedef bağlılığına sahip olmaları: Bir çalışan, kabullenmediği ve sahiplenmediği bir hedefi gerçekleştirmeye motive olamaz.

İkinci olarak, çalışana davranışlarının kendisini hedefe doğru götürüp götürmediği ile ilgili geribildirim verilmesi gerekir.

Üçüncü olarak, hedef ne kadar zor olursa performans o kadar yüksek olur. Ancak hedef çalışanın kapasitesini aşan zorlukta olmamalıdır.

Son olarak, özel ve zor hedefler, belirsiz ve "elinde gelenin en iyisini yap" türü hedeflerden daha etkindir. Yönetici açısından önemli olan, işletme amaçları ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasında uygunluktur.



Şekil 1.9 Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi

Kaynak: Yapar, T. (2005) Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, İstanbul: Yüksek lisans tezi, İstanbul üniversitesi Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri Anabilim dalı (s.67)

1.3.6.9. Pekiştirme (Takviye) Teorisi

Sercan'a (2010) göre pekiştirme Teorisi, belirli bir davranışla onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanır. Çalışanların iş başındaki davranışlarının ödülleri ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirilip düzeltereğini öne sürer. (s.183) Pekiştirme (Takviye) Teorisi yöneticilere değişik yöntemler-teknikler arasından seçim yapmasını önerir.

1. **Pozitif (Olumlu) Pekiştirme:** Özkalp (Ed) ve arkadaşlarına (2007) göre bir davranış, ortamda bulunmayan bir uyarıcının ortama katılmasını sağlar ve bu davranışın gelecekte tekrarlanma olasılığı artarsa, bu olaya olumlu pekiştirme işlemi denir. (s. 231)

2.Negatif (Olumsuz) Pekiştirme: Özkalp (Ed) ve arkadaşlarına (2007) göre bir davranış, ortamda bulunan ve organizma açısından itici, nahoş bir nitelik taşıyan bir nitelik taşıyan bir uyarıcıyı ortadan kaldırır ve bu davranışın gelecekte tekrarlanma olasılığı artarsa, bu olaya olumsuz pekiştirme işlemi denir. (s. 231)

3.Ortadan Kaldırma (Son Verme): Eren (1998) bu teknikle ilgili olarak son verme ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme ve ne de bir davranışın biçimini değiştirme ya da olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirme değildir. Bu, bir davranışı ortadan kaldırma ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan ve fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyeceğini bildirmektedir. (s. 456-458)

4. Cezalandırma: Morris (2002) cezanın etkili olabilmesi için uygun bir şekilde kullanılması gerektiğini bildirdikten sonra özetle şunları dile getirir. Öncelikle, ceza anında uygulanmalıdır. Eğer kötü davranıştan çok sonra gelirse, çocuklar ne için cezalandırıldıklarını anlamayabilirler. İkinci olarak ceza zalimce olmamalı ancak yeterli etkiye sahip olmalıdır. Öyleyse etkili ceza kesin ve tutarlı olmalıdır. Eğer istenmeyen bir davranışı bastırmak için cezanın kullanılması gerekliyse, daha tercih edilebilir bir davranış ortaya çıktığında (bu davranışı negatif olarak pekiştirmek için) ceza sona erdirilmelidir. (s.206-208)

Pekiştirme Tarifeleri

Özkalp (Ed) ve arkadaşları (2007) pekiştirme tarifeleri ile ilgili günlük yaşamımızda yaptığımız davranış pekiştirme ile sonuçlanmaz. Bazen uzunca bir süre hiçbir pekiştirme almadan davranışta bulunmak zorunda kalırız...pekiştirme işleminin etkili olabilmesi için bir davranışın her yapılışında pekiştirilmesine gerek yoktur. Hatta, davranış tekrarlarından bazıları ara sıra pekiştirilirse bu tür pekiştirme devamlı pekiştirmeye göre daha etkili olur. Dört basit pekiştirme tarifesi vardır.

1. Sabit Oranlı Pekiştirme: Bu tarifede organizmanın pekiştirici uyarıcıyı elde edebilmesi için, her pekiştirmeden sonra sabit sayıda davranış yapması gerekir. Örneğin, bir işçiye parça başına yaptığı işe göre para ödenirse bu işçi sabit oranlı pekiştirme tarifesine göre pekiştirilmiş olur. (s. 232)

2. Değişken Oranlı Pekiştirme: Morris (2002) eserinde son pekiştirmenin ardından her seferinde değişen bir zaman dilimi geçtikten sonra yapılan ilk doğru davranışı pekiştirmektedir. Bütün ödülleri kaçırmalarına neden olabilecek kadar yavaş davranmamaya da dikkat ederek, yavaş ve düzenli bir davranış örüntüsü ortaya koymayı öğrendiklerini ifade etmektedir. (s.224)

3. Sabit Oranlı Pekiştirme: Morris'e (2002) göre pekiştirecin elde edilebilir hale gelmesinden önce, sabit sayıda doğru davranış yapılması gerekmektedir. Bu tarife yüksek bir davranış oranına neden olur, çünkü kısa sürede çok sayıda davranışın yapılması daha fazla ödül elde edilmesine yol açmaktadır. Parça başı ödeme yapılan bir işte çalışmak, sabit-oranlı tarifeye bir örnektir. (s.224)

4. Değişken Oranlı Pekiştirme: Morris'e (2002) göre pekiştireç elde etmek için gerekli olan doğru davranış sayısı sabit değildir...Değişken-oranlı tarifeye göre pekiştirilen denekler, pekiştirme sonrasında duraklamama eğilimindedirler ve uzun bir süre, davranışı gösterme oranı yüksektir. Denekler, pekiştirecin ne zaman geleceğini bilmedikleri için denemeyi sürdürürler. Benzer şekilde, satıştan komisyon alarak çalışan pazarlamacılar her girişimlerinin satışla sonuçlanmayacağını bilirler, ama ulaştıkları tüketici sayısı arttıkça daha fazla satış yapacaklardır. (s.224-225)

1.3.7. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

McGregor 1960 yılında yayınladığı çalışmasında insanı iki temel yönü bakımından incelemiştir. Birincisi, insanların tembel, kötü, gelişmeye kapalı, işletmeyi düşünmeyen sadece kendisini düşünen bir varlık olduğunu ifadelendirir. Bu tür insanların çalıştırılabilmesi için tek yol iş görenlerin cezalandırılmasıdır.

İkincisinde ise iş görenin cezalandırılmasının tek yol olmadığını, insanın temelde çalışmaya meyilli olduğunu, zeka ve kabiliyetlerinin ise geliştirilmesi gerektiğini bunu yapamayanların işletmeyi yönetenler olduğunu ifadelendirmektedir. Aşağıda geniş olarak da anlatılacağı gibi iş görenin tembelliğinin doğuştan geldiğini ifadelendiren McGregor, ikinci teorisinde bu özelliğin geliştirilmesinin işletmeyi yönetenlerin sorumluluğunda olduğunu iddia etmektedir.

Geliştirilen bu model içinde, geleneksel yönetimi simgeleyen X kuramı ile örgütsel bütünleşmeyi yansıtan Y ilişkileri ve yönetim anlayışı bakımından birbirine karşıt iki görüşü inceleme konusu yaparken, McGregor, önce geleneksel görüşün temel çizgilerini X kuramında toplamış daha sonra da bu görüşleri eleştirerek Y kuramının temel ilkelerini benimsemiştir.

X Kuramının Temel İlkeleri:

- Normal olarak insan doğası gereği işi sevmez ondan kaçmak için her şeyi yapar.
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde işe karşı isteksiz davranan bireyler zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve cezayla korkutulmalıdır.
- İnsan yaratıcı değildir.
- Motivasyon kişiye ödenen paraya bağlıdır.
- İnsan ben-merkezlidir; örgütsel hedefler onun ilgilendirmez
- İnsan çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir.
- Genellikle insanlar sorumluluktan kaçma eğilimindedir ve yönetmektense yönetilmeyi arzular. Birey işinde özellikle güvence arar.

Aktan C. C. http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm Önen ve Tüzün (2005), (s.67); Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), (s.24);

Bu teoriye göre, insan hiçbir şey yapmamak üzere programlanmıştır. İşletmelerde işlerin en hızlı, en kaliteli ve maliyeti en düşük şekilde yapılması gerekmektedir. İnsanın özellikleri bu ise yöneticilerinin tavırları ne olmalıdır? Bu tembel, çalışmayı sevmeyen, zekâsını işletme için kullanmayan, yaratıcı olmayan iş gören nasıl yönetilecektir? İşletme nasıl kâr edecektir? McGregor'a göre X Teorisini benimseyen bir yönetici aşağıdaki gibi hareket etmek durumundadır: Önel ve Tüzün'e (2005) göre bu yönetici astlarına aşağıdaki gibi davranır:

1. Çalışanlara sorumluluk vermekten kaçınmaz.
2. Çalışanların kendi hedeflerin ve performanslarını belirlemelerine izin verir.
3. İşleri yaratıcılık kullanmayı gerektirecek şekilde yapılandırır.
4. İşle ilgili karar verme sürecine çalışanları da katar.

Y Kuramının Temel İlkeleri

- Örgütsel amaçlara varmanın tek yolu cezalandırma ve dış denetim değildir. İnsan söz konusu amaçlara varabilmek için sorumluluk bilinci içinde, kendi kendini yöneltme ve denetleme olanağına kavuşmalıdır.
- Sorumluluk duygusunun gelişmesi için, amaçlara varıldığı ölçüde insanlar ödüllendirilmelidir. Bu ödüller arasında benliği doyurma ve kendini tanıma gereksinmesi, örgütsel amaçlara dolaysız olarak yönelmeye sağlar.
- Normal bir insan, uygun koşullar altında sadece sorumluluk peşinde koşar.
- Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde yaratıcılık, ustalık ve düşünme yeteneği insanlar arasında sınırlı olmayıp, oldukça yaygındır.
- Motivasyon saygınlık kazanma ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarının doyurulmasına bağlıdır.

- İnsana güvenilebilir; sıkı bir denetlemeye gerek yoktur.
- Her insan için çalışmak, dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istek ve arzudur. Çalışmak birey için başlı başına bir tatmin kaynağı olabilir.
- İnsana yetki ve sorumluluk devri, onun benliğini ve kişisel becerilerini ortaya koymak için fırsat yaratır. Dolayısıyla bu tür bir tatmin netice olarak organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine imkân sağlar.
- İnsan sadece sorumluluk yüklenmeyi değil, sorumluluk aramayı da uygun şartlar olduğunda öğrenebilir. Sorumluluktan kaçmak, insanın doğasında sabit olan bir özellik değildir.

Çağdaş endüstriyel yaşamın koşulları altında insanlardaki mevcut potansiyelin çok az bir kısmından yararlanılmaktadır. Aktan C. C. http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm Önen ve Tüzün (2005),(s.67); Sabuncuoğlu ve Tüz (2008),(s.25);

X Teorisinin tam tersine bir görüş ifade eden Y Teorisini benimseyen bir yönetici nasıl davranmalıdır? Kendini geliştirmeye açık, yaratıcı olan iş görenden daha iyi verim nasıl alınacak ve yönetici bu durumda nasıl bir yol izleyecektir? Önel ve Tüzün'e (2005) göre bu yönetici astlarına aşağıdaki gibi davrandığını belirtir.

1. Çalışanlara sorumluluk vermekten kaçınmaz.
2. Çalışanların kendi hedeflerin ve performanslarını belirlemelerine izin verir.
3. İşleri yaratıcılık kullanmayı gerektirecek şekilde yapılandırır.
4. İşle ilgili karar verme sürecine çalışanları da katar.

Yapılan araştırmalar yüksek motivasyon ve performansla çalışan grupların "Y Teorisi"ni benimsemiş olan yöneticiler tarafından idare edildiklerini ortaya koymuştur. Bunun tam tersi olarak, "X Teorisi"sini benimsemiş olan yöneticilerin gruplarında verim her zaman düşük olmuştur; işler zamanında bitirilememiş, hedeflere zamanında ulaşamamıştır. (s.68)

Y Kuramına Yönelik Eleştiriler

Sabuncuoğlu ve Tüz'ün (2008) eserlerinde Y kuramı örgütsel bütünleşmeyi, örgüt ve birey amaçlarının birleştirilmesi olarak tanımlarken, bunun nasıl sağlanacağı konusunda doyurucu bir açıklama getirmemektedir. İşletme yönetimi daha iyisini bulduğu zaman izlediği amaçlar ve kullandığı yöntemleri terk edebilir. Bu durumda yeni amaçlara çalışanları yeniden uyarlamak ayrı bir sorun yaratacaktır. Öte yandan, çalışanlara gerektiği zaman "sorumluluklarını yükleme ve kendi kendilerini denetleme" ilkesinin uygulanması sanıldığı kadar kolay değildir. Bunun anlamı yönetimin dayandığı otorite gücünün, yetki göçrimini de aşarak alt basamaklara geniş ölçüde kaydırılması olarak yorumlanabilir. Ancak örgütte otorite kavramını silme yönündeki böyle bir gelişmenin geçerli olduğu kuşkuludur. Otoritenin zayıflaması durumunda örgütsel düzenin yerini düzensizliğe, örgütsel kaynaşmanın yerini kargaşaya bırakacağı söylenebilir. Y Kuramının bir idealizmi simgelediğini ifade etmişlerdir. (s.26-27)

1.3.8. William G. Ouchi'nin Z Teorisi

Enetos.com isimli internet sitesinde Z Teorisi ile ilgili olarak şu görüşlere yer verilmiştir: McGregor'un X ve Y Teorilerinden sonra ortaya konulmuş bir teoridir. Bu teorileri tamamlayan bir teori olarak da anılmaktadır. 1980'li yıllara gelindiğinde ABD sanayi şirketlerinin Japon sanayi şirketlerine karşı pazar paylarında kayıplar yaşaması üzerine Japon asıllı ABD'li düşünür tarafından ortaya konulmuştur. Ouchi geleneksel Japon kolektif kültürü (J Tipi) ile bireyselci Amerikan kültürünün (A Tipi) pozitif yanlarını alarak yeni bir yönetim anlayışı ortaya koydu. (Z Tipi). <http://www.enotes.com/theory-z-reference/theory-z-176920> 26 Kasım 2011

Biriyilik.com adlı internet sitesinde de Ouchi, Z teorisini başlıca şu kriterleri ele alarak oluşturduğu belirtilmiştir:

Çalışanların işte kalma süresi (istihdam süresi), kararların verilmiş biçimi, sorumluluk kaynağı, kontrol mekanizmaları, çalışanların uzmanlaşma derecesi, çalışanlara verilen değer, çalışanların performans değerlendirilmesi ve yükseltilmesi.

Ouchi, Z tipi organizasyon tipini, Amerikan tipi (A) ve Japon tipi (J) organizasyonlarla karşılaştırmaktadır. Ouchi' ye göre ideal olan ne Amerikan tipi, ne de Japon tipi yönetim modelidir. Organizasyon ve yönetimde aşağıda belirtilen Z tipi modelinin benimsenmesi gereklidir.

Tablo 1.4 Z Tipi Organizasyon ve Yönetim Modelinin Geleneksel Amerikan (A) ve Japon (J) Organizasyonlarıyla Karşılaştırılması.

A tipi (Amerikan) Organizasyon	Z tipi (İyileştirilmiş Amerikan modeli)	J tipi (Japon) Organizasyon
- kısa süreli istihdam - bireysel karar alma - bireysel sorumluluk - hızlı değerlendirme ve terfi - formel değerlendirme	- uzun süreli istihdam - kolektif karar alma - bireysel sorumluluk - yavaş değerlendirme ve terfi - informal değerlendirme	- yaşam boyu istihdam - kolektif karar alma - kolektif sorumluluk - yavaş değerlendirme ve terfi - informal değerlendirme
- uzmanlığa dayalı kariyer - çalışanların sadece iş yaşamlarıyla ilgilenilmesi	- uzmanlığa dayanmayan kariyer - çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi	- uzmanlığa dayanmayan kariyer - çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi

Kaynak: <http://www.biriyilik.com/odevler-kaynaklar/iktisat-isletme-ve-ekonomi/yonetimde-insan-boyutu-ve-ouchinin-z-teorisi-30805.html>. 26 Kasım 2011

Tablodan anlaşıldığı üzere Z tipi organizasyon modelinde “insan” unsuruna önem verilmektedir. Ouchi' ye göre işyerinde işgücünün istihdamında sürekliliğin sağlanması verimlilik açısından son derece önem taşımaktadır. Aynı şekilde, organizasyonda çalışanların yönetime katılımı en geniş biçimde özendirilmeli, bireysel sorumluluk yüklenme alışkanlığı yerleştirilmeli, açık kontrol mekanizmalarına imkân sağlanmalıdır. Ayrıca, belirli bir tek alanda uzmanlaşma yerine geniş bir alanda uzmanlaşma sağlanmalı, çalışanların işletmeyi bir aile gibi

görmelerine olanak sağlanmalı, işde yükselme çok süratli olmamalıdır. Ouchi, aynı zamanda çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde zaman diliminin uzun tutulmasının gerekli olduğunu düşünmektedir.

Ouchi'nin Z tipi organizasyon modeli, özetle insan kaynaklarının yönetimi konusunda geleneksel Amerikan ve Japon tipi organizasyonlardan bazı noktalarda ayrılmaktadır.

<http://www.biriyilik.com/odevler-kaynaklar/iktisat-isletme-ve-ekonomi/yonetimde-insan-boyutu-ve-ouchinin-z-teorisi-30805.html> 26 Kasım 201

Tablo 1.5 Motivasyon Teorilerinin Motivasyon Konusuna Yaptığı Katkıları

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir onları tatmin edecek şekilde davranır
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirir arzu edilmeyen davranışlar zayıflatabilir
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklemeyle sahiptir
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları ile karşılaştırır

Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır
İçsel-Dışsal Motivasyon Teorisi	İki çeşit motivasyon vardır: İçsel ve Dışsal. Kişiyi motive etmek için dışsal motivasyona başvurmak gereklidir. İçsel motivasyona dışarıdan müdahale etmek mümkün değildir. Dışsal motivasyon dışarıdan etki edilebilecek beş unsurdan oluşur: İlgililik Derecesi, Başarı, Geribildirim, İlgililik, Söyleyiş Tarzı
Öz-Yeterlilik Teorisi	Motivasyon ve performans, kişinin ne kadar yeterli olabileceğine dair inancı tarafından belirlenir. Yüksek öz-yeterliliğe sahip kişiler, verilen görevleri yerine getirebileceklerine inanırlar ve bu yönde çaba harcamaya motive olurlar. Düşük öz-yeterliliği olan kişilerin verilen görevleri yerine getirebileceklerine dair inançları yoktur ve bu yönde çaba harcamaya motive olamazlar.
Pekiştirme (Takviye) Teorisi	Pekiştirme teknikleri kişinin arzu edilen davranışı ortaya koymasını ya da istenmeyen davranıştan kaçınmasını sağlar. İstenen davranışı yerleştirmek ya da istenmeyen davranışı kaldırmak için 4 farklı teknik kullanılabilir: Pozitif Pekiştirme, Negatif Pekiştirme, Ortadan Kaldırma, Cezalandırma
X Teorisi	X Teorisi: İnsan çalışmayı sevmez; sorumluluk almaktan kaçır; yaratıcı değildir; sıkı bir şekilde denetlenmelidir; ben-merkezlidir; örgütsel hedefler onu ilgilendirmez. İnsanı çalıştırmak için ceza yöntemi uygulanmalıdır.
Y Teorisi	Y Teorisi: İnsan için çalışmak doğal bir durumdur; sorumluluk almaktan kaçmaz; yaratıcıdır; sıkı bir şekilde denetlemeye gerek yoktur; örgütsel hedefleri benimser ve o yönde çalışır. İnsanı çalıştırmak için ceza yöntemi kullanmaya gerek yoktur.

Kaynaklar: Koçel, Tamer., (2011) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi. (s.638), Önen ve Tüzün (2005) Motivasyon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık (s.70-72)

1.3.9. İnsanların Motivasyonunun Sağlanması

İnsanın tek başına yaşamasının mümkün olmadığını artık hepimiz biliyoruz. İnsan, en küçük birim olan aile başta olmak üzere okul, iş ve sosyal hayatın bir parçasıdır. Özellikle sosyal medya denilen bilgisayar üzerinden yaşanan yeni bir yaşam modeli oluşsa da insanlar bu yaşam döngüsünden kurtulamayacaklardır. İnsanın motivasyonunun sağlanması için sadece para kazandığı iş yaşamında değil, ailesinde ve çevresinde de motivasyonunun sağlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Para kazanmakla ve iyi bir iş ortamında bulunmakla iş motivasyonu sağlanabilir. Bu motivasyonun devamı için dengeli bir yaşam ve sosyal hayat planlanmalıdır. Dengesizlikler ortaya çıkması durumunda özellikle iş yeri motivasyonunda ciddi sorunları görmek mümkün olabilecektir.

1.3.10. Yaşamda Motivasyonun Sağlanması

Yaşamda motivasyonunu sağlayan şey nedir? İnsanın yaptığı iş mi? Sosyal yaşamı mı? Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Telman ve Ünsal (2004) araştırmasında, yaşam doyumu genel olarak kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade eder. İş doyumu-yaşam doyumu ilişkisinde üç genel görüş hakimdir. (Kirkaldy&Cooper, 1993) Birinci görüşe göre, iş doyumuyla yaşam doyumu arasında olumlu yönde bir ilişki vardır: İş doyumu yüksek olan bir çalışanın yaşam doyumu yüksek olan bir çalışan yaşam doyumu da yüksek olacaktır. "Aktarma teorisi" olarak bilinen bu teoride, kişinin bir alanda yaşamış olduğu duyguları başka bir alana aktardığı savunulur.

İkinci teori "Telafi etme teorisi"dir ve yaşam doyumuyla iş doyumu arasında ters yönde bir ilişki olduğunu öne sürer: Kişinin bir alanda yaşamış olduğu olumsuz yaşantıları telafi etmek için diğer alanda mümkün olduğunca olumlu yaşantılar deneyimlemeye çalışır. Bu teoriye göre, kişi eğer işinden doyum almıyorsa, bunu

telafi etmek için iş dışı yaşamında, mümkün olduğunca, kendini mutlu edecek uğraşlar içine girmeye çalışacaktır.

Üçüncüsü ise "Ayrım Teorisi" olarak bilinir. Bu görüşe göre, iş doyumuyla yaşam doyumunu arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Bu konuda örnek vermek gerekirse günümüzde birçok insan gerek iş, gerek aile hatta yaşadığı ülke gibi kendi dışındaki faktörleri kendi seçimi olmadan hasbelkader yaşamaktadır. Onları değiştirmek veya terk etmek gibi bir lüksü yoktur. Böylece insan, sahip olduklarıyla mutlu olmasını öğrenmek zorundadır. Daha sonra bu zorunluluğu bir baskı unsuru olarak yaşamaz. (s.18-19)

Keser (2005) bireylerin yaşam doyumunu etkileyen unsurları şu şekilde sıralanmaktadır;

Günlük yaşamdan mutluluk duymak, yaşamı anlamlı bulmak, amaçlara ulaşma konusunda uyum, pozitif bireysel kimlik, fiziksel olarak bireyin kendisini iyi hissetmesi, ekonomik güvenlik ve sosyal ilişkilerdir. (s. 80)

Yukarıda sıralanan görüşlere baktığımızda insanların yaşamda mutluluğu sağlayabilmek için bir çok konuda karar vermek durumunda olduğu görülmektedir. Bu durumda da insanın o an baskın olan güdülerinin etkili olduğu değerlendirilebilir. Bütün motive edici faktörlere rağmen insanın sosyal yaşamında ve aile yaşamında motivasyonuna engel olan faktörler bulunmaktadır.

1. Sosyal Yaşamda Motivasyona Engel Olan Faktörler

Özkalp (Ed) ve arkadaşlarına (2007) göre duygularımıza eşlik eden fizyolojik tepkiler tüm duygularda aynıdır, bir duygudan diğerine değişmez. Buna rağmen, biz farklı durumlarda farklı duygular yaşarız. Bu da duygularımızın görelilik olarak nesnel (objektif) olan fizyolojik temelleri ve dışsal belirtilerinin yanı sıra, bir de öznel (sübjektif) olan yaşantısal yönünün olduğunu göstermektedir.

Duygusal yaşantılarımız gerek tür, gerekse şiddetleri açısından oldukça büyük farklılıklar gösterir. Örneğin, üzüntü ve sevinç farklı türde, buna karşı, korku

ve dehşet aynı türde, fakat farklı şiddette duygusal yaşantılardır.

Korku: Korku, temelde hoş olmayan, hiçbirimizin yaşamak istemediği bir duygudur. Bununla birlikte, panik halindeki engelleyici korkuları bir yana bırakacak olursak, korku duygusunun uyum sağlayıcı bir işlevi de vardır. Herşeyden önce, tehlike anlarında, korku bedenimizi fizyolojik olarak tehlikelerden uzaklaşmaya hazırlamaktadır. Benzer şekilde, değişik korkular insanları birbirlerine bağlamakta, cezalandırma ya da karşılık görme korkusu insanları bir çok durumda birbirlerine zarar vermeden alıkoymaktadır.

Kaygı: Korku duygusuyla yakından ilişkisi olan bir başka duygudur. Kaygıyı korkudan ayıran en belirgin özellik, kaygının belirli bir nedeninin bulunmamasıdır. Yani, kaygı nedensiz bir korkudur. Kaygının çok yaygın, şiddetli ve sürekli hale gelmesi, bir davranış bozukluğu olarak kabul edilir.

Öfke: Öfke duygusuna en sık yol açan nedenlerden birisi, hedefe yönelik davranışlarımızın engellenmesidir. Burada "hedefe yönelik" kavramı oldukça geniş kapsamlı olarak kullanılmakta; örneğin, bitirmeyi amaçladığımız bir işi yarıda bırakmaya zorlanma kadar, hakarete uğrama da bir engellenme olarak kabul edilmektedir. Normal olarak tüm insanlar olumlu bir "kendilik değerine" sahip olmayı ister ve amaçlarlar. Kendilik değeri terimi bir bireyin kendi yetenek, yeterliliklerinin ve değerinin ne olduğu konusundaki düşüncelerinin tümüne işaret etmek için kullanılmaktadır. Hakarete uğrama, geçici bir süre için de olsa, kendilik değerimizi zedelemekte ve dolayısıyla olumlu bir kendilik değerine sahip olma amacımızı engellemektedir. Aynı nedenlerden dolayı, fiziksel bir saldırıyı de engelleme olarak kabul etmek mümkündür. (s.208)

2. Aile Yaşamında Motivasyona Engel Olan Faktörler

Özkalp (Ed) ve arkadaşlarına (2007) göre, hamilelik sırasında yetersiz beslenmenin, gelişmekte olan fetüs üzerinde olumsuz etkilerinin olması, ilaç, alkol, tütün, vb. gibi

madde bağımlılığı olan annelerin çocuklarında da aynı maddeleri kullanmaya yatkınlığın olması; ya da hamilelikte geçirilen aşırı heyecanlı yaşantıların bebekte da aşırı hareketli olma gibi sonuçları ortaya çıkarttığı görülmüştür. Doğum sonrası ilk yaşantıların, çocukluğun ilk yıllarındaki yaşananların ve çevresel uyarıcı eksikliği, yoksunluğu ya da zenginliğinin etkilerini incelemek için yapılan bazı araştırmalar sonuçları bakımından oldukça dikkate değerdir. Kişiliğin gelişmesinde aile ve çocuk etkileşimi de çok önemlidir. Bu etkileşim sürecinde önemli bir olgu, toplumsallaşmadır. Toplumsallaşma, çocuğun ailesi ve içinde bulunduğu sosyal grubu tarafında kabul gören, gelenek, töre ve beklentilere uygun davranışları geliştirmesi sürecidir. Kalıtsal sınır ve gizilgüçleri (potansiyeli) içinde çocuk, çeşitli sosyal özellikleri geliştirebilir. Birey, daha çok cinsiyetine, sosyal ve dinsel grubuna uygun davranışları öğrenir. (s. 243-245)

1.3.11 İşyerinde Motivasyonun Sağlanması için Motive Edici Faktörler

Araştırmamızın bu bölümüne kadar insanın hem insan yönüne yönelik, hem de iş gören yönüne yönelik araştırmaları inceledik. Bu araştırmaların ortak noktaları ve ayrıldıkları noktaların nedenlerini incelemeye çalıştık. Bu bölümde “iş gören insanın” aslında genel anlamıyla “insan” kavramının içinde olduğunun farkına varılması gerektiğini belirtmemiz gerekir. “İş gören insan”ın “insan”ın özelliklerinden farklı olduğu düşüncesiyle iş yerlerinde “iş gören insan”ın farklı değerlendirildiği görülmektedir. Bu nedenle de “iş gören insan” farklı davranıldığı, iş yerine geldiğinde bütün sorunlarından, streslerinden, sorumluluklarından ayrıldığı düşünülmektedir. Bu nedenle “iş gören insan”ı motive etmenin yollarının neler olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.

Werner (1993) araştırmasında elemanlarını motive etme ve onlarla etkileşim içinde olmak isteyen bazı yöneticiler, öncelikle onları anlamak için gerekli ilke ve kuralları uygulamak gerektiğini görmezler. Sonuç, büyük çabalar harcanmasına

karşın fazla bir başarı elde edilememesi olur. Her satış yöneticisi, yılda 30 bin dolarla 100 bin dolar kazanan iki satış elemanı arasındaki farkın, birincinin yalnızca ürün bilgisine sahipken, ikincisinin aynı zamanda insan bilgisine de sahip olması olduğunu bildirmektedir. (s. 115)

İşyerinde Motive Edici Faktörleri Genç (2007) dört bölümde inceler.

1.İç motivler: Güdüler, bireylerin doğal nitelik taşıyan gereksinmelerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır.

2.Fizyolojik motivler: Bireylerin temel motivleridir. Yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır.

3.Sosyal motivler: toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Gruba üye olmak, tanınmak, sevmek, sevilmek gibi.

4.Psikolojik motivler: Psikolojik motivlerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluştuğunu ifade etmektedirler. (s.258-259)

İş göreni etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri farklı farklı gruplandırmak mümkündür. Temel olarak maddi veya manevi olarak sınıflandırmak da mümkündür. Biz bu faktörleri Ekonomik Faktörler, Psiko-Sosyal Faktörler ve Örgütsel ve Yönetmel Faktörler olarak gruplandırmanın daha uygun olacağını düşünmekteyiz.

1.3.11.1. Ekonomik Faktörler

Eren (1998) ekonomik faktörlerle ilgili olarak bu özendirme arcını başta incelememize rağmen araştırmalar bu unsurun değerinin fazla büyütüldüğü hissini vermektedir. Fakat bu sözlerimiz maddi teşvik araçlarının önemsiz sayıldığı duygusunu vermesin. Çünkü, insanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme

olanağı, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. (s. 429)

Sercan (2010) araştırmasında ABD, Almanya, Japonya gibi ülkelerde düzenlenen bir anketteki "insanları gerçekten ne motive eder" sorusunun cevabı, bu konuya daha açıklayıcı hâle getirir. Yapılan sıralamada yüksek maaş dibe vurmuştur.

Motivasyon Faktörlerinin Dereceleri

ABD		JAPONYA	
1.	1.	Daha çok stratejik direktifler
2.	3.	Daha çok enformasyon
3.	2.	Proje planlamasına daha fazla katılım
4.	6.	Daha az örgütsel bürokrasi
5.	4.	Dışarıdan gelen fikirlere açıklık
6.	5.	Daha az rutin iş
7.	8.	Daha fazla hizmet içi eğitim
8.	7.	Terfi için daha çok umut
9.	9.	Daha yüksek ücretler (s. 126-127)

Yukarıdaki araştırmalara dayanarak bazı sorular sormak mümkündür? Eğer para ilk sıralarda yer almıyor, son sıralarda önem taşıyorsa neden her yıl zam dönemlerinde iş yerlerinde iş görenler arasında dedikodular oğalıır. Sendikalar ile patronlar arasında uzun süreli ücret pazarlıkları yapılır. Türkiye'de kamu sendikalarının kanunen "toplu görüşme" hakları bulunmakta iken sürekli olarak hkmetlerle uzun süreli toplantılar gerçekleştirilir ve çoğunlukla uzlaşılmaz?

Bu soruya cevabı Sercan (2010) verir. Bu cevabın gizlendiği yer, yüksek statü ve saygı görme işteğinin içindedir. (s.126-127)

Kobjoll (1993) ise, yüksek gelir, bir güzellik malzemesi, örneğin traş losyonu ya da nemlendirici krem gibidir. Bazı kişiler bunlara daha az gerek duyarlar, bazıları ise daha çok yüksek bir gelirle hiç kimseyi sürekli olarak elinizde tutamayacağınızı savunur. (s. 32)

1.3.11.1.1. cret, Prim ve Ekonomik dller

Kestane'ye göre (2011) dar anlamıyla ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. cret demeleri, emek sahibinin hizmetinin fiyatı olunca hizmetin en önemli unsurlarından biri olan emeğin de fiyat kuramının bağlı olduğu esaslara uyması gerekir. Yani arz ve talep mekanizması, ücret kavramı üzerinde de etkili olmaktadır. cret mekanizmasının yapısında emeğe ait bazı özelliklerin varlığını kabul etmek gerekir. İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi sanıldığı kadar basit değildir. Bunun basit olmayıp g oluşu, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok ruhsal ve bedensel şartlara bağlı olmasından ileri gelir. Emek unsuru, onu meydana getiren çalışanın yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlanma şartları ile sıkı bir şekilde ilgilidir. Ayrıca ücretin teşkili ve gelişimi ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarıyla çok yakından ilgilidir. cret, ülkelerin ekonomik yapılarına, kalkınmışlık seviyelerine ve siyasal sistemdeki anlayışlarına bağlı olarak şekilleneceğini bildirir. (s.127)

Dinçer ve Fidan (2000) yaptıkları araştırmalarında verimliliğin arttırılması için şu görüşe yer verirler. İşletme yönetimleri çalışanları daha istekli hale getirmeye özendirici çeşitli sosyo-ekonomik tedbirler almaz. Mesela primli ücret sistemleri uygulanarak çalışan ve üretimi arttıran personele ek gelir sağlama imkânları oluşturulabilir. (s.53)

cret konusu paranın ekonomik değer olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte günümüze kadar devam eden en önemli konulardan biri olmaya devam etmiştir.

Çalışanların hakları olarak gördükleri çalışmalarının karşılığı olarak hak ettiğini düşündükleri “ücret” motivasyonun en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir.

Sabuncuoğlu ve Tüz ücret artışı ile ilgili olarak şu görüşleri savunurlar: İş görenleri işe daha fazla bağlamak amacıyla sürekli ücret artışına alıştırmamanın da doğru olup olmadığı tartışılabilir. Bir iş görenin ek çaba göstermesini sağlayacak motivasyona gitmek için, yani yaratıcı gücünden ve dinamizminden yararlanmak için, ona her defasında her zaman verilen ücretten daha yüksek ücretin verilmesi gerekir. Üstelik ekonomik ödüllendirmeye alıştırmış iş gören kesiminin bundan vazgeçirilmiş olması halinde doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olacaktır. (s.67-68)

Barutçugil (2004) ise söz konusu çalışmasında ödüllendirmede göz önünde bulundurulması gereken temel ilkeler aşağıdaki şekilde özetlemektedir. 1. Ölçülebilenin ödüllendirilmesi, 2. Ödüllendirmenin uygulanabilir olması, 3. Tüm iş görenlerin ödüllendirilebilir olması, 4. Ödüllerin performansa bağlı olması, 5. Ödüllerin zamanında verilmesi, 6. Ödüllerin kişileri geliştirici olması. (s. 453)

İşadamlarımızdan Garih (2010) motive edici ödüllendirmeden şöyle bahsetmektedir. En motive edici ödüllendirme şekli, kendi işinde ve pozisyonunda en başarılı olanları tespit şeklidir. Burada işte devam, müesseseye bağlılık, iyi ilişkiler, emirleri eksiksiz ve zamanında yerine getirme, müessese ile identifiye olma, hedeflerine zamanında ulaşma gibi kriterlerin göz önünde bulundurulacağı belirtilmelidir. Ödüllendirmede madalya, plaket veya sertifika gibi manevi ödüllerin yanı sıra parasal ödüller ve terfi çok önemli motivasyon unsurlarıdır.

Parasal ödüllerin nadir olduğu Doğu ülkelerinde “Stakhanovizm” diye adlandırılan “kişiyi alenen övme” ödülünün de oldukça motive edici olduğu gözden irak tutulmamalıdır. Kârdan pay veya başka bir deyimle prim de çok önemli bir motivasyondur. (s.60)

Eren'e göre bu konuda (2010) diğer bir yöntem de bu türlü bir standart yerine, kişisel değerdendirilmeye dayanan prim verme yoludur. Mali özendirme terfi ettirerek ücretlerin artırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak (terfi ettirmeden) ücretinin artırma yolu da tutulabilir. Terfi eden kimsenin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır. Ancak, burada daha yüksek gelir sağlanması diğer özendirme yöntemleriyle birlikte kullanılmaktadır. Aynı pozisyonda tutarak ücret attırma olanaklarının sağlanması, çabalarda bir artış sağlamayabilir. (s. 517)

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) ise primli ücret sistemlerini uygulamanın oldukça zor olduğunu ileri sürerler. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Bu primler kişisel veya toplumsal katkılara göre hesaplanır. Fakat dağıtımın hiyerarşik duruma göre saptanması önemli sorunları da birlikte getirir. İşgören, üretim kapasitesinde oluşan gelişmeyle kendisine verilen prim arasındaki ilişkiyi hesaplamakta güçlük çekiyorsa, prim, üretimdeki artışla ilişkisi olmaksızın ve sürekli olarak verilen bir kazanç olarak nitelendirilir ve dolayısıyla psikolojik etkisi de beklenildiği gibi gerçekleşmez. Daha öteye, yeni üretime her geçişte işi kesiminin yeni prim istekleri doğabilecektir. (s.68-69)

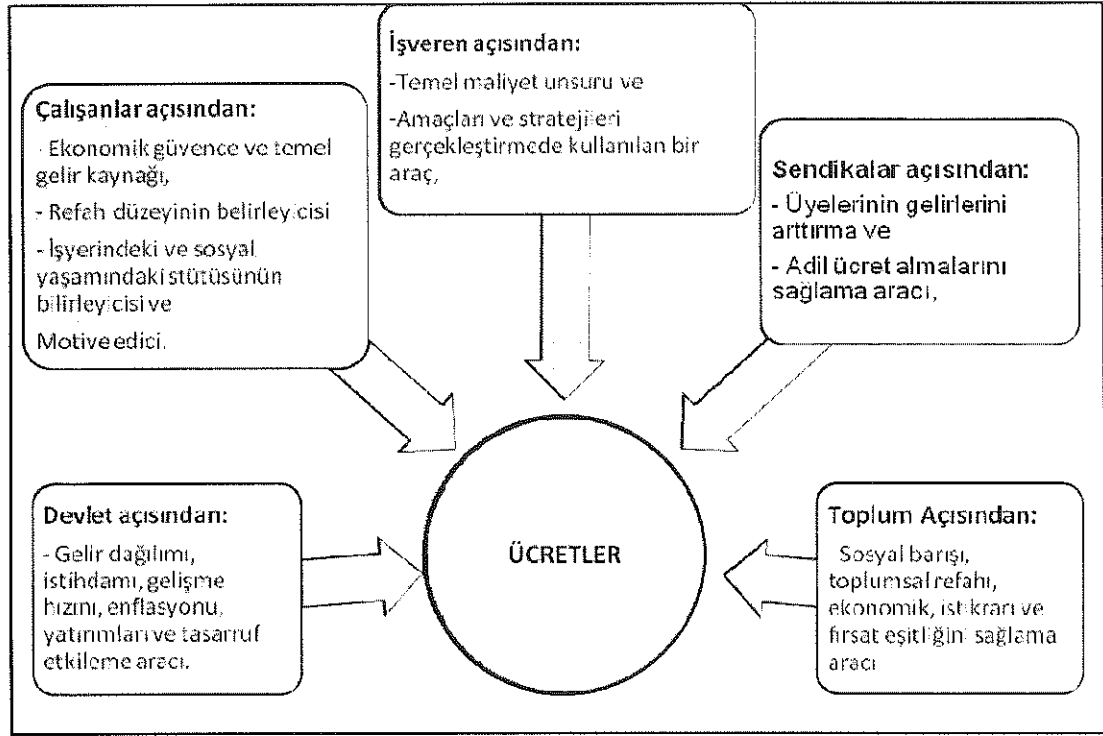
Erdem (Ed) ve arkadaşlarına (2007) göre ücretlendirme ve ödül yönetimini kültürel bağlamda incelemiştir. Yaptıkları incelemede özetle şu sonuçlara ulaşmışlardır. Ücret yönetimi, özellikle de başlangıç maaşının belirlenmesi, "iş değerdendirmesi" süreci ile başlar. İşin değeri karşılanabilir faktörler baz alınarak hesaplanır. Bu süreç kültürel bağlamın evrenselci ve performans odaklı doğasını yansıtır. Karşıt olarak, güç aralığı geniş ve durumsalcı kültürlerde ücret ve maaş belirlenmesi aynı işi yapmak için işe alınan çalışanlara farklı maaşlar tahsis etme hakkını elinde tutan yöneticilerin öznel değerdendirmelerine bağlıdır. Bu durumda, ücret ve aylıklar işin kendisinden çok kişilerin "değerini" yansıtır.

Performans-ödül bağıntısının güç aralığı geniş ve kaderci kültürlerde daha düşük olduğu bulunmuştur. Güç aralığı geniş kültürlerde ödül tahsisi kıdem veya yönetimle iyi ilişkiler içinde olmak gibi, performanstan başka kriterler baz alınarak yapılır.

Bir diğer boyut ise bireysellik ve toplulukçuluktur. Ücretlendirme uygulamalarında performans için ödeme ve kişisel performansa odaklanma bireyselci kültürlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Toplulukçu kültürlerde grup bazlı ödüllerin üzerinde çok durulur. Önceki bölümlerde değinildiği gibi, toplulukçu kültürde kişisel farklılıklar çok önemsenmez, ücretlendirme ve ödül sistemindeki "eşitlik" prensibi bunu yansıtmaktadır. Toplulukçu kültürlerden alt ve en üst derecedeki çalışanlar arasında bile ücret farkı çok az iken, bireyselci ve performans odaklı kültürlerde bu fark çok fazladır.

Ücretlendirme ve ödül yönetimi ile ilişkili son konumuz değişik kültürel bağlamlarda göze çarpan ödül şekilleridir. Neyin ödül olarak algılandığını belirgin ihtiyaç ve değerlere bağlı olarak kültürel bağlamlarda göze çarpan ödül şekilleridir. Neyin ödül olarak algılandığı belirgin ihtiyaçlar ve değerlere bağlı olarak kültürel bağlam belirler. Örneğin, "ayın çalışanı" gibi ödül programları çalışanın bireysel olarak ödüllendirilmesinin iş takımında yer alan bireyler arasında öfke yaratabileceği toplulukçu kültürlerde etkili bir yöntem olmayabilir. Kültürler-arası literatürdeki ödül dağılımı tartışmaları daha çok ekonomik ya da maddi ödüllere odaklanmıştır. Ancak, toplulukçu ve güç ağırlığı geniş olan kültürlerde ait olma ve fark edilme gibi ihtiyaçları karşılayan manevi ödüller daha tatmin edici olabilir. (s.330-331)

Ücret sadece çalışan açısından değil, aynı zamanda işvereni, sendikaları, toplumu da ilgilendiren bir olgudur. Bu nedenle taraflar açısından neyi ifade ettiğini aşağıdaki tabloda özetlemek mümkündür.



Şekil 1.10 Ücretin Gruplar İçin İfadesi

Kaynak: Geylan, R., (Ed.) Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnoğlu, D., Benligiray, S., ve Tonus, H. Z., (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. (s.167)

1.3.11.1.2. Kâra Katılım

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) yaptıkları araştırmalarında şu bulguları elde etmişlerdir. İşgören moralinin olumsuz biçimde etkilenmemesi isteniyorsa, ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılması gerekir. Bir diğer deyişle, her iş görenin aldığı ücret artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Bu ilişkiyi kurmak ilke olarak kolay olmakla birlikte, üretim artışından doğan kazançta nasıl katılma sağlanacağı konusu, pek açık ve uygulanması pek kolay değildir. Bu konuda ilk uygulamalara Amerika'da rastlanır. 1886 yılında "Procter-Camble Co" adlı bir firma ilk kez kâra katılıma planını uygulamaya koşmuştur. Fransa'da ise ilk ciddi uygulama 1967 yılında yayınlanan bir Cumhurbaşkanlığı raporuyla başlar. Kâra katılım üç biçimde olabilir.

- **Nakit olarak dağıtım:** Elde edilen kârın, belli bir yüzdesi nakit olarak iş görenlere dağıtılır.
- **Ertelenmiş dağıtım:** Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere kâr ayrı bir hesapta saklanır.
- **Karma dağıtım:** İki modelin birlikte uygulanmasıdır. Kârın bir kısmı dağıtılır, bir kısmı ertelenerek sonradan ödenmek üzere biriktirilir. (s.69-71)

Garih (2010) ise en önemli ve geçerli motivasyon, çalışan kişinin kendini patron gibi hissedebilmesini sağlayabilmektedir. Yetki, sorumluluk, inisiyatif kullanabilme ve en önemlisi kâr ile başarıyı paylaşabilme, insanları motive eden, heyecanlandıran, çalıştıran ve en önemlisi verimini arttıran en önemli öğelerden olduğunu bildirmektedir. (s.85)

1.3.11.1.3. Sosyal Koşullar

Çalışanlara, daha iyi iş ve özel yaşam koşulları sağlamaktır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, bazı çalışana giyecek alınması vb. gibi uygulamalar, sosyal koşullara örnek olarak verilebilir. Bu tür sosyal koşulların sağlanması her iş gören için cazip bir şart oluşturmamakla birlikte, bu sosyal şartları benimseyecek ve tercih edecek iş görenleri bulmak da olasıdır ve cazip bir hal alabilir. Alternatif işler arasında tercih nedeni olabileceği bulgularına ulaşmıştır. Aladağ (2007), (s. 77); Genç (2007), (s. 259).

1.3.11.1.4. Terfi ve kariyer Geliştirme

Dinçer ve Fidan'a (2000) göre kariyer plânlama kişilerin kendi yaşayışları üzerindeki kontrollerini dahi iyi sağlayabilmek amacıyla kendi hayat amaçlarını ve bir örgüt üyesi olarak meslek amaçlarını geliştirmeleri üzerinde duran bir geliştirme programıdır. Bu programın amacı kişilerin hayatta ne yapmak istedikleri ile ne yaptıkları arasındaki uyumsuzluğun sonuçlarını teşhis etmek ve çözüm aramaktır.

Bu teknik, bir taraftan, meslek değiştirmeyi dūřünen, sabitleşmiş alışkanlıklarının ağırlığını hisseden ve kendi yaşama tarzını ve meslekteki başarısını değerlemek isteyenlere yarımıcı olurken; diğer taraftan, örgüt üyelerinin değer yargılarının anlaşılmasında ve kişiyle örgüt amaçlarının bütünleşmesinde kolaylık sağlamaktadır. (s.279-280)

Işıkhan'a (2004) göre ise kişilerin, iyi ve elverişli çalışma şatlarına sahip olması kendilerini, çalıştıkları işin baskısından biraz olsun kurtarması açasından önemlidir. Işte ilerleyememe gibi hızla yükselme ve başarıya çabuk ulaşma da strese neden olmaktadır. Araştırma bulguları, bu kişilerin diğerlerine göre daha fazla kalp spazmı geçirdiklerini göstermektedir.

Bireyin, mevki ve statü ihtiyacı onun en önemli özelliklerinden birisidir. Mevki edinmek önemli ölçüde bir işin cazip tarafını oluşturur ve mevki kaybı da özellikle emekliliğe ve istirahata ayrılma zamanlarında önemli bir sorun olarak karşımıza çıkar. Lord Beveridge, işsizliğin en kötü tarafının fakirlik değil, insanların "gereksiz ve istenmeyen insanlar" görölmesi olduğunu söylemiştir. (s.109-235)

Garih (2010) ise tecrübelerini şu şekilde özetlemektedir: Özellikle büyük müesseselerde çalışan kişilerin en önemli motivasyonları genelde gelir ve mevkidir. Kişi, gelirinin artması ve terfi etmekle tatmin olur. Amirlerinin bu iki şekilde takdirleri kendisini amirine ve müessesine daha çok bağlar, daha da yükselebileceğini hissettikçe bu amacının gerçekteşirmek için elinden geleni yapar. Terfi ve dolaysı ile ünvan genelde son derece etkin bir motivasyondur. Ancak gerekli tecrübe ve olgunluğa ulaşmamış kişilere verilecek ünvanın o kişilerin profesyonel hayatlarını kısa zamanda sürdürebileceğini göz ardı etmemek gerekir.

Vaktinden önce verilen ünvanlar, terfi ettirilen kişilere delege edilen yetki ve sorumlulukları boşluklar meydana getirir. Zamansız terfi etmiş kişi, bu yetki ve sorumlulukları kullanırken gaflar yapmaya mahkumdur. Bu gaflar, kişinin ünvanı ne

olursa olsun, şirketteki astarının ve etrafındaki çalışanların saygısını azaltır. Bir süre sonra unvan sahibi kişi yerinde iğreti oturur, rahatsız ve mutsuz olur. (s.105-107)

Yükselme ve terfi imkânlarının olması her iş gören için aynı anlamı ifade etmeyebilir. Bir iş gören terfi etmeyi “daha çok maaş” olarak değerlendirirken, bir başka iş gören bu yükselme imkânını “otorite-güç kullanma” olarak düşünebilmektedir. Psikolojinin temel kuramları içerisinde yer alan “güç elde etme güdüsü” ve “başarı güdüsü” yükselme ve terfi imkânlarına farklı bakış açıları getirebilmektedir.

Terfi ve yükselme imkânının olmadığı kuruluşlarda çalışanların motivasyonlarının düşük olma olasılığı yüksektir. Yıllarca aynı işi yapan bir iş gören daha fazla çalıştığında yeni bir “makam” veya “pozisyon” elde edemeyecekse işine motive olamadığı gibi tekdüzelik bir süre sonra başka bir iş koluna geçmenin yollarını aramasına da neden olabilecektir.

1.3.11.2. Psiko-Sosyal Faktörler

İşyerlerinde iş görenlerin mutluluklarının sağlanmasının sadece para-ücret olmadığını yukarıdaki bölümde dile getirmiştik. Her ne kadar ücret ve ödüllendirme çok önemli bir motivasyon aracı olsa da sadece tek başına yeterli olmadığını çeşitli araştırmaların sonuçları ortaya koymuştur. Maslow’dan başlayarak çalışma hayatı ile ilgili tez ortaya koyan her düşünürün temel ihtiyaçlardan sonra mutlaka psiko-sosyal ihtiyaçların ortaya çıktığını ve ihtiyaçların da tatmin edilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

1.3.11.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Sabuncuoğlu ve Tüz’e (2008) göre, iş görenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma inisiyatif kullanma gereksinmesine önem verirler. Bir kişi, özgürlük içinde

geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve girip içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder.

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle, merkezci yönetim anlayışını benimseyen, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelere çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinir (s.75-76)

Sercan (2010) yaptığı çalışmasında iş görenlerin çoğu bağlılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verir. Aşırı baskı, iş görenleri sıkıntıya sokar. Bu nedenle daha geniş yetki ve sorumluluk sağlandığında merkezkaç örgüt yapılarını önermektedir. (s.188)

İş görenler genellikle işletme kuralları çerçevesinde kendilerine verilmiş çalışma alanları içerisinde bağımsız hareket etmeyi daha çok isteyebilirler. Kendi bilgi birikimlerini kullanabilecekleri özgür alanlar oluşturmak ve projeler üretmek isteyebilirler. Ancak onları sınırlandıran kurallar zinciri düşünmelerini ve bağımsız hareket ertelemelerini engelleyebilmektedir. Bu nedenle iş görene kendi bağımsız hareket edebilecekleri alanların neler olduğunun önceden belirlenmesi işletmenin gelişmesi ve hızlı uygulamalar yapması için uygun bir çalışma ortamı meydana getireceği gibi iş görenin motivasyonunu da olumlu olarak etkileyecektir.

1.3.11.2.2. Esnek Çalışma Şartları

Günümüzde esnek çalışma şartları geliştirilmeye çalışılmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesi ile birlikte "Home Office" çalışma sistemini benimseyen yazılım şirketleri varlığını arttırmaktadır. Personelin ofis ortamında, belirli bir düzende çalışması, mesaisini tamamlaması yerine evinde belirli bir zaman diliminde kendisine verilen işi tamamlaması düşünülmektedir. İstanbul gibi trafiğin yoğun

olduđu metropol Őehirler için ideal olacađı dűŐűnűlen bu sistemin yaygılaŐması olasıdır. Trafikte stresle geçirilen zaman, ofis kuralları içerisindeki molalar, arkadaŐlık iliŐkileri ve rekabet dűŐűnűldűđűnde bazı iŐ kollarında geleceđin çalıŐma biçimi olduđu dűŐűnűlmektedir.

İŐlerin ۆzelliklerine gۆre, trafiđin yođun olduđu saatlerin dıŐında çalıŐma saatlerinin de dűzenlenmesi bir baŐka ۆzűm olarak gۆrűlmektedir.

Esneklik Bandı diye tanımlanan bu çalıŐma metotlarında gۆrűlebilecek sorunlardan biri performans kriterleri olarak deđerlendirilebilir. AraŐtırmacı eđer iŐ sadece “belirli bir programı” “belirli bir sűrede” yerine getirmek Őeklinde bir çalıŐma ise bu sorun da aŐılabılır gۆrűűndedir.

1.3.11.2.3. Sosyal Katılım

Tűm iŐ gۆrenler iŐletmeye girdikleri ilk gűnden baŐlayarak çeŐitli sosyal gruplara girerler. BaŐlangıçta yapay gۆrűntűlű iliŐkilerin daha sonra sađlıklı, gűvenli iliŐkiler biçimine dۆnűŐtűđű izlenir. Yۆneticilerin bir çođu iŐ gۆrenlerin ۆn planda ekonomik gereksinmelere yer verdiđini dűŐűnűerek sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Oysa iŐ gۆrenlerin çeŐitli gruplara katılma gereksinmesi sosyal olduđu kadar dođal bir olgudur. Bunun bilincine varan yönetici sosyal iliŐkilerin engellenmesi deđil, geliŐtirilmesi yۆnűnde uđraŐ verir, çeŐitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak iŐ gۆrenlerarası iliŐkilerin kurulmasına yardımcı olduđunu bildirirler. Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinmelerini gideren sosyal katılımı engellemek yerine, teŐvik etmelidir. Sabuncuođlu ve Tűz (2008), (s. 76); Sercan (2010), (s.188).

1.3.11.2.4. Deđerler ve Sosyal Statű Sađlamak

Statű, bir kimseye toplumda baŐkalarının affettikleri deđerlerden oluŐan bir kavramdır. KiŐi bۆyle bir ۆneme sahip olabilmek için her tűrlű çabayı gۆstermekten çekinmeyecektir. Statű, daha çok sayđı ile birlikte bulunur. ÇalıŐılan mevki ne olursa

olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir ünvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yaratır. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Kişinin örgütte iş arkadaşlarından, gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır.

Kişi hayatını sadece işletmede sürdürmediğine göre (çünkü aile çevresi, komşuları, üye olduğu dernekler vb. gibi) sosyal statü ve saygı sadece üst ve işverenlerin kişisel takdirlerine bağlanamaz, ödüllendirmek ve değerini kişinin ömrü boyunca sürdüreceği hediyeleri veya takdimnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığıyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Eren'in (2010), (s. 521-522); Genç (2007), (s. 259).

Yönetici, bir yandan iş görenleri sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüle karşılaştıkça, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir.

1.3.11.2.4. Psikolojik Güvence, Güvenlik

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir.

Buna rağmen güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan öte daha kapsamlı bir duygudur. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım, olumlu nitelikli çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvencedir.

Çalışma ortamını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğeler kaldırılırken, olumlu nitelikli çalışma koşullarının artırılması gerekmektedir. Balta (2001), (s.82); Eren (1998), (s. 429); Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), (s.82).

1.3.11.2.5. Çevreye Uyum

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar.

İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisini test etmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iştatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Oshagbemi, 2000). Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır. Bozkurt ve Bozkurt (2008), (s. 4); Erdil ve arkadaşları (2004), (s. 20).

1.3.11.2.6. Sosyal Uğraşlar ve Etkinliklere Önem Vermek

Motivasyonu işyerlerinde arttıran en önemli etkenlerden biri de sosyal etkinliklerdir. Günün iş yoğunluğu içerisinde iş görenlerin bir birlerini tanımaları formel ilişkiler içerisinde mümkün görünmemektedir. Bu nedenle personelin motivasyonunu arttırmak için informel ilişkilere ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun için de, eğitim gezileri başta olmak üzere, sanat etkinlikleri düzenlemek önemli bir adımdır. Motivasyonun artırılması için meydana getirilen informel ilişkiler yöneticileri ile iş görenlerin birbirlerini daha iyi tanımalarına neden olacak ortamları sağlayacaktır. Bu durumda yöneticiler ile iş görenler veya ara kademe çalışanlar formel ilişkiler

içerisinde paylaşamadıkları, birbirlerine söyleyemedikleri konuları paylaşma imkânı bulacaklardır. Bu durumda da iş ortamında görülemeyen yetenekli iş görenlerin daha yakından tanınmasına imkân sağlanacaktır.

Bu nedenle sosyal uğraşlar ve etkinliklerin devam ettirilmesinin motivasyon açısından önemi büyüktür. “yönetici örgütte, çalışanı motive etmek için, sosyal işleri ve sosyal etkinlikleri geliştirmeye çalışmalıdır. Böylece örgütte sosyal kaynaşmayı temin etmeli ve çalışanı motive etmelidir. Sportif uğraşlar, geziler, kütüphane kurmak, özel günler ve eğlenceler bu etkinliklerin başlıcaları arasında yer almaktadır. Genç (2007), (s. 260); Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), (s.83).

1.3.11.2.7. Özel Yaşama Saygılı Olma

Eren (1998) yaptığı çalışmasında kişinin işyeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duygularını, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husus olduğunu bildirmektedir. (s. 434)

Eren (2010) diğer eserinde ise astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven vereceği kanaatini bildirir. (s. 523)

1.3.11.2.8. Takdir, Övgü ve Yapıcı Eleştiri

Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına vesile olur.

İnsan tabiatının bu en tabii kuralı bütün mesleklerde geçerlidir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olmak, en yüksek makama kadar yükselmek tutkusu vardır. Bu tutku bir yerde mesleğin itici gücünü teşkil etmektedir. Bu his yöneticiler tarafından her vesile ile teşvik edilmeli ve daima canlı tutulmalıdır. Bunun yanında başarılı olabilme sahalarının genişletilmesi yanında her başarının takdir edilmesi de yöneticiler tarafından usul haline getirilmesi gerekir. Çalışanın, örgüt içinde yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir motivasyon ögesidir. Bu takdirin yalnızca yöneticilerden ve üstlerden değil, akranlardan, astlardan, vatandaşlardan ve iş sahiplerinden de gelebilir. Genç (2007), (s.259); Kumkale (2006), (s.234-235)

1.3.11.2.9. Prestij Sağlamak

Genç (2007) insanlar genellikle toplum içinde sayınlığı yüksek olan örgütlerde çalışmak isterler. Zira kurumsal saygınlığı yüksek olan bir örgütte çalışanlar bireysel saygınlık sağlarlar ve bundan gurur duyarlar görüşündedir.(s. 260)

İş hayatına başlamak isteyen iş gören bu nedenle iş yeri tercihini yaparken bu kıstaslara dikkat etmektedir. Başlangıçta tecrübe edinmek için, deneyim kazanmak için prestij aramadan kendisini yetiştirmek düşüncesiyle hareket edebilmektedir. Zaman içerisinde prestij sağlamak için saygınlığı yüksek iş yerlerini tercih edeceği düşünülmektedir.

1.3.11.2.10. Önem ve Değer Vermek

Genç (2007) bu konuda ise şu görüştedir. Çalışana "insan" olarak, örgütün değerli bir varlığı olarak görmek, çalışanı mutlu eder. İnsana önem ve değer vermek, insanı bir hedefe yönlendirmeyi, bir amacı yerine getirmeyi kolaylaştırır. (s. 260)

İş yaşamının guruları genellikle bu görüştedirler. İş görene değer vermek, kendisini değerli hissettirmek motivasyonda önemli bir unsurdur. Kendisini değersiz hisseden iş gören işyerinde mutsuzluk yaşayacaktır.

1.3.11.2.11. Ayın Elemanı Seçmek

Önen ve Tüzün (2005) bireysel çalışmalar, "ayın en iyi elemanı" seçilmesi gibi girişimler, yapılan işlerin başkaları tarafından da fark edilmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır. İşyerlerinde herkesin görebileceği yerlerde asılı ilan tahtalarında çalışanların başkalarının da görmesini istedikleri sosyal olaylarla (çeşitli haber yazıları ya da doğum, ölüm, evlenme vb.) ilgili notların yazılması da motivasyonu artırır görüşündedirler. (s.83)

Araştırmacı ayın elemanı seçilmesi şeklindeki motivasyon anlayışının bireysel kültürlerde bir motivasyon aracı olarak düşünülürken, toplulukçu kültürlerde farklı tepkilerin oluşmasına neden olabileceğini düşünmektedir. Toplulukçu kültürlerde başarının birlikte başarıldığı fikrinin, "ben" değil "biz" fikrinin ön planda tutulduğu düşünüldüğünde "takım ruhu"na etki edeceği ve motivasyonu düşüreceği konusunda derinlemesine bir araştırmaya ihtiyaç olduğu kanaatini taşımaktadır.

1.3.11.2.12. Çalışanın Önerisinin Dinlenmesi

Kendisine ve fikirlerine önem verilen bir organizasyon içinde çalışmak insanı motive eder. Önerilerin uygulamada işe yaradığını görmek ve bunun için çaba sarf etmek çalışanı yüksek performans göstermeye ve işi sahiplenmeye yöneltir.

İş gören, üst basamaklarda yer alan kişileri öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Nicelik ve nitelik yönünden yapılan önerilerin artması, işletmede iyi

bir havanın esmesine yol açtığı gibi, temel amaçlardan biri olan verimin yükselmesine de katkıda bulunacaktır.

Öneri sistemi batıda özellikle Amerikan endüstrisinde büyük bir ilgi görmektedir. Örneğin General Electric gibi dünya çapında ünü olan bir firmanın bu sisteme vermiş olduğu değer şu rakamlarla gayet iyi anlaşılabilir: Bu firma 1919'dan 1939 yılına kadar, kendi personelinden öneri sistemi yolu ile 350.000 civarında öneri almış ve bunlardan ortalama %25'ini kabul ederek uygulamış ve bu buluşlar için 1.500.000 dolar ödül olarak dağıtmıştır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), (s.81-82); Önen ve Tüzün (2005), (s.83-84).

1.3.11.2.13. Gelişme, Başarı ve Kariyer Geliştirme

Bir çok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İş görenler işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek mevkilere tırmanma yarışına girerler, yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı, hem kendilerine hem de işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlayacaktır.

Everest dağının zirvesine tırmanmak, uzaya roket fırlatmak, onur listesine geçmek, dev bir firmanın başına geçmek; bütün bu davranışların çeşitli güdüsel belirleyicileri vardır. Ancak, tümünde başarıma, diğer deyişle "engelleri yıkarak, güç uygulayarak zor bir şeyi gerçekleştirme arzusu" yer alır. Başarı kazanma amacıyla başarıma arzusu, psikologları başarı güdüsü arayışına yöneltmiştir. Öğrenilmiş tüm güdülerde olduğu gibi, başarı güdüsü kişiden kişiye değişmektedir. Psikolojik testlerden ve kişisel tarihçelerden yararlanan psikologlar, yüksek başarı güdüsü olan kişilere ilişkin bir profil geliştirmişlerdir. Bu insanlar, yarışmacı ortalamalarda en başarılı ve hızlı öğrenen kişiler olmaktadır. Ün veya para kazanmaktan çok, kendi

koydukları yüksek başarı standardına ulaşma gereksiniminde olan bu kişiler, kendilerine güvenmekte, isteyerek sorumluluk almakta ve dışsal, sosyal baskılara hemen boyun eğmemektedirler. Enerjik olan ve hedeflerinin önünde duran engelleri tınmayan bu kişiler, genellikle gergin olduklarından, bir yandan da psikolojik kökenli ülser ve baş ağrısı gibi psiko-fizyolojik bozukluklardan yakınmaktadırlar. Ancak hedeflerine ulaştıkları zaman bile kendilerini sahtekâr gibi hissedebilmektedirler. Morris (2002), (s.424-425); Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), (s.78-79).

Bu eğitim ve yükselme faktörleri çalışanların motivasyonunu sağlayacak önemli birer araçtır. Son yıllarda izlenen gelişmeler iş göreni kişiyi ücretten daha fazla motive eden araçların, kendisini daha nitelikli kılmak ve mesleki kariyerinde yükselmek Olduğu düşünülmektedir.

1.3.11.2.14.Yapılan Görevin Anlamlılığı, Değerli Bir İş Vermek

Eren (2010) çalışmasında bu hususta şu görüşlere yer verir. Yaptığı İşlerin ya da hizmetlerin karşılığını patronlardan ücret alarak gören kimseler, üstelik yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmeye büyük zevk duyacaklardır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarının memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel; düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kayağı olduğuna inanır.

İşletmelerde bu yolda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığını inandırmalıdır. Müşteriden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır. Böylece, personelde işletme hedeflerini gerçekleştirmeye katkıda bulunduğu duygusu uyandırılmalıdır. İşletmenin amaçlarına ulaştırılması personelin fedakârca çalışmaları ve değerli

katkıları sayesinde gerçekleştirildiği bildirilerle ya da yapılan toplantılarla çekinmeden duyurulmalıdır. (s. 520-521);

1.3.11.1.2.16. Özerklilik

Bir kimse, sözü dinlenen, kendini özlettiren ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı da arzular. Başkaları üzerinde yetke sahibi olma, zor kullanmaya ya da kanunsuz yollara başvurmaya dayanmaz. Yetke, başkalarına bir işi gördürmek için onların emrelerine (rızarına) dayanmayı gerekli kılan bir güçtür.

İşletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astlarının bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırmalıdır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına da çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttıracaklardır. Bazı işler kişilerce programlanmadığından çalışan kişilerin özgürlük zamanlarını ve çalıştıkları işlerdeki karar yetkilerini bilmediklerinde verimleri mutlak düşer. Ve yetişkin bir insan gibi davranmadıklarından içsel gerginlikle başarısız olurlar. Dogani ve Aysal (2009), (s.102); Eren (2010), (s. 522).

1.3.11.2.16. Geri Besleme

Çalışanlar yaptıkları işlerle nasıl ve ne kadar başarılı oldukları konusunda bir geri bildirim almadıklarında, işlerinin önemli olmadığını ya da yaptıklarının ve kendilerinin önemsenmediklerini düşünürler. Yapıcı ve zamanında yapılan geribildirim, çalışana, eyleminden hemen sonra, olabildiğince kısa sürede içinde performansı hakkında ne düşünüldüğünün söylenmesi gerekmektedir. Araya zaman girdiğinde geribildirim etkisi azalır, beklenen yarar sağlanamaz. Bu kişi davranışını takdir ederken de, düzeltmesini isterken de geçerlidir.

Geri bildirim üç temel biçimde sağlanır:

- Performans hakkında gayr-i resmî geri bildirim (antrenörlük veya öğüt içeren konuşmlar).
- Performans hakkında resmi geri bildirim (performans değerlendirmesi).
- Kurumun, çalışanın becerilerinden en iyi şekilde yararlanmasını sağlamaya dönük, ilerleme, ücret zammı, tayin, yeni göreve atanma gibi uygulamalara, çalışanın ne derece hazır olduğun belirlemeye yönelik değerlendirme ve tavsiyeler. Barutçugil'e (2002), (s.104-105) Dogani ve Aysal (2009), (s.103); Thompson (2010), (s. 176).

1.3.11.2.17. İşe Uygun Eleman Seçme

Çalışanların iş tatminini elde etmeleri ve organizasyonda kalıcı olmaları için kritik önlem, işe alma aşamasında özen göstermek ve doğru insanları seçme konusuna önem vermektir. İyi bir eleman seçim sistemi çalışanların işte kalıcılığını arttıracak, daha kolay iş tatmini bulmalarını ve başarılı olmalarını sağlayacaktır.

Nitelikli insanların iş yerindeki maddî ve manevî beklentileri yüksektir. Üstleri tarafından takdir alınmamasının sonucunda kendilerini fark ettirme arzusuna girerler. Bu nitelikli ve deneyimli insanlar firmadan ayrıldıklarında, kurum hiçbir semere elde edemez. Barutçugil (2004), (s. 394); Sercan (2010), (s.125-126).

İşe alım sürecinde uygun iş gören seçildiği takdirde motivasyonu arttırmak daha kolay olacaktır. İş görenin motivasyonunun yüksek olmasındaki faktörlerin başında istediği iş yerinde çalışıyor olması ve sevdiği işi yapıyor olması gelir. Bu sebeptendir ki işletmeler işe alımın ilk adımında psikolojik testler yaparak iş gören adayının kişiliğini o işe uygun olmasını araştırır.

1.3.11.2.18. Kararlara Katılma ve Yetki Verme

Çağımızda insanlar hangi tip örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir personel olmak yerine, buldukları örgütün yönetimine katılmak istemekte, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşünceye

sahip olmalarının çeşitli nedenleri söz konusudur. Bunların en önemlisi, gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin yükselmesidir. Bu itibarla insanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç değil, insan olarak kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmayı bir prestij sebebi olarak da görmektedirler.

Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttıracaklardır. Şu halde, kendine yetki verilmesini arzu eden kimse, bu olanaklar kendisine sağlandığı takdirde, üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek isteyecektir. Bu faktör çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanılmamalı, çeşitli yöntemler kullanılarak çalışan kararlarının değerlendirilmesi yoluna gidilmelidir. İş görenin düşüncelerini küçümsemek yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz. Fakat iş gören düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak, önce verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye, daha sonra iş görenlerle sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandırır. Dinçer ve Fidan (2000), (s.60); Eren (1998), (s. 429); Genç (2007), (s. 260); Sabuncuoğlu ve Tüz (2004), (s.87-88).

1.3.11.2.19. Çekici İş

Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi, işin gerektirdiği kişisel özen (ihtimam), ikincisi ise iş görenin sahip olduğu sanatkârlık ruhudur. Bir kimse ne kadar sanatkâr bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır.

Çekici işle ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, işçiyi eğlendirecek sosyal tesisleri, kazaları inceleyecek uygun çalışma koşullarını

saymalıyız. İyi işyeri koşulları ve sosyal olanaklar zamanla etkililiklerini yitirebilirler, bunları işçinin gözünde devamlı canlı tutabilmek için az çok değişikliklere giderek devam ettirilmesi gerektiğini ifadelendirmektedir. Eren (1998), (s. 431); Eren (2010), (s. 519-520).

1.3.11.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

1.3.11.3. 1. Amaç Birliği

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) amaç birliği ile ilgili işletme yönetiminin en önemli işlevini, örgüt olarak işletme amaçları ile iş görenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Eğer iş gören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer görüşündedirler.

Amaçlar birliği, örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır. Yönetici astlarını işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, iş gören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. (s.84-85)

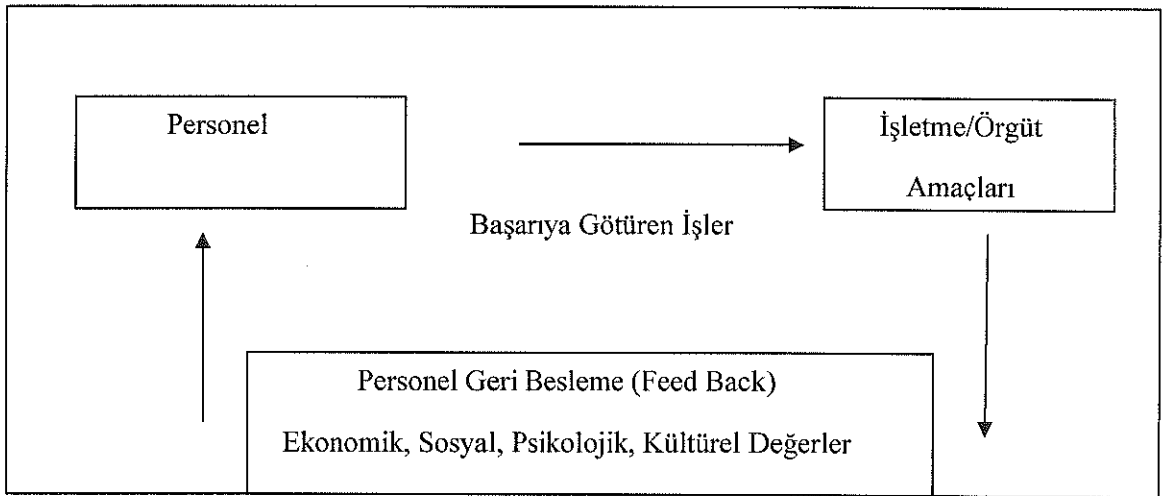
Dinçer ve Fidan (2000) işletme amaçları sosyal bir nitelik taşıyan ve örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı geleceğe yönelik hususlar şeklinde tanımlarlar. Amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için:

- i. Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır.
- ii. Amaçlar ulaşılabilir (başarılabilir) olmalıdır.
- iii. Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır.
- iv. Amaçlar motive edici olmalıdır.
- v. Amaçlar birbiriyle uyumlu olmalıdır.
- vi. Doğru amaçlar seçilmeli, işletmeye ve duruma göre özel olmalıdır.

vii. Amaçların fırsat maliyeti göz önüne alınması gerektiğini bulgulamışlardır.
(s. 36-39)

Amaçların belirlenmesi ile ilgili, Dinçer ve Fidan'ın (2000) görüşlerine ek olarak Koparal (ed.) ve arkadaşları (2004) eserlerinde, amaçlar, hiyerarşik bir yapı sergilemeleri gerektiğini belirtirler. Önce genel ve stratejik nitelikte amaçlar belirlenmeli daha sonra alt kademelerdeki amaçlar saptanmalı böylece tüm işletmeyi kapsayan bir amaçlar hiyerarşisi oluşturulmalıdır. İşletmenin her kademesinde yapılan iş ve faaliyetler dolaylı ya da dolaysız amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacağını ifade ederler. (s. 92)

Burada önemli olan husus işletme ve çalışan amaçlarını ortak bir noktada birleştirerek, bir denge sağlamaktır. Böylece amaç birliği sağlanarak organizasyonel bir birlik oluşturulmalıdır.



Şekil 1.11 İşletme ve Örgütlerde Verimlilik Süreci

Kaynak: Dinçer, Ömer., ve Fidan, Yahya., (2000) İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: Beta Yayınları, (s.53)

1.3.11.3.2. İnsiyatif, Yetki ve Sorumluluk

Akçakaya (2010) güçlendirme, yetki devrinin bir uzantısı olarak anlaşılabilir. Fakat güçlendirme yetki devrinden daha geniş bir anlam ifade eder. Yetki devrinde lider işin sonucundan sorumlu olarak, kendine ait olan hakkı, daha iyi sonuç alabileceği varsayımıyla veya gerekli gördüğü için astlarına devreder.

Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğer personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir. Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır. (s. 151-157)

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2008) göre işletmeler merkezci ya da merkezci olmayan model içinde yönetilir. İlk model geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter bir yönetim anlayışını yansıtır. Bu modelde, yetkiler, üst karar merkezlerine toplanır. Karar alma mekanizması yavaşlar. Az sayıda iş görenleri yönetir ve sürekli denetim altında tutar. Burada yetki devrinden özellikle kaçınılırken, sorumluluk alanı oldukça geniş tutulmaya çalışılır. Böyle bir durumda ortaya yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. Bu dengesizlik iş görenler üzerinde olumsuz etki uyandırır ve çalışma arzusunu azaltır.

Kaldı ki, yöneticiler bazen yetkilerini devrederken sorumluluklarını da birlikte devretmek isterler. Oysa yetki dağıtılır, fakat sorumluluk devredilmez. Sorumluluk ancak paylaşılabilir. İş gören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklenmektir. Zaman içine sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, birey karar çerçevesinin gelinmesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. (s.85-86)

1.3.11.3. 3. İletişim

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) iletişim konusunda şu görüşleri ifade ederler. İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda, iş görenlere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve

nihayet anları, belirlenen hedeflere sürekli olarak motivasyon gibi çok yönlü yararlar getirmektedir.

Öte yandan, doğal iletişim kanallarının sanıldığı kadar örgütsel yapıyı olumsuz yönde etkilemediği bugün artık bilimsel bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Bu tür iletişim kanalları iyi yönlendirilebilirse, sadece iş görenlerarası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda örgütte işbirliği, dayanışma ve “sosyal atmosferin” yaratılmasına neden olacaktır. (s.88-89)

Kumkale (2006) ise teşkilatlar içten ve dıştan birçok bağlarla birbirlerine bağlanmış yapılardır. Sağlam bir haberleşme sisteminin mevcudiyeti, rasyonel bir çalışma atmosferi için kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Haberleşme, bir teşkilatta çalışanlara içinde buldukları durumları kesin olarak bilebilme imkanı verir. Durumunu bütün kesinliğiyle bilen bir personel grubu için başarı kaçınılmazdır.

Teşkilatlarda iyi bir haberleşme ve anlaşma sistemi kurabilmek için yöneticiler haberleşmenin anlam, ruh ve önemini kabul ve idrak etmelidir. Bu suretle en üstten en alta kadar her kişi aynı şeyi düşünür, aynı şeyi duyar ve aynı şeyi yapar duruma gelebilecekleri görüşündedir. (s.158-159)

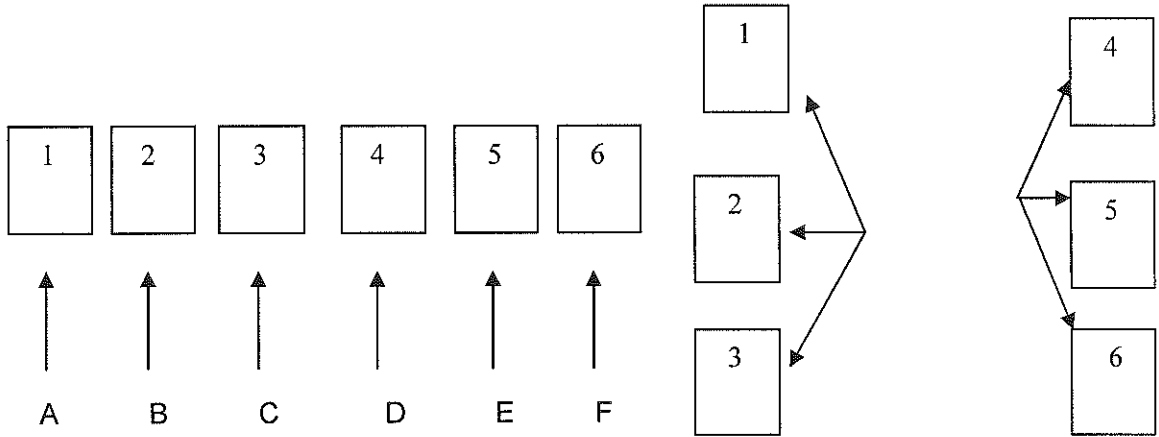
Werner (1993) araştırmasında iletişimle ilgili şunları dile getirmektedir. İletişim etkilemenin ve etkilenmenin bir biçimidir. İnsani bir deneyimdir. Birisinin aktif, ötekini pasif olduğu tek yanlı bir dayatma değil, her iki tarafın da farklı ama birbirini tamamlayan roller oynadığı bir ilişkidir.

İletişimin başlıca amaçlarından biri enformasyon alışveriştir. Bu, fikir ya da verilerin yayılmasını içerebileceği gibi, yüz yüze görüşme, rapor, not ya da genelge biçimini de alabilir. Her durumda amaç anlaşılmaktır. (s. 173-177)

1.3.11.3.4. Yarı Otonom Çalışma Grupları Oluşturma

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) işgörenler kişisel çalışmadan çok grup çalışmasına ilgi duyar ve özenirler. Başkalarıyla birlikte çalışma, ortak amaç ve ortak

eyleme girişme va sorumluluğu paylaşma duygusu hemen her iş görende vardır. Bu gerçeğe dayanarak insanı makineyle baş başa bırakmak, onu makinanın tutsağı yapmak yerine grup çalışmasına yöneltmek kuşkusuz insanı düşük moral etkisinden kurtaracaktır görüşündedirler. (s.91-92)



Şekil 1.12 Yarı Otonom Çalışma Grupları Şeması

Kaynak: Sabuncuoğlu & Z., Tüz, M., V., (2008) Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları (s. 92)

İş yaşamında bireysel olarak elde edilecek başarılar mutlaka gerçekleşecektir. Ancak bireysel çalışmalarda zaman zaman iş görenin motivasyonunun gerçekleşmesi için yeterli olmayacaktır. İş görenlerin kendi başlarına yapamadıkları, zorlandıkları zamanlarda ne yapacaklarını bilemediklerinde motivasyonları düşecektir. Yarı otonom çalışma gruplarının oluşturulması durumunda kaybolan motivasyon diğer iş görenler tarafından arttırılacaktır. Ayrıca çalışmada meydana getirilen karar verme süreçleri, bağımsız hareket edebilme yetenekleri ve belirlenen hedeflere ulaşmada daha etkili olacaktır.

1.3.11.3.5. Fiziksel Çalışma Koşullarını İyileştirme

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) eserlerinde iş gören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevk verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü, titreşim iş görenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, iş görenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa,

çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerektiğini bildirirler. (s.92)

Dinçer ve Fidan (2000) yaptıkları çalışmalarında özetle şu görüşlere yer verirler. İnsanlar günlerinin büyük çoğunluğunu evlerinden sonra işletmelerde geçirmektedirler. Bu halde de işletmedeki ortamın iç açıcı, rahatlık ve zevk verici, daha önemlisi, sağlığını ve yaşamını olumsuz olarak etkilememesini arzu etmektedirler. Bu nedenle personelin işine daha kısa zamanda intibak etmesi, verimle ve uyumla çalışması arzu edildiğinde, onun çalışma şartlarının çok iyi çevrilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla yapılacak her çalışma personeli hoşnut edip, başarısını arttıracaktır.

Personelin işe motivasyonunun ve işten doyumunun en yüksek düzeye çıkarılması için uygun bir ortam oluşturmak, verimliliği sağlamak için elverişli bir üretim süreci düzenlemek ve uzun sürede doyum ile verim arasında bir denge oluşturmaktır. (s.62-63)

Eren (1997) çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, iş görenlerin motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşıdığını bildirir (s. 127)

1.3.11.3.6. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Disiplin sözcüğünden yanlış olan hareketleri tenkit etme ve cezalandırma olarak yararlanmak doğru olmayacaktır. Aksine, disiplin, doğru hareketleri hararetle destekleme, savunma ve ödüllendirme ile de ilgilidir

Çalışana başarılı olması için her şans tanınmış, uygun kaynaklarla donatılmış, yeterli biçimde eğitilmiş ve yönlendirilmiş, gerekli rehberlik-danışmanlık destekleri verilmiş ve yine de performansını artırma yönünde bir gelişme sağlanamazsa disiplinle ilgili eyleme başvurmak kaçınılmaz olacaktır. Bunların yanı sıra, çalışan beklentileri ve iş standartlarını anlamamakta ısrar ediyor, gelişmek için

verdiği sözleri tutmuyor ve ekibinin performansını da olumsuz yönde etkiliyorsa zaman yitirmeden disiplinle ilgili eylem sonuçlandırılır.

Denetim, denetlenen personelce makul ve gerekli görülüyorsa, bu durum personeli motive edecektir. Denetleme personeli biktırmamalı, usandırmamalı, yeter artık dedirtmemelidir. Denetleyiciler denetlenenler üzerinde kendilerine yardımcı olduğu izlenimini sağlamalıdır.

Sonuç olarak, denetleme; amirin aldığı sorumlukları yerine getirebilmesi için, emri altındakilerin performansları ile bu sorumlulukların üstesinden kolaylıkla gelip gelemeyeceklerinin tespitini, istenen hedeflere ulaşım, ulaşamayacaklarını göz altında bulundurulmasını, acilen tedbirler alınmasını sağlar. Denetleme, organizasyonun başarılı çalışması için sistemin en büyük yardımcısı olacağı düşünülmektedir. Barutçugil (2002), (s. 116); Eren (2010), (s. 398); Kumkale (2006), (s.125).

Kuruluşlarda düzenli ve sürekli bir disiplin sisteminin oluşturulamamış olması iş görenin motivasyonunu etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Disiplin uygulamalarında meydana gelecek farklılıklar iş görenin çalışma ortamında güvensiz olmasına neden olacaktır. Esnek, kişiye göre değişim bir disiplin sisteminin oluşması "kayıma" ve "birilerinin adamı olma" gibi kavramların oluşmasına neden olacaktır. Bunun engellenmesi için adil, herkese eşit uygulanabilecek bir disiplin sisteminin oluşturulması ve her iş görenin de bunu bilmesi şarttır.

1.3.11.3.7. Açık Yönetim Politikası Uygulamak

Yöneticinin, amaç ve hedeflerin çalışana açıklaması, kararları danışarak vermesi, kısaca "açık yönetim politikası" uygulaması, çalışana etkili ve verimi kılar.

Kurum hedefleriyle personelin özdeşleşebilmesi için kurum içerisindeki günlük olan her konuya açık olması gerekmektedir. Şayet yönetici otoritenin gerekli

olduğuna inanıyor ve kendisini personele açmaya, kendisine ulaşmaya açmamışsa, bu asla mümkün değildir.

İlişkiler arasında duygusal gerginliğe neden olan diğer bir unsur da personelin ne yapacağını açık şekilde ifade edebilmesidir. Bastırılan öfke ve duygu, suçluluk duygusu olarak ortaya çıkar. Vicdanı rahatsız olduğundan, kararsızlık motivasyonun düşmesine ve işlerin verimsiz yapılmasına neden olacaktır. Genç (2007), (s. 260); Sercan (2010), (s.136).

1.3.11.3.8. Eğitmek-Yetiştirmek ve Yükselme Olanakları Sunmak

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür. Eğitim bir gereksinmedir. Eğitimden güdülen amaç, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bunların sonucunda kişisel yetenekleri artırmaktır.

Yükselmeden güdülen amaç ise, yeni bilgi yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmak anlamına gelmektedir. Personel yönetiminin eğitim ve geliştirme fonksiyonu, hem personelin hem de örgütün kendisinin daha etkili ve verimli hale getirilerek sağlık ve başarısının artırılmasıyla ilgili bütün faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerden en temel olanı personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir.

Eğitim ve geliştirme, personelin tutum ve davranışlarını değiştirerek veya onların bilgi ve kabiliyetlerini geliştirerek başarılarını artırma çabalarının tümüdür. İşletmelerde eğitim fonksiyonu personelin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamanın yanı sıra, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına da katkıda bulunur.

Çalışanın verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve kurum

dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanı uzmanlaştırır ve daha verimli kılacaktır.

İnsan gücü ihtiyaçlarını belirleyerek, bireylerin kariyerleri ile ilgili amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yönetim sürecidir. Bu süreç amaçların ve hedeflerin saptanması, planlaması ve uygulanması ile ilgili yürütülür. Kariyer yönetimi çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve örgütle uyumlaştırılmasını içerir. Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyon amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır.

Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler, kişisel veya ilişkisel anlamda olumsuz tutumları ortadan kaldırmayı amaçlayan; kendine güveni, açık iletişimi, moral ve motivasyonu destekleyen etkinliklerdir. Özellikle, son yıllarda giderek daha fazla ilgi uyandıran açık hava (outdoor) eğitimleri ve deneyerek öğrenme yaklaşımını kullanan aktivitelerle eğitim, tutum geliştirme anlamında etkili olmaktadır. Barutçugil (2002), (s. 113); Dinçer ve Fidan (2000), (s.278); Genç (2007), (s. 260); Geylan (Ed.) ve arkadaşları (2004), (s.121); Kumkale (2006), (s.151); Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), (s.86).

İş görenlerin yetiştirilmesinde hizmet içi eğitimler, seminerler, sempozyumlar gibi çalışmaların çok büyük etkisi olacaktır. Hizmet yapılan sektöre ait fuarlara veya kendisini geliştireceği, yeni çalışmaları yerinde görebileceği gezilerin düzenlenmesi iş görenlerin motivasyonuna olumlu etkiler yapacaktır.

1.3.11.3.9. Üst Düzey Yöneticileri Aralarında Görmek

Üst düzey yöneticilerin astların tatmininde önemli bir rolü vardır. Ancak ilişkilerin biçimi pek açık-seçik olmayabilir. Pelz, üstün astların tatminindeki etkisinde astların algılarının da rol oynadığını bulmuştur. Bir araştırmada vasıfsız işçilerin kendilerine karışmayan nezaretçilerden memnun oldukları, belirli bir beceriyi

kullanan beyaz yakalı işçilerin ise nezaretçiler ile sıkı ilişkiye önem verdikleri görülmüştür.

Bazı yöneticiler görevlerinin sadece “yanlışları görmek” ve bunları düzeltmek olduğuna inanır. Oysa modern yönetim önemli ölçüde “doğruları yakalamak” ve onunla ilgili olumlu geri-bildirimlerde bulunmak, daha sonra yanlış olanı birlikte bulmak ilkesine dayandığını bildirir.

Motivasyon araçlarını gerektiği gibi kullanabilmek yöneticinin becerisine kalmış bir konudur. Yönetici gerçekten insanları seven bir kimse ise, onların çeşitli sorunlarına içtenlikle eğilir ve ilgilenir. Bu, onun otoritesinin zayıf ve çalışanları etkileyemeyen bir kişi olduğu anlamına gelmez. Barutçugil (2002), (s.98); Işıkhan (2004), (s.116); Karaman (2010), (s. 67-68).

Üst düzey yöneticilerin geleneksel bir yapı içinde yönetim anlayışını sürdürmeleri, iletişimi ve gelişim engelleyecektir. Özellikle günümüzde her yeni göreve başlayan bir iş gören ile emeklilik düzeyine gelmiş bir yönetici arasında ciddi bir anlayış ve kültür farkı olacaktır. Teknolojinin bu kadar hızlı geliştiği bir dünyada kurumsal kültürün dışında iş gören ve yöneticiler arasında mutlaka bir anlayış farkı olacaktır. Bu farka kapatmak ise yöneticinin astları ile iyi ilişkiler kurmasına bağlıdır.

1.3.11.3.10. Çalışma Ortamında Değişiklik Yapılması

Eren (2010) çalışmasında özetle şunları dile getirir: Çalışma koşullarının iyileştirilmesi her işletmede yöneticiler ve iş görenler için konuşulan ama bazen bir şekilde gerçekleştirilemeyen bir durumdur. İşletmenin kâr-zarar durumu, yöneticinin çalışma ortamının değişmesinin katkı sağlayamayacağına düşünmesi vb. etkenleri sıralamak mümkündür. Ancak bu durum her işletme için geçerli değildir. Kullanılan teçhizatın eskimesinden tutunda, eleman sayısındaki artışa göre meydana gelen eksiklikler, küçük bir işletme iken oluşturulan şartların büyük bir işletme olduktan sonra değiştirilmemesi gibi sürü nedenle iş yerlerinde mutlaka çalışma koşullarının değiştirilmesi gerekebilir.

Bu sıralanan değişikliklerin sadece işletme ile ilgili olduğunu dūřündüğümüzde, iř görenin istediği, rahat çalışma ortamının oluşması, çalışma arkadaşlarıyla paylaşımlar, yemekhanenin düzeninden, çay molalarına kadar bir dizi istek sıralamak mümkündür.

İyi alışma koşulların (yani makine ve aletler, temiz ve rahat işyerleri) morali tek başına yükseltmede destekleyici rol oynayacaklardır. İş yerlerinde ortaya çıkan zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara neden oldukları hatta bu yüzden zehirlenmeler ve ölümler meydana geldiği her zaman gözlenmektedir. Bu nedenle, personel çalışma yerlerinde tedirgin ve korku içinde bulunabilir. Hâlbuki ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, temiz ve tertipli soyunma yerleri olan işyerleri, çalışma koşullarının doğuracağı olumsuz etkileri ortadan kaldıracaktır. (s. 202)

1.3.11.3.11. İşin Tanımı (Oryantasyon)

Geylan (Ed.) ve arkadaşlarına (2004) göre oryantasyon; işletmeye iş için başvuran bir personel adayının, bu dilediğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir personeli olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitimidir. alışan oryantasyonu kabaca; çalışanların yeni iş çevresiyle tanıştırılması ve bu çevreye adaptasyonu olarak tanımlanabilir.

Yeni işe uyum sürecinde en önemli etken zaman ve sağlanan bilginin içeriğidir. İlk etapta sağlanacak olan bilgilerin tamamen genel ve işe başlamadan önce gerekli olan bilgiler olması gerekir. Fazla ve gereksiz bilgi, işe yeni başlayan kişinin gerçekten ihtiyacı olan bilgilere önem vermemesine sebep olacaktır. Yeni işe başlayan bir personelin en çok ihtiyacı olan Şey; kendini rahat hissetmesi ve verilen sorumlulukları yerine getirebileceğine inanmasıdır. (s.80-81)

Berberoğlu (Ed.) ve arkadaşlarına (2003) göre işe yeni alınan personeli, en kısa sürede üretken hale getirmek gerekir. Bu hedefe ulaşmak için, yeni iş göreni bir an önce işin ve işletmenin bir parçası durumuna getirmek şarttır. Bu nedenle

işletmeye yeni alınan her personel, işe alıştırmaya programına alınır. Bu programlar uzun süreli olmalıdır. Büyük işletmelerde alıştırmaya programlarının altı aydan bir yıla kadar sürdüğü görülür. Programların amacı, yeni personelin bilgi ve ilgi ihtiyacını karşılayarak onu işletmeye kazandırmaktır. Yeni personelin işini ve işletmesini sevmesi bu programların başarısına bağlı olduğunu görüşündedirler. (s.164)

1.3.11.3.12. İşin Zenginleştirilmesi, Motive Edici İşler Tasarlama

İşletmenin motive edici işler tasarlaması, özellikle işin monotonlaşmaması için önemli bir yoldur. Böylece çalışan işin bir bölümünü ve sürekli aynı işi yapmadığı için sıkıntı duymamakta, yetki ve sorumluluğunda da artış olacağından tatmin olmaktadır.

İş zenginleştirmede, birbirinden farklı nitelikte işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği artacaktır. İş görenin sadece işin icrasını yapmasına değil onun planlamasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına imkan verilmesidir. Böylece, iş gören işle ilgili kararlar verme ve planlar yapma sorumluluğu alacak, işi daha çok tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını arttırarak iş görme şevkini artacaktır.

Bir personelin işini "zenginleştirmek" en önemli husus belki de her gün yürütmek zorunda kaldığı faaliyetler listesi dışında ona bir takım sorumluluklar tanımadır. Bu sorumluluklar içerisinde programlama, iş güvenliği, çalışma yerlerinin temizliği, rapor verme, diğer personelle iletişim sağlanması vb. sayılabilir.

Zenginleştirilmiş görevler daha rutin işlerde görülen stres kaynaklarını yok edecektir. Fakat işin içeriğini zenginleştirme bazı kişiler için strese neden olabilir. Örneğin, gelişme ihtiyacı düşük seviyede olan veya hata yapma korkusu olan birey için iş zenginleştirmesi daha fazla strese neden olacaktır. Bununla beraber, genelde iyi bir iş dizaynı iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur.

Bir şirkette yapılan çalışmadan ise şöyle bahsedilir. Her çalışan yılda 1.000.- ila 7.500.- DM arası bir prim alır. Son rakam, yöneticiler içinde ve yıllık planlamada hedeflenen ciroya, bunu gerçekleştirilmesine personel maliyetlerine ve malzeme maliyetlerine bağlıdır. Diğer çalışanlar da gösterdikleri başarıya orantılı bir prim alırlar. Örneğin teknisyenimiz ortalama 5.000.- DM prim alır, ama bu dışarıdan çağrılan teknisyenlerin maliyetleriyle ters orantılıdır. Kahve makinemiz yılda birkaç kez bozulur da teknisyenimiz her seferinde yalnızca bir sigorta değiştirecek olan ve bunun için 120.- DM ücret isteyen bir servis elemanı çağırırsa, bu prim elbette ki azalacaktır. Böyle bir prim sistemiyle, işletmede gereksiz personelden de kurtulmuş olursunuz ve yanınızda sizin gibi düşünen girişimci çalışanlar bulursunuz. Eren (2010), (s.270-271); Işıkhan (2004), (s.98-100); Kobjoll (1993), (s. 98); Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), (s.90).

1.3.11.3.13. İşte Yapılacak Rotasyon

Sistematik olarak iş görenlerin bir işten başka bir işe geçmek, farklı görevlerin sayısını farklı zamanlara kaydırmak suretiyle yapılan iş sayısını artırarak ortaya çıkabilecek monotonluk ve can sıkıntısının önüne geçmeye çalışmaktır. Burada belirli zamanda bir iş yapılmakta, ancak, iş gören başka bir işe geçmektedir. Belki başlarda yeni iş, iş görene ilginç gelebilir, ancak, iş gören belli bir zaman diliminde tekrarlı iş yaptığı için can sıkıntısı bu zaman dilimi içinde ortaya çıkabilecektir. Ancak, iş gören bir işte değil birkaç işte, bilgi, deneyim ve uzmanlık kazanacaktır.

İşin değişme şansı olmadığı, genişletme imkânının olmadığı zamanlarda ise firmalar değişik yollar bularak motivasyonu artırmanın yollarını denemişlerdir.

İş rotasyonunun başlıca yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- a) Bir işçi sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenmekte
- b) Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,

Çeşitli işlemleri öğrendiğinden mamulün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmekte, montaj hattında çalışan diğer tüm işçileri tanıma olanağına sahip bulunmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir. Eren (2010) ,(s. 258, 547-548).

1.3.11.3.14. İşin Basitleştirilmesi

İş görenin yapmış olduğu iş sayısını azaltmak suretiyle onu iş görenin kolayca yapabileceği ve kısa sürede uzman olabileceği niteliğe getirerek verimliliği artırma yoludur. Ancak, iş görenler basitleştirilmiş, tekrarlı rutin işleri yapmak zorunda kaldığı zaman monotonluk ve can sıkıntısına maruz kalmakta ve olumsuz şekilde tepki göstermektedir. Bu durumda, iş verimliliği başlarda olumlu etkilense de iş tatmini olumsuz şekilde etkilenmekte ve iş gören işte mutsuz olmaktadır.

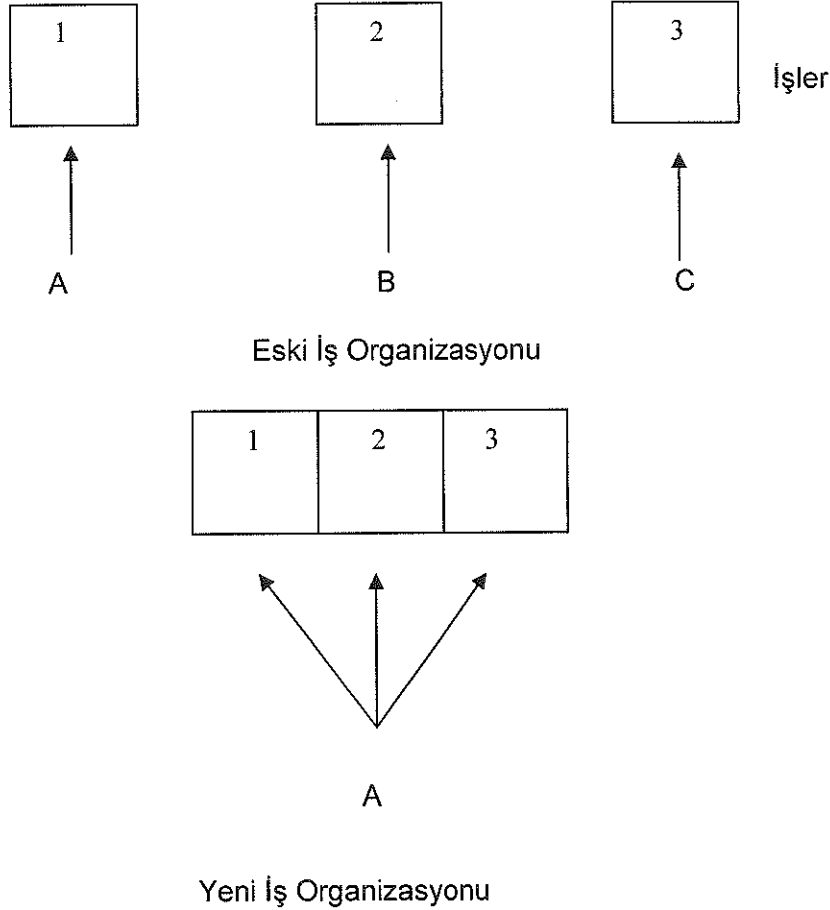
Bazı araştırmacılar iş tatminsizliğinin nedeninin, sadece işi yapısı olmadığına dikkat çekerek bazı çalışmalar yapmışlardır. Birinci dünya Savaşı sırasında bir ampul fabrikasını gezen araştırmacı, bir işçi kişinin devamlı olarak ampulleri tek tek kağıt içine sarmak olan bir görevi yaptığını görür. Yılda 300 ampul saran bu işçiye, monoton işinden bıkip bıkmadığı sorulduğunda, ampul ve kağıtların her seferinde değişik şekilde geldiğini bu nedenle işinin ilginç olduğunu savunmuştur.

Çalışanlar bir işin tamamını ya da anlamlı bir parçasını gördüklerinde, ya da bildiklerinde çok motive olurlar ki, bu durumda isteyerek azimli ve özveriyle çalışırlar ve beklenen performanslarını mutlak sergilerler. Her işin bir tekrarı vardır. Ama belli bir iş sürekli ve uzun sürelerce tekrar tekrar aynı işi yapmaktan ibaretse bu durumun motivasyonu mutlaka düşüreceğini savunurlar. Dogani ve Aysal (2009), (s.102); Eren (2010), (s.547); Karaman (2010), (s. 65).

1.3.11.3.15. İşin Genişletilmesi

Birden fazla görevin bir araya getirilerek yeni geniş bir iş oluşturulması durumudur. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve iş görenler için monotonluğu ve can

sıkıntısını azaltarak iş görme arzusunu artırır. Aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir iş göreni, tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmek gerekebilir.



Şekil 1.13 Yeni İş Organizasyonu Şeması

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat., & Tüz, Melek, Vergiliel., (2008) Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları (s.90)

İşin iş görene uydurulmasıyla ortaya çıkan iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri, işin yapılması için gerekli olan sürenin uzunluğu veya kısalığıdır. Bu süre, bir sanatkâr için birkaç gün olabileceği gibi, birkaç yıl da olabilir. Fakat fabrika işlerinde çalışan işçiler, özellikle montaj hattında çalışanlar için bu süre bir dakikadan daha kısadır. Burada çalışan işçi sabahtan akşama kadar aynı işi tekrarlamak zorundadır. İş genişletme, bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu

nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır. Eren (2010), (s. 257, 548); Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), (s.90).

1.3.11.3.16. İş Yükleme

Işıkhani (2004) özetle aşağıdaki ifadeleri dile getirir. Aşırı iş yükü, bilimli bir zaman limiti içinde bir işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya iş standartının yüksek olması anlamına gelmektedir. Aşırı iş yükü yanında yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Ağır iş yükü duygusal tükenme seviyesini de yükseltecektir. Zira artan stres artan sosyal talepte kaynaklanacaktır.

Yapılan bir araştırmaya göre aşırı iş yükü, kendini beğenmeme, motivasyon düşüklüğü ve içkiye sığınma gibi stres belirtilerine neden olmaktadır. Koroner damar hastalığı olan 100 genç hasta üzerinde yapılan bir araştırmada, 100 hastanın 25'inin iki işte, 45 hastanın ise haftada 60 saatin üstünde çalıştığı, görülen 100 olayın 91'inde krizden önce gerilimli bir dönem yaşayanların sayısının ancak % 20 dolayında olduğu bulunmuştur. Nitel olsun, nicel olsun kişinin yeteneklerini sınırlayan veya aşan iş yükü; iş doyumsuzluğu, gerilim, kendini beğenmeme, sıkıntı duygusu, yüksek kolesterol gibi fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara yol açmaktadır. Aşırı düzeyde basit, monoton ve kolay işlerde çalışanların sağlığı, en az zor ve aşırı iş yükü altında çalışanlar kadar olumsuz biçimde etkilendiğini göstermiştir. Monoton iş ve can sıkıntısı da aşırı iş yükü gibi stres yaratabilmektedir.

Stresin etkilerini azaltmada kullanılan bir yöntem de iş dağıtımının adil ve uygun olması, işe uygun ve eğitilmiş personelin seçimi ve yükseltilmesi ile ilgili kararların tutarlılığında görülebilir. Bazı durumlarda yönetim, çalışanlar arasında bu tür bir düzenlemeyi yapabilmelidir. Bir başka deyişle yönetim, iş gerekleriyle personelin yeteneklerini uyumlu bir düzeyde tutabilmelidir. Eğer bu uyum sağlanamazsa, örneğin, personelin becerisi ile işin karmaşıklığı uygun değilse ya da

çalışanlar çok fazla veya çok az üretebiliyorsa böyle bir durumdan söz edilebilir.
(s.98-100-.237)

1.3.11.3.17. Katılımcı Yönetim (Yönetime Katılma)

Genel olarak bir işletme ve örgütte çalışan insanların, örgütün gidişatı, yönetim politikaları ve diğer fonksiyonlarda söz almalarını ifade eden yönetime katılma, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına hizmet etmek amacıyla geliştirilmiştir. Çağımızda insanlar hangi tip bir örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir personel olmak yerine, buldukları örgütün yönetimine katılmak istemekte, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşünceye sahip olmalarının çeşitli nedenleri söz konusudur. Bunların en önemlisi, gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin yükselmesidir. Bu itibarla insanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç değil, insan olarak kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmayı bir prestij sebebi olarak görmektedirler.

Astların fikirlerini almak, üstlere yaptıracakları işlerin icrası için kolaylık sağlayacaktır. Çünkü, işin planlamasına az çok katılan ast, icrasını da severek yapacaktır. Yönetime katılmadan dolayı, ast üstlerinin sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde ve karar verme alışkanlıklarının edinilmesinde değerli bilgiler sağlayacaktır. Bu durum, onların iyi bir yönetici olarak da yetişmelerine de yararlı olacaktır. Dinçer ve Fidan (2000), (s.59-60); Eren (2010), (s. 399).

Dinçer ve Fidan'a (2000) göre en sık yönetime katılma konuları şunlardır: Kazaların önlenmesi, firelerin ve standartlardan uzak ürünlerin azaltılması, işletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirmesi, işe devamsızlıkların ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi, personelin güvenliği, kalite kontrolü, iş değerlendirme, çalışma şartları, işe geç gelmelerin önlenmesidir. (s.62)

Eren (2010) araştırmasında yönetime katılmanın yararlarını ve sakıncalarını şöyle özetlemektedir.

Başlıca Yararları:

1. Çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur.
2. Çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektedir.
3. Eğitsel amaçlarla başvuru olan bir araç olmaktadır.
4. Kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar.
5. Yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.
6. Personele sağladığı üstün moral seviyesi sonucunda, işi terk etme ve işten ayrılmaların (istifalar) azalması diğer bir deyimle, personel devir süratinin azalması sonucunu sağlamasıdır.
7. Personelin yönetim kararların açıkça üstü örtülü (zımnî) bir biçimde karşı koyma durumlarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesidir.

Başlıca Sakıncaları:

1. Hiyerarşik bakımdan astı ile aynı masaya oturan ve onunla eşit veya çok az farklı yetkiyi taşıyan üstlerin doğal olarak denetimi de elden çıkacak veya zayıflayacaktır.
2. Yönetime katılma olgusunun kabulü veya reddi politik ve ekonomik koşullara göre değişebilir. İşverenler, örgütlerinde yönetime katılmayı ancak

işleri bilen, sorunları idrak eden makul kişilerin örgüt amaçlarına ve çıkarlarına uygun şekilde hareket edeceklerinden emin olduğu zaman ve koşullarda kabullenmektedirler.

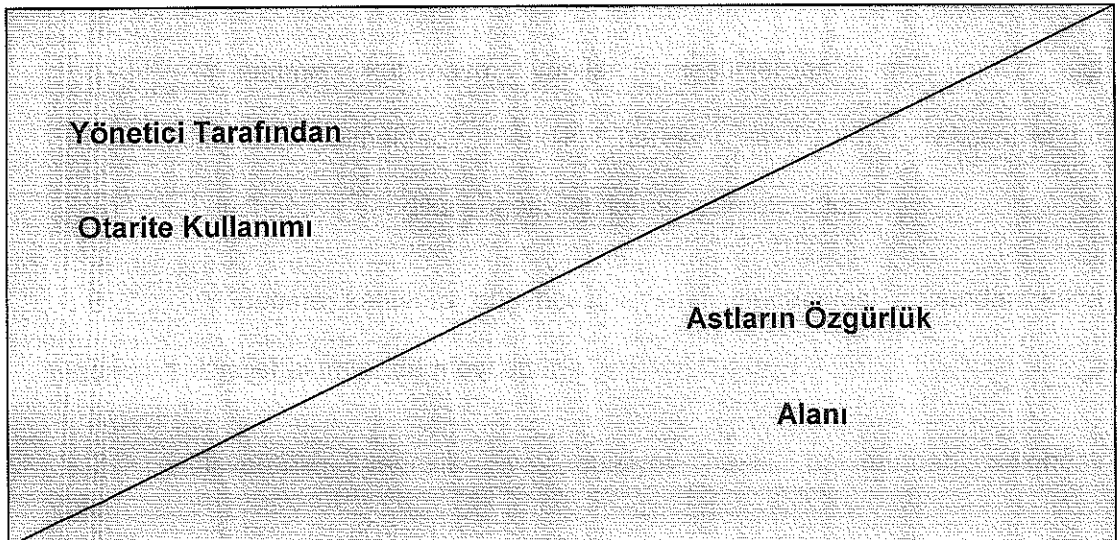
3. "Komite yönetimi" niteliği arz eder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarının da beraberinde getirir. Örneğin, fikirleri grup tarafından kabul edilmeyenler alınan kararlara ve gruba karşı gelebilirler ve böylece bir çok yarar ortadan kalkabilir.

4. İş görenlere kendileri ile ilgili kararları etkilemek olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımaktadır. Bu da bilmedikleri sorunlarla ilgilenen kimselerin isabetsiz karar vermeleri ve örgütü zarara sokmaları sonucunu verebilir.

5. Yönetime katılmaya yapılan eleştirilerden en ilginç işçi sendikalarından gelmektedir. Sendikal hareketi zayıflattığı gerekçesiyle bu yönetsel düşünceye sendika yöneticileri karşı gelmektedirler.

6. Yönetime katılma düşüncesine sınıf mücadelesi açısından karşı çıkan sosyalist akımlar da mevcuttur.

7. İşverenler verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadırlar. (s. 409-412)



Yönetici	Yönetici	Yönetici	Yönetici	Yönetici	Yönetici	Yönetici bağlı
Karar	Kararları	fikirleri	Değişime	Problemi	sınırları	kişilere
alır ve	"satar"	sunar ve	eğilimi	Sunar,	tanımlar,	üstleri
Duyurur		soruları	gösteren	teklifleri	gruptan	tarafından
		bekler	deneysel	alır ve	kararlar	belirlenen
			kararları	karar	almasını	dairede
			sunar	verir	ister	Faaliyet
						göstermesine
						İzin verir

Şekil 1.14 Ortak Kararlar Süreci

Kaynak: Adair, John. (2006) Etikili Motivasyon. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık. (S.112)

Adair (2006) eserinde kendilerini etkileyen kararlar konusunda ne kadar fazla insan sorumluluk alırsa, bunları başarmak için o kadar yüksek motivasyon sergileneceğinden, onları karar almaya davet eden liderlerinin uyumluluğuna güven duydukları müddetçe, şematize edilen sürecin olabildiğince sağına doğru kayma konusunda söylenecek (ve elbette söylenmiş) daha bir çok şey olacağını bildirir. (s.113)

1.3.11.3.18. Yaratıcılığın Kullanılması

Genç (2007) yaratıcılıkla ilgili olarak görüşlerini şöyle sıralar. Yaratıcılık kavramının İngilizce karşılığı "creativity"dir. Latince "creare" kelimesinden gelir. Bu kelime, "doğurmak, yaratmak, meydana getirmek" anlamındadır. Aktüel yaratıcılık ve potansiyel yaratıcılık ayrımına giden Lovenfeld'e göre yaratıcılık, kişilerin salıp oldukları ve duruma bağlı olarak ortaya çıkan özelliktir. Bir başka ifadeyle, kendini göstermek için uygun koşullarla karşılaşması gereken kişide bulunan potansiyel güçtür.

Hangi tanım olursa olsun, her tanımın içinde “yeni” , “yenilik” ve “farklılık” gibi kavramların ortak olduğu görülmektedir. Yaratıcılık bilinenin, alışılmış ve kalıplaşmış olanın tam karşıtı olan bir davranış ve düşünme sürecidir. Bu süreçte bilinene, tekrara, alışılmışla, kurallara ve sınırlara yer yoktur.

Yaratıcı olabilmek için;

1. Merakın her zaman tetikte olması ve çok çeşitli konularla ilgilenmek,
2. Geçmişteki ve günümüzdeki buluşlarla ilgilenmek ve bu buluşlara ötürene süreçleri izlemek,
3. Olabildiğince çok sayıda kişiyle diyalog kurmak.
4. Fiziksel ve zihinsel etkinlikleri dengelemek, çeşitli egzersizlerle beyin jimnastiği yapmak.

Beklenmedik gelişmeleri fırsat olarak değerlendirmek, güven duymak ve gelecekteki başarıların hazzını bugünden yaşamak. (s. 291-293)

1.3.11.3.18. İşi Yeniden Tasarım

Örgütte reorganizasyon; daha dinamik, yaratıcı ve değişime uyumlu bir yapıyı ortaya çıkarmak amacıyla yapılır. Reorganizasyon örgütün; yaratıcılık, yenilik, dinamizm ve performansını esas alır. Örgütteki tüm süreçleri iç ve dış müşterileri daha fazla memnun edecek şekilde düzenleme imkânı doğar. Sonuç üreten bir yapıya salıp olmak, gelişimi ve yaratıcılığı işleyişin doğal bir parçası olarak görmek, bilgiyi paylaşan ve teknolojiyi, farklılık yaratan bir araç olarak kullanmaktır. Kısacası reorganizasyon, bugünün standartlarını yaşarken geleceğin standardını oluşturabilmektir.

İsveç-Kalmar’da kurulmuş olan Volvo fabrikasında iş zenginleştirmeye benzer bir sistemdir. Yalnız, burada uzun bant sistemlerinin yerine, üretimin bir

bölümünden sorumlu olan bir çok çalışma mevcuttur. Bu gruplar, üretimi en iyi şekilde yapmak için iş bölümü, hedefleri tespit, takıma alınacak kişileri seçme ve hatta yeni gelenleri eğitme gibi bütün işleri 25 kişilik grup içinde kendi aralarında düzenlerler. Üretimin bütününden herkes sorumludur. Bu çalışma gruplarıyla, çalışana işi daha fazla kontrol edebilme ve böylece psikolojik ihtiyaçlarını doyurulması olanağı verilir. Ford fabrikasından dört kalifiye işçiye sistemlerinin ne kadar iyi olduğunu göstermek için davet ederler. Amerikalı işçiler bu sistemde çalışmaya üç ay zor dayanır. Kendi sistemlerinde yapacakları işin detaylarının belirlenmiş olması ve sınırlı sorumluluk almaya alışmış olan bu işçiler için bütün sorumluluğu paylaşmak oldukça zor gelmiştir. Bu örnekten de görüleceği üzere, iş doyumuna yol açan faktörlerin kültürlere göre değişmesi olasıdır.. Bir kültür için geçerli olan sistemin başka bir kültür için geçersiz, hatta itici olması mümkündür. Genç (2007), (s. 197); Telman ve Ünsal (2004), (s.146-147).

1.3.11.2.19. Performans Ölçümü ve Değerlemesi

Geylan (Ed.) ve arkadaşlarına göre (2004) Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir.

Performans değerlendirme; performansı geliştirmek ve performans değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak ücret, terfi, işten çıkartma gibi idari kararları vermek amacıyla yapılır. Personelin performansını geliştirebilmek için öncelikle personeli tanımak, potansiyelini araştırmak, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak gerekir. Bir birey tanınmıyorsa, onun gerektiği şekilde yönlendirilmesi mümkün olamaz. Performans değerlendirme; örgütte çalışan bireyleri

sosyal bir varlık olarak fizik, duygu, moral, ilgi, tutum, bilgi, beceri ve yetenek gibi tüm yönleriyle tanımayı sağlayan önemli bir araçtır.

Performans değerlemesi hangi personelin performansının iyileştirileceğine, hangisinin geliştirileceğine karar verebilmek için başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmayı amaçlayarak yapılabilir. (s.140-143)

1.3.11.3.20. Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgütler farklı kültür mozayigine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma "örgüt kültürü" adını veriyoruz. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, işletme veya örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürüdür.

Örgütlerde personeli kazanmak ve başarı olmak için, öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır. Zira başarının temel aracı motivasyondur. Çünkü eskiden olduğu gibi insanları, baskıyla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte verimli çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak ve elde etmek zorunludur.

Örgütlerde çalışanların, psikolojik ihtiyaçları ve sosyal güvencesi dışında, psiko-sosyal ihtiyaçları, arzu ve istekleri, amaç ve hedefleri vardır. İnsanlar örgütlerde maddi, mali ve fiziki yönden tatmin oldukları kadar, psiko-sosyal yönden de tatmin olmaları gerekir. Örgütler bu ihtiyaçları gidermek ve doyum sağlamak için çalışırlar. Örgütlerde amaç ve hedeflerine ulaşmayan, ihtiyaçlarını karşılamayan insanlar olurlar.

Örgüt iklimi örgüt kültürü ile yakından ilgilidir. İklim, örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılan, örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır. Bu, çalışanın

örgüt hakkındaki bilişsel bir haritası olarak görülebilir ve harita çalışanın örgütle ilgili deneyimlerini sonucunda şekillendirilir. Eren (2010), (s. 135); Genç (2007), (s. 261); Telman ve Ünsal (2004), (s.52).

1.2.11.3.21. Grup ve Takım Çalışması

Grup veya takım, işletmenin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla iş birliği içinde performans gösteren birimi ifade eder. Grup ve takım halinde çalışma biçimlerinin oluşturulmasının bireysel çalışmaya oranla yüksek performans gösterdiği şekilde yaygın bir düşünce vardır. Bireyleri tek tek eğitmenin veya motive etmenin zorlukları hesaba katıldığında grup veya takımı eğitmek veya motive etmek daha etkili olacağı gibi maliyet hesabı yapıldığında da daha ucuza geleceği düşünülebilir.

Ünsal ve Kağan'a (2001) ihtilaf içinde olan ve işbirliği yapan insanların bazı vasıflarını şu şekilde belirtirler.

İhtilaf İçinde Olan	İşbirliği Yapan
Reaiftir	Proaktiftir
Farklı noktalara dikkat eder	Benzer noktalara dikkat eder
Kusurlara takılıp kalır	Hoşgörülüdür
Herşeyi tenkit eder	Aşağılayıcı kritikte bulunmaz
Motivasyonunu kırar	Teşvik ve takdir eder
Tahakküm eder	Yeteneklerinin gelişmesi için önünü açar
Rekabet eder	Yardımlaşma ve dayanışma içinde olur
Kıskanç ve bencildir	En yakın dost, en fedakar arkadaş, en güzel takdir edici yoldaş ve en civanmert kardeştir

Türk Kültürünün, Ekip Çalışmasını Zorlaştıran Özellikleri

Türk insanının gerçek anlamda profesyonel olmakta zorlandığı görülmektedir. Örneğin, gerçek bir profesyonel kriz yaratmaz, kriz çözer ya da davranış ve tavırlarıyla bir krizin patlak vermesini önler. Oysa bizim kültürümüzde kişiler zamanlarının çoğunu kendi yarattıkları krizleri çözmeye çalışmakla geçirirler. Ekip çalışmasında ve insan ilişkilerinde zorlamadan ve zorlanmadan istediğini elde edebilmek önemlidir. Türk kültüründe uzlaşma anlayışı pek yerleşmemiştir. "söke söke almak", "tuttuğunu koparmak" birer meziyet olarak görülür. Oysa ekip çalışmasının temelinde, "her iki tarafın da kazanacağı, uzlaşmaya dayalı, galip/galip çözümleri bulmak" yatar.

Belirsizliğe karşı düşük tolerans söz konusudur. Görev ve rol tanımlarının net olmadığı durumlarda, yatay ilişkilerde zorlanma kendini gösterir ve hiyerarşik yapıyı tercih etme eğilimi ağır basar.

Türk kültüründe eleştirmek önemli bir yer tutar. Türk insanı körü körüne eleştirir ve eleştirdiği konu hakkında, ya çözüm önermez ya da kendine uyan çözümler önerir. Türk insanı, dünyayı kendi penceresinden değerlendirme eğilimindedir.

Türk Kültürünün, Ekip Çalışmasını Kolaylaştıran Özellikleri:

Türk kültüründe insanlar, birbirlerine aldırır ve birbirlerini hesaba katarlar. (eğer, çevredeki kişiyi ya da kişileri "kendinden biri" diye kabul etmişlerse.) Çocukluktan itibaren, bireyin her türlü sorunu anne ve babayı ilgilendirir ve her türlü sorun onların da sorunudur. Kişi yirmisine yaklaştığında, hangi mesleği seçecek ya da hangi üniversiteye girecektir? Bu aynı zamanda ailenin sorunudur. Yaş yirmi beşe vardığında ise, iş bulunması için alternatifler ailede üretilir ve sonra kişi evlenir. Tam kendi sorumluluğunu aldığı düşünülürken, örneğin eğer evliliğini yürütemediği anlaşılırsa, tekrar anne ve baba sorumluluğu üstlenir. İş hayatında bir zorlukla mı

karşılaştı? Sorun yine anne ve baba tarafından çözülür. Aradan yıllar geçip anne ve baba elden ayaktan düşünce de, bu kez sorumluluk çocuğa geçer. Sözün kısası: Karşılıklı bağımlılık duygusu, çocukluktan itibaren Türk insanının kişiliğinin bir parçası haline gelir.

Uluslararası araştırmalar, Türk kültüründe birliktelik duygusunun- Batı, Kuzey Avrupa ülkeleri ve Amerika ile karşılaştırıldığında- oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Türk kültüründe imece geleneğinin izleri vardır.

Türk kültüründe insanlar, karşılaştıklarında ya da bir araya geldiklerinde, çoğunlukla sarılıp kucaklaşırlar. Beden dili, bu noktada Batı insanından farklılık gösterir. Batılılar, birbirlerine dokundukları zaman, genellikle kendilerini özür dilemek zorunda hissederler. Oysa temas, olumlu duyguların aktarılmasında temel bir araçtır.. <http://w3.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.htm>. 10 Mayıs 2012

1.3.11.3.22. Kalite Çemberleri

Dinçer ve Fidan'a (2000) göre bu teknik, Kalite Kontrol Çemberleri adıyla, bir üretim grubunun, kalitenin düzeltilmesi amacıyla, üretim sorunlarını analiz etmek üzere 1961 yılında Japonya'da geliştirilmiştir Kalite kontrol çemberleri önceleri çalışma grupları olarak toplanmaya başladıkları halde daha sonra, öğrendikleri yeni teknikleri kullanarak işletmedeki sorunları çözmeye yönelmiştir. Ancak daha sonra ABD ve çeşitli Avrupa ülkelerinde üretimin yanında çalışanların, grup içi ve grup dışı ilişkilerinin geliştirilmesine de ağırlık verilmeye başlanmıştır. Böylece Kalite Kontrol Çemberleri yerine Kalite Çemberleri kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Kalite çemberleri yalnızca mal üreten işletmelerde değil hemen her sektördeki işletmelerde uygulanabilecek özellikler taşımaktadır. (s.255-256)

Kalite çemberlerinin hem işverene, hem çalışanlara hem de müşterilere yönelik yararları vardır. Bir çalışmada kalite çemberlerine katılanların diğer çalışanlara göre işten geri kalma oranlarının %44 ve yıpranma oranlarının da %76 azaldığı saptanmıştır. Diğer taraftan ise kalite çemberlerinin en yaygın olarak

kullanıldığı Japonya'da bir fabrikada yıllık 230 milyon dolar tasarruf sağlanabilmektedir. <http://www.fmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/779542-kalite-cemberleri-isletme.html> 10 Mayıs 2012

1.3.11.3.23. Müzik Eşliğinde Çalışma

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2008) göre monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtmak ve çalışmayı daha ilgi çekici hale getirmek için müzik eşliğinde bir çalışma düzeni kurulabilir. Müziğin çalışma verimini artırdığı, özellikle sözsüz ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk hissinden iş görenin uzaklaştığı yapılan birçok araştırmayla saptanmıştır. (s.92)

1.3.12. İşyerinde Motivasyon Düşürücü ve Arttırıcı Faktörler

İnsan çalıştığı iş yeri kendisine ne kadar uygun olursa olsun, insan kaynakları kişinin yetenekleri ve özelliklerine göre en iyi pozisyona yerleştirmiş olsa bile zaman içinde iş görenin motivasyonunu düşüren veya arttıran etkenler ortaya çıkmaya başlayacaktır. İş arkadaşlarından başlayarak, iş ortamındaki uyumsuzluklar veya iş yerinin evine uzaklığına kadar bir takım nedenler sıralamak mümkündür.

Bu bölümle ilgili bir çok başlık araştırmanın değişik bölümünde birbirine yakın konu başlıkları içerikleri ile incelendiğinden sadece başlıklar halinde vermekle yetineceğiz.

I. İşyerinde Motivasyon Düşürücü Faktörler

1. Beraber Çalışılan İnsanlara ya da Yönetime Güvensizlik
2. Adaletsiz Uygulamalar
3. Kötü Tasarlanmış İşler
4. Rekabet-Yıkıcı İç Rekabet
5. Olumsuz Sert Eleştirisi

6. İŖi İyi Denetlememek

7. KiŖisel Faktörler

8. Örgütle İlgili Faktörler

II. İŖyerinde Motivasyonu Arttıracak ÇalıŖmalar

1. Eğitim

2. Bireysel Çaba

3. Çevresel Çaba

4. Yönetimsel Çaba

1.3.13. İçsel Motivasyonu Arttıracak İhtiyaçlar

Bireylerin davranıŖlarını amaçlar ya da özendiricilere yöneliktir. İçsel motivasyon insanı etkinliğe iterek istekler karŖılanıncaya kadar etkin kılan ve tatmin sağlanınca durulan doğal bir itici güçtür. Bireyin bir gereksinimini doyurmak üzere harekete geçmesi içsel güdülendiğini gösterir. İçsel güdülenen bireylerin, hem verim hem de tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu belirtilmektedir. İçsel motivasyon sürekli ve kalıcı özellik taşıır. İŖletme yönetimi de kiŖilerin tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirlemeli, bu ihtiyaçları uygun araçlarla destekleyerek çalıŖtırdıđı personeli tatmin etmelidir. Dinçer ve Fidan (2000), (s.63); Karaman (2010), (s. 29).

Önen ve Tüzün (2005) içsel motivasyonun artırılması için on iki adım belirlemiŖlerdir. Bu bölümde bu adımların sadece baŖlıklarını sıralamakla yetineceğiz.

1.Nedenleri Belirlemek

2. Motive Edici Çevre OluŖturmak

3. Başarılacak UđraŖıları Hedeflemek

4. Kendine Güveni Teşvik Etmek
5. Kişisel Katkısı Değerlendirmek
6. Gruba Ait Olanını Gelişmesine Yardım Etmek
7. Üyeler Arası İletişimin Akıcılığını Korumaya Çalışmak
8. Anlaşılır Geribildirimler Vermek
9. Yaratıcılığı Teşvik Edin Ve Ödüllendirmek
10. Özverili Ve Adaletli Ödül Vermek
11. Telafi Etmeyi Ve Yenileştirmeyi Kolaylaştırmak
12. Üstlendiğiniz Rolde Model Oluşturmak

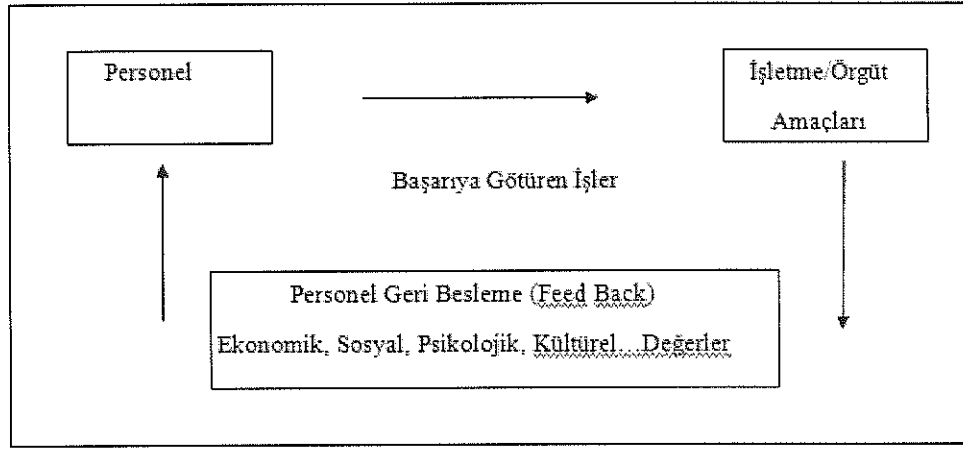
1.3.14. Motivasyonun Benzer Kavramlarla ilişkisi

1.3.14.1. Motivasyon ve Verimlilik

Verimlilik “üretimsel olanak” veya “Prodüktivite” vazedilmiş çalışma koşulları çerçevesinde ve yapılacak işe tahsis edilmiş araç ve gereçle hiç bir duraklama olmaksızın, bu işte çalışan ve bu işe uygun şekilde eğitilmiş vasat emekçilerin durumdan, pürdikkat ve uygun beceri ile çalışmalarını sonucu birim zamanda meydana gelecek mal ve hizmet üretim miktarı şeklinde tarif edilebilir. Verim veya randıman ise birim zamanda elde edilen ortalama üretimin ideal üretime veya başka bir deyimle “üretimsel olanak” a veya prodüktiviteye oranı olarak belirtilir.

Verimlilik, örgütü amacına ulaştıracak olan iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse bunlardan en ucuza mal olanı seçmektir. Eğer iki çözüm yolunun maliyeti eşit ise, amaca en etkin ulaştıracak olan sonuç tercih etmektir. Bu davranış öncülü, hemen tüm ussal faaliyetlerin temel hareket noktasıdır. Eldeki kaynakları en verimli bir biçimde kullanılması ancak bu şekilde mümkün olabilir.

Verimlilik sadece ekonomik teknik imkanların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda personelin istek ve arzusuyla çalışmaları ile gerçekleştirilebilir. Örgüt üyeleri işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalıştıklarında, işletmenin verimliliği artacak; bunun sonunda personel de beklediği bir takım sonuçları elde edebilecektir. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Şekil aynı zamanda personelin verimliliği ile işletme/örgütten aldığı değerler arasında doğru bir ilişki olduğunu da göstermektedir görüşündedirler. Dinçer ve Fidan (2000), (s.53-54); Eren (2010), (s. 220); Garih (2010), (s.71-72).



Şekil 1.15 İşletme ve Örgütlerde Verimlilik Süreci

Kaynak: Dinçer, Ömer., & Fidan, Yahya., (2000) İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: Beta Yayınları, (s.53-54)

1.3.14.2. Motivasyon ve İş Tatmini

Motivasyon ve iş tatmini ile ilgili olarak genel kanaat birbirinden bağımsız gibi görünen ancak birbirini kesişen iki olgudur.

İşletme iş tatminini gerçekleştirmek için bazı çalışmalar yürütür, bu çalışmalar motivasyonun artmasına neden olur. İş görenler ödülleri değerlendirir. Kendi beklentilerini veya ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirme yapacaktır. Ödüller bu beklenti ve ihtiyaçlarına cevap veriyorsa motivasyon ve iş tatminine yansacaktır. Aksi halde başarılı olamayacaktır.

İş gören tatmin olmuş ise şartlar onun için hazırlanmış kabul edilebilir. Böylelikle motivasyon gerçekleşmiş olacaktır.

1.3.14.3. Motivasyon ve Moral (Gönülgücü)

Moral tanımlaması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldığı gibi bir grup içinde kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya insan gurubuna hâkim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz. Moral, dinamik bir kavramdır. Yani, devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bu nedenle, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur.

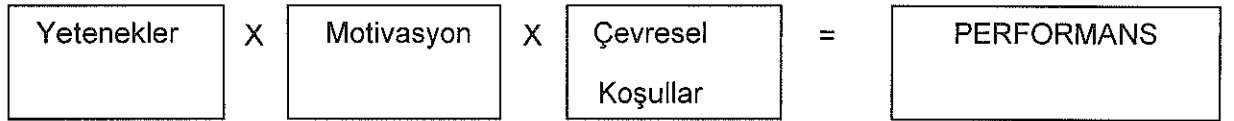
Moral, her şeyden önce, dinamik bir kavramdır. Yani devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bireye onun enerjisinin artıran gelecek hakkındaki umutlarını kuvvetlendiren ve ona yaşama gücü sağlayan, değerler bütünü kavramasına olanak vermelidir.

Moral kazanmak ya da kazandırmakla varılan sonuçlarda ki olumlu değişiklikleri belirlemek oldukça zordur. Moral üretim üzerinde bazen dolaylı bazen de dolaysız etki yapar. İş görenin yaratılan işte payının ve yeteneğinin rolü büyük olduğu zaman moralin verilme etkisi fazladır. Fakat işin çoğunlukla makine ve otomatizasyon yoluyla yapıldığı veya işçi yeteneklerinin işin yapımında yer almadığı hallerde, moral ile işletme sonuçları arasında ilişki kurmak mümkün olamaz. İnsanlar düşük moral duyguları altında çalıştıkları sürece vücutlarının dış etkenlere, hastalıklara ve özellikle sinir hastalıklarına karşı direnci azalacaktır. Böylece çalışanlar verimli olacakları genç yaşlarda işten ve işletmeden ayrılmak zorunda kalacaklardır. Böyle bir açıdan bakılınca moralin işletmede önemli bir rol aldığı anlaşılacaktır. Düşük moral düzeyi işletmeyi dolaylı yollardan zarara sokacaktır. Bu dolaylı yollardan birisi, toplu halde direnmeler, grevlerdir. Bunun yanında, izin istemleri ve devamsızlıklar da artacaktır. Bu yollarla işletme dolaylı zararlara katlanmak zorunda kalacaktır.

Kuvvetli ve zayıf moral duygusunun analizini yaparken üzerinde durulabilecek başlıca unsurlar, kişisel mutluluk, tatmin olma ve çevreye rahatça uyabilme gibi kişisel değerlerin durumudur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan personele kendi kişisel amaçlarını da gerçekleştirme olanağı verilirse yüksek moral duygusu kazandırılabilir. Bu şekli ile moral, örgütsel bir kavram niteliğine de bürünmüş olur. Çelebi ve arkadaşları (2002), (s.4-5); Eren (1998),(s. 352); Eren (2010), (s. 197).

1.3.14.4. Motivasyon ve Performans İlişkisi

Motivasyon, çalışan performansı ile yakından ilgili bir kavramdır. Çalışanlar yapmış oldukları işten ve iş çevresinden memnun olduklarında daha verimli çalışırlar.



Şekil 1.16 Performans-Motivasyon İlişkisi

Kaynak: Çetin, Canan., Özcan, Dinç, Esra., Taşkıran, Erkan., Özdemirci, Ata., (2010) Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerine Etkisi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası yayınları (s.52)

Çetin ve arkadaşlarına (2010) göre örgüt üyeleri için ait oldukları örgütün kültürü en önemli motivasyon araçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler örgüt kültürünü benimseyip bu kültürden tatmin olduklarında motivasyonları, buna bağlı olarak çalışma performansları artmaktadır. (s.52)

Editörlüğünü Erdem, Çukur ve Şafak'ın (2007) yaptığı Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi adlı çalışmada şu görüşlere yer verilir. Aycan (2007) makalesinde Türkiye bağlamında çok kaynaklı performans değerlendirilmesi ile ilgili; incelenen literatür, çok kaynaklı değerlendirme uygulamalarının, bu sistemlerin geliştirildiği ve görece yaygın kullanıldığı Kuzey Amerika'da uygulanabilirliğinin bile çok kolay olmadığına, farklı bir kültürel

bağlamlardaki uygulamalarda ise ciddi bazı sorunlar yaşanabileceğine işaret etmektedir.

Sözer (2004) çalışmasının da gösterdiği gibi, çok kaynaklı değerlendirme, Türkiye'de özellikle özel sektörde sıcak bakılmaya başlayan bir performans yönetimi yaklaşımın, kültürel profilmize ve yaygın örgütsel modellerimiz ve işleyiş şekillerimizle ne kadar uyumlu olacağı çok fazla tartışılmamaktadır.

Bu alanda yapılan kısıtlı çalışmalardan bir tanesi 2004 yılında tamamlanmıştır. Bu çalışmada, görece büyük bir kamu kuruluşunda performans yönetimi sistemi revizyonu çerçevesinde çok kaynaklı değerlendirmelerin uygulanabilirliğine yönelik görgül bir çalışma yapılmıştır. (Sümer, Bilgiç ve Erol, 2004)

Yukarıda özetlenen çalışmanın bulgular, yapılan değerlendirmelerin istatistiksel kalitesinin çok yüksek olmamasına ve de geleneksel olmayan kaynaklara yönelik çok olumlu bir tutumun gözlenmemesine karşın, çok kaynaklı değerlendirme uygulamalarının kültürümüzde şekilsel olarak imkansız olmadığını göstermektedir. Bununla beraber Türkiye'de özellikle özel sektörde çok kaynaklı değerlendirme uygulamalarına giderek daha sıcak bakıldığı da gözlenmektedir. (s.372)

1.4 İŞ TATMİNİ

1.4.1 İş Tatmininin Tanımı

Doyum: Türk Dil sözlüğüne göre 1. *isim* Eldekinden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanma, kanaat, 2. Bazı istekleri giderme, tatmin, orgazm olarak tarif edilir. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f2342bd3651b6.51157123

İş tatmini, gözle görülebilmesi zor olduğu kadar tanımlanması da oldukça zor olan bir kavramdır.

İş tatmini, organizasyon içinde çalışan tüm elemanların benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlanabilir. Kısaca buna kişinin işine karşı tutum yada işine karşı gösterdiği tepki de diyebiliriz.

Her düzeydeki çalışanın bir süre sonunda işinde, çalıştığı kurumda ve iş çevresinde bir dizi deneyimi oluşur. İş görenin çalışma yaşamında bir takım beklentileri oluşur. Yanı sıra gördükleri, yaşadıkları olaylar ile kazanç ve kayıpları dolayısıyla sevinç ve üzüntüleri olur. Kişi tüm bu deneyimleri sonucu, işine ve iş çevresine karşı tutumlar geliştirir.

İş tatmini bireysel-duygusal bir tutum olduğundan açıkça gözlenemez, sadece ifade edilebilir ve ancak bireye sorarak öğrenilebilir.

Çalışanın kendisi, işe bakış yöntemiyle işinden ne derecede tatmin sağladığını bilebilir. Bir çalışanın işten tatmini işinden ne istediği, kendi geliştirdiği değerlerine ve ekonomik, psikolojik, toplumsal gereksinimlerine dayanır. İşinden amaçladığı ise, çalışanın geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır. Çalışan, kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık örgütten aldığını, kendine eş saydığı öteki çalışanların örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonucunda örgüte verdiği karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır.

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce

çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır. Aşırı tekniğini ve iş bölümünün doğurduğu otomasyon şekli ve seri halinde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendi ile iftihar etmek zevkinden yoksun bırakılacaktır. Bu konuda monotonluğu önleme tedbirlerine başvurarak morali yükseltme olanaklıdır

İş doyumunu; beş farklı bakış açısıyla değerlendirilmektedir: Bunlardan ilki; iş doyumunun, iş ve işin gerçekleştirildiği ortam vasıtasıyla iş görenin, ihtiyaçlarının karşılanmasından kaynaklanır. İhtiyaçlar, insanın doğuştan sahip oldukları ya da sonradan kazandıkları eğilimlerin, yaşamlarında belli şeyleri aramalarına veya bazı şeylerden kaçınmalarına neden olan fizyolojik ve psikolojik güdü ve dürtülerdir. İşyerinde ihtiyaçları tatmin edildikçe mutlu olan iş görenler, işlerinden de doyum sağlamaya başlamaktadırlar. Diğer bir deyişle iş doyumunu, ihtiyaç doyumunun bir fonksiyonudur.

Bir diğer bakış açısı ise iş doyumunu iş görenin işinden elde etmeyi umduğu ile elde ettiği arasındaki algılanan fark olarak yorumlamaktadır. Organizasyonlar iş görenlerin beklentilerini karşıladıkça kişilerin iş doyum düzeyi artmaktadır.

Üçüncü yaklaşımı şu şekilde özetlenmektedir. Değerler; bireylerin içinde bulunduğu durumları, eylemleri, nesnelere diğer bireyleri değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntüleridir. Bireyin değerleri ile organizasyonun değerleri yani örgütün kültürün arasındaki uyum arttıkça iş görenin iş doyumunu artmaktadır. Değerler, bireyin tutumlarını da etkilemektedir. Bir bireye atfedilen ve onun psikolojik objeye ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli biçimde oluşturan eğilimler olan tutum; bir bireyin gözlenerek ortaya konabilecek bir davranış değil, bireyi davranışa hazırlayıcı bir eğilimdir.

Dördüncü görüş ise şöyledir. İş doyumunu ya da doyumsuzluğunun kişinin kendisini, etrafındaki diğer kişilerle karşılaştırması sonucunda ortaya çıktığını

savunmaktadır. Örnekle açıklamak gerekirse, eşit kalifyede aynı işi yapan iki iş görenden biri, diğerinden daha fazla ücret aldığı takdirde, daha az ücret alan kişide iş doyumsuzluğu görülebilecektir.

İş doyumunun değerlendirilmesindeki sonuncu yaklaşım; iş doyumunun kişinin mizacına göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, olumlu duygusal mizaca sahip kişilerin iş doyum düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Görüldüğü üzere iş doyum; ihtiyaç, beklenti, değer, tutum ve mizaç değişkenleriyle iç içe geçmektedir. Ayber (2010), (s.5); Aykaç (2010), (s.6); Başaran (2003), (s.16); Eren (2010), (s. 202); Kağıtçıbaşı (2008), (s.102); Karaman (2010), (s. 19-20). İş tatmini ile ilgili gelişmeleri aşağıdaki şekilde şematize edebiliriz.

Tablo 1.6 İş Doyumuna İlişkin Tanımlar

YIL	YAZAR	TANIM
1964	Vroom	Kişinin hali hazırda işgal ettiği iş rolüne yönelik duygusal yönelimdir.
1968	Blum ve Taylor	İş görenin işi ile ilgili olan çeşitli tutumların bir sonucudur
1970	J.Campbell, M.D. Dunette, E. Lawler , K.E. Weicle	Kişinin isine ya da isinin bazı özel niteliklerine karşı geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutum ve duygulardır.
1976	Locke	Kişinin isini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği zevkli ya da olumlu duygusal durumudur.
1988	Davis, Keith	Çalışanın işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur.
1990	Schultz ve Schultz	Çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı oluşturdukları tutumların toplamıdır

1992	Cranny , C.L Smith P., F.F.Stone	Bireylerin isine karşı gösterdiği duygusal tepkidir.
1992	J.B Miner	Bireyin davranışlarını etkileyen bir tutumdur.
1994	Schmerhorn ve diğerleri	İş görenlerin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesidir.
1995	Luthans	İş görenlerin işlerinde önemli olarak algıladıklarının, işleri tarafından ne kadar iyi şekilde sağlanmasıyla sonuçlanan durumdur.
1997	Spector Paul E.	Kişinin yeteneklerini işyerinde sergileyebilme imkânı, paraketliliği, amaçlarına ulaşma duygusunu ne kadar yaşayabildiği, insanlar üzerinde otorite kurma (güç sergileme) imkânı, bağımsız çalışabilme imkânı, örgütün etik değerlerinin kendi değerleriyle bağdaşması, sorumluluk ve yetki alabilmesi, işyerinin güvenli olması, yaratıcılığını kullanabilmesi, sosyal servis imkânları, isin sağladığı sosyal statü, isin içerdiği çeşitlilik gibi etkenler ile ilgili doyumdur.
2000	Oshagbemi	Çalışanın kendi isine karşı olan is değerleri ve isten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır
2002	Weiss	Bireylerin isine karşı gösterdiği duygusal tepkidir.
2002	Bas ve Ardıç	Bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileridir.

2003	Simsek ve Diğerleri	İsten elde edilen maddi çıkarlar, işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı is arkadaşları ile eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur
------	---------------------	--

Kaynaklar: Mehmet Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, Güncellenmiş Geliştirilmiş 2.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.S. Ağustos 2005, s.13, 18, 116; Deniz; s.25.; Eyüp Kuntay Turmuş, İş Tatmini (İş Doyumu) Ve Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nda Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005, (s.2,3), John R. Schermerhorn, James Hunt, G. Osborn, N. Richard; Managing Organizational Behavior, New York, 1996, s.14; Duane P. Schultz, Sydney Ellen Schultz, Psychology and Industry Today, New York, Mac Millan Publishing Company, 1990., s.23; Victor H. Vroom, Work And Motivation, New York, Wiley, 1964, s.331.; Paul E. Spector; Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes And Consequences, Ed. Julian Barling, Kevin Kelloway, California, Sage Publications, 1997, s.42.; İsmail Bakan ve Tuba Büyükbese, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması" Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı 7, 2004, s.7.; Oya Erdil v.d., "Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 5, 2004, s.18. kaynakları derlenerek oluşturulmuştur. Aykaç, Ayber . (2010) İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi (s.7)

1.4.2.1. İş Tatmininin Önemi

İş görenin isine karşı beslediği olumlu tutum olarak ifade edilebilen iş doyumunu; kişinin yaptığı iş sonucu elde ettiklerinin, işten beklentilerine göre daha yüksek olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Bu durum kişinin isini severek, mutlu ve huzurlu bir şekilde yaptığının göstergesi olarak yorumlanabilmektedir. İşinden doyum sağlayan birey; doyum sağlayamayana göre daha istekli, verimli ve üretken bir şekilde çalışmakta; örgüte bağlılığı artmaktadır. Böylece organizasyonda beklediği başarıyı yakalayarak hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir. Buna göre iş doyumunun sonuçları; performans, motivasyon ve verimlilik olarak kendini göstermektedir. Ayrıca bireyin hayatının yaklaşık üçte birini çalışarak geçirdiği düşünüldüğünde isten sağlanan doyum, çalışma hayatı kalitesini ve sonuç olarak yaşam doyumunu da olumlu etkilemektedir. Bu kavramlardaki oynaklıklar, iş doyumunun artmasına ya da azalmasına etki etmektedir.

Modern yönetim kuramlarının geliştiği teknolojinin insan aklını zorlayıcı boyutlara geldiği günümüzde var olan üretim araçları teknolojik açıdan tam verimli kullanılabilir durumda olsa bile, üretimi arttırmanın yolunun insanda odaklandığı tartışmasız bir gerçektir. Üretim ancak çalışanların motivasyonunun arttırılması ile gelişme gösterecektir. Zaten yeni teknolojiyi üretecek olanlarda çalışanlardan başkası değildir. Kişilerin motivasyonunun artması ise; yaptıkları işten karşılamayı bekledikleri gereksinmelerinin tatmin oranına bağlıdır. Kısaca yaptıkları işten tatmin olan insanların daha fazla motive olacakları ve daha verimli çalışacakları doğru bir önerme olacaktır. Burada unutulmaması gereken bir diğer husus da her birey için eksiksiz bir iş tatmininin olmasının olanaksızlığıdır. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğunun tatmin olmasını sağlamaya çalışmak yönetimin vazgeçilmez bir ödevidir. Öte yandan konuyla ilgili daha kapsamlı bir yaklaşım, iş tatmini ile ilgili tüm bilgilerin sağlanabilmesinden önce, pek çok ilave faktörün dikkate alınmasını gerektirmektedir. Çalışanın yaşı, sağlığı, psikolojisi, istekleri ve yönelim düzeyi gibi faktörler de dikkate alınmalıdır. Ayrıca aile ilişkileri, sosyal konumu, boş zaman etkinlikleri, sendikal, politik veya tamamen sosyal özellikli örgütsel faaliyetler bir bütün olarak iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Kısacası, (1) belirli iş faktörleri, (2) bireysel özellikler (3) iş dışındaki grup ilişkileri olmak üzere üç alandaki pek çok özel davranışın sonucu olan genel bir tavidir.

İş tatmininin üç önemli boyutu olduğu görülebilir:

İş tatmini bir iş durumuna ilişkin duygusal yanıttır. Böyle olunca gözlenemez, sadece ifade edebilir.

İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.

İş tatmini birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi tutumlardır.

İş tatmini ile ilgili aşağıdaki beklentileri sıralamak mümkündür.

1. Kişiler yaptıkları işte kişisel becerilerini ortaya koymak isterler.

2. İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasında pozitif ve yüksek bir ilişki vardır.

3. İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır.

4. Kişinin zamanının büyük bir bölümünü uğrunda harcadığı işi onun için çok önemlidir.

1. İnsanlar ekonomik açıdan gereksinme duymasalar bile çalışmak isterler.

2. İşinde yaratıcılığını kullanamayan kişiler zamanını boşa geçirmektedirler.

İş tatminsizliği makro düzeyde toplumu da etkiler ve belirli değerlerin düşüşüne neden olur. Karaman (2010), (s. 20-24); Aykaç (2010), (s.40);

[https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment?ui=2&ik=](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment?ui=2&ik=7b2c4b9da3&view=att&th=134a062e69d50d6c&attid=0.4&disp=safe&realattid=f)

[7b2c4b9da3&view=att&th=134a062e69d50d6c&attid=0.4&disp=safe&realattid=f](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment?ui=2&ik=7b2c4b9da3&view=att&th=134a062e69d50d6c&attid=0.4&disp=safe&realattid=f)

[gwxm57xu3&zw&saduie=AG9B_P9-ptfLqpBkp54oZ4wxsl8&sadet=](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment?ui=2&ik=7b2c4b9da3&view=att&th=134a062e69d50d6c&attid=0.4&disp=safe&realattid=f)

[1325540890285&sads=tZAbHgBpFm5_BHEC8ndOtR7iu_c_02 Ocak 2011](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment?ui=2&ik=7b2c4b9da3&view=att&th=134a062e69d50d6c&attid=0.4&disp=safe&realattid=f)

1.4.3 İş Tatmininin Tarihi Gelişimi

Organizasyon ve yönetim teorisi alanındaki gelişmeler 1920'ler ve 1930'larda farklı boyut kazanmıştır. Klasik organizasyon teorilerinden farklı olarak bir kısım araştırmacılar organizasyonda insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde durmuşlardır. *İnsan İlişkileri Okulu* (Human Relations School) veya *Davranış Bilimi* Mary Parker Fullett (1868-1933), Chester Irwing Bernard (1886-1961) ve Elton Mayo gibi insan ilişkileri ile uğraşan araştırmacılardan gelmiştir. Özellikle Mayo ve arkadaşlarının ABD'de Western Electric'de Hawthorne atölyelerinde personel üzerinde yaptığı deneyler bu konuda önemli bulgular olarak kabul edilmiştir. Mayo ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar Hawthorne Deneyleri ya da Hawthorne bulguları olarak adlandırılmaktadır.

Neo-Klasik Yönetim Teorisi olarak adlandırılan yönetim teorisine insan ilişkileri okulu dışında *İnsan Davranışları Okulu* da 1950 ve 1960' lı yıllarda katkıda bulunmuştur. Frederick A. Herzberg, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert gibi araştırmacılar bu okula katkıda bulunanlar arasında sayılabilir.

Son olarak 1960 ve 1970'lerde organizasyon ve yönetim alanında *Sistem Teorisi* adı verilen yeni bir yaklaşım gündeme gelmiştir. British Tavistock Institute adı verilen bir merkezde çalışan araştırmacılar organizasyonun teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünü olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu açıklamalardan sonra şimdi neo-klasik yönetim teorisyenlerinin geliştirdikleri teoriler ve yaptıkları ampirik araştırmaların sonuçlarını özetlemeye çalışalım.

Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

Amerika Birleşik Devletleri'nde Elton Mayo (1880-1949) ve arkadaşları tarafından Western Electric adlı şirkete bağlı olan ve telefon parçaları imal eden Hawthorne işletmesinde yapılan araştırmalar ile yönetimde insan boyutu aşağıdaki boyutları ile ele alınmıştır. Işıklandırma deneyleri yapılarak ışık şiddetinin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Röle montaj odası deneyi ile çalışma süresi ve dinlenme aralarının performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

İkinci bir röle montaj deneyi yapılarak ücretlerin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Mika yarma test odası deneyi ile sadece dinlenme araları (mola) ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları deneylerden elde edilen sonuçları ise şu şekilde özetleyebiliriz:

Verimliliği artıran faktör, fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vs.) ziyade sosyal unsurlardır. Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vs. unsurlar verimliliği artıran esas faktörlerdir. İnsana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışları vs. verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır.

Mayo ve arkadaşları organizasyonda insan davranışları ve insan ilişkilerinin önemi üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılara göre, organizasyonda çalışanların psikolojik ve fiziksel yorgunluğunu giderecek önlemler alınmalı, ekip çalışması ve bir arada çalışma ortamı yaratılmalı, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirilmelidir.

Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Neo-klasik yönetim teorisyenlerinden bir diğeri Douglas McGregor' dur. McGregor 1960 yılında *İşletmenin İnsan Boyutu (Human Side of Enterprise)* adlı kitabı yayınlamıştır. Bu yönetim uzmanı X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipini ele almış ve karşılaştırmıştır.

Bu bölüm daha geniş işlendiği için burada sadece isim olarak bahsetmekle yetineceğiz. (Araştırmacı)

Chris Argyris Araştırmaları

Yönetimde insan boyutunu ilk ele alan uzmanlardan bir diğeri Chris Argyris'dir. Bu yönetim uzmanı, 1957 yılında *İnsanın Kişiliği ve Organizasyon (Personality and Organization)*, 1960 yılında *Organizasyonel Davranışı Anlamak (Understanding Organizational Behaviour)*, 1964 yılında ise *Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek (Integrating the Individual and Organization)* adlı eserlerini yayınlamıştır.

Argyris, literatürde “*Olgunluk Teorisi*” olarak adlandırılan bir teori geliştirmiştir. Argyris’ e göre insan, bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir evre içerisinde gelişimini sürdürür. Bu evre içerisinde insan davranışlarında şu özellikler dikkat çekicidir.

- Kişi, her şeyi başkalarından beklemeyip aktif duruma geçer,
- Başkalarına karşı tam bağımlı olmayıp nispi bağımsızlığa kavuşur,
- Sınırlı davranışlardan çok yönlü davranışlara geçer,
- İşe karşı ilgisi artar,
- Şimdiki zamanla ilgili olan davranış yerini geçmiş ve gelecek zamanla ilgili düşünce ve tecrübelerle bırakır.
- Kendine güveni vardır, başkalarını kendinden aşağı görmeye başlar,
- Kendi bilgi ve yeteneklerini tanımaya başlar.

Dikkat edilirse, insanın yaşı ilerleyip olgunlaştıkça davranışları da daha “pozitif” bir hale dönüşmektedir. Örneğin, başlangıçta işin yapılması konusunda pasif durumda olan birey, daha sonra işlerini kendi yapmaya başlar. Yine başlangıçta başkalarına bağımlı olarak gelişimini sürdüren birey, belirli bir yaştan sonra daha bağımsız davranmaya yönelir. Davranışları belirli sınırlar içerisinde iken zamanla daha farklı düşünmeye ve davranmaya başlar. Bireyin henüz çocukluk dönemindeki yüzeysel ilgisi, zamanla daha da artar ve birey, konuları daha derinlemesine tanıma ve öğrenmeye çalışır. Bireyin olgunluk öncesinde kısa dönemli düşünme eğilimi daha belirgindir. Ancak, olgunlaşma düzeyi arttıkça bireyin daha uzun dönemli düşünme isteği artar. Yine insan olgunlaştıkça, kendi bilgi ve yeteneklerini kavramaya başlar ve bunları geliştirme isteği artar.

Argyris, geliştirdiği bu “*olgunluk teorisi*” ni organizasyonlara uyarlamış ve organizasyonlardaki mevcut yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini ve/veya engellenebileceğini belirtmiştir.

Merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyonlarda kişilerin başkalarına bağımlı ve pasif bir durumda çalışmak zorunda kaldıklarını; buna karşın yatay ve adem-i merkeziyetçi organizasyonlarda kişilerin olgunlaşma ve gelişme düzeylerinin daha hızlı olduğunu savunmuştur. Argyris, yetki ve sorumluluk devrinin mevcut olduğu organizasyonlarda bireylerin daha yüksek performans göstereceklerini ifade etmiştir. Özetle, Argyris organizasyonda şu hususların üzerinde durulması gereğinden söz etmektedir:

Organizasyonda merkeziyetçi-hiyerarşik örgütlenme yerine adem-i merkeziyetçi yatay örgütlenme yapısı oluşturulmalıdır.

Organizasyonda bireyin yetki ve sorumluluk alanı genişletilmelidir.

Organizasyonda yükselme imkânları mevcut olmalı ve yükselme kriterleri açık ve adil olmalıdır.

Rensis Likert' in Sistem 4 Modeli

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert'tir. Likert, 1961 yılında *Yönetimin Yeni Yönleri* (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise *İnsani Organizasyon* (The Human Organization) adlı kitapları yazdı. Özellikle İnsani Organizasyon başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etti.

Likert'in geliştirdiği modelde Sistem 1 "Otoriter-hiyerarşik yönetim" i; Sistem 4 ise "katılımcı yönetim" i ifade etmektedir. Sistem 1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu sistemde temel motivasyonel araç olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem 1 modeli

içerisinde ekip çalışması anlayışının hakim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı söz konusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir ve bu sürece alt yönetim kadroları dahil edilmez. Son olarak Sistem 1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır. Likert'in Sistem 1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem 4 Modelidir. Bu modelin başlıca özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz: Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur. Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.

Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur. Organizasyonda temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirmedir. Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur. Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir. Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hakimdir. Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir. Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

Dikkat edilirse Sistem 4 ile Sistem 1 yönetim modelleri arasında tam bir farklılık bulunmaktadır. Sistem 2 ve Sistem 3 yönetim modelleri ise iki uç yönetim modeli arasında yer alan iki farklı sistemdir. Gerek Sistem 3, gerekse Sistem 1 modellerinde tam bir adem-i merkezîyetçilik, yatay ve katılımcı organizasyon yapısı söz konusu değildir. Bu kriterler açısından değerlendirildiğinde Sistem 3' ün Sistem 2 ye göre, Sistem 2'nin ise Sistem 1'e göre daha iyi bir organizasyon yapısı olduğu söylenebilir.

Özetle, Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, "insani organizasyon" oluşturmak için başlıca şu unsurların organizasyon kültüründe var olması gerektiğini vurgulamıştır:

Yatay iletişim,

Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.)

Takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon, güven.

Kurt Levin' in Güç Alanı Teorisi

Yönetim bilimine önemli katkılarda bulunan bir teorisyen olan Kurt Levin' in geliştirdiği ve literatürde "Güç Alanı Analizi" olarak bilinen yaklaşımını, yönetimde insan ilişkileri ve insan davranışları alanına uygulayabiliriz.

Güç alanı analizine göre organizasyonda birbirine zıt iki güç bulunmaktadır: (1) Sürükleyici güçler, (2) Engelleyici güçler. Levin' e göre sürükleyici güçler, üst yönetimin alt yönetim kademeleri üzerindeki olumlu ve/veya olumsuz etkileridir. Engelleyici güçler ise, organizasyonun daha yüksek performansla çalışmasını sınırlayan faktörlerdir. Örneğin, her organizasyonda tembellik, işten kaçma, hata yapma korkusu vs. nedenlerden dolayı organizasyonun performansının artmasına engel teşkil eden faktörler mevcuttur. Bu engelleyici güçlerin ortadan kaldırılmasında iki farklı yönetim modeli söz konusu olabilir. Organizasyonda takdir ve ödüllendirmeye dayalı bir motivasyon sistemi, yetki ve sorumluluk devri, katılımcı yönetim teknikleri (ekip çalışması, öneri sistemleri vs.), yatay iletişim, ortak vizyon ve misyona sahip olma vs. faktörler organizasyonun gelişmesini "engelleyici faktörler" in ortadan kalkmasına yardımcı olabilir. (Bkz: Şekil-3.)

Buna karşın organizasyonda korkuya ve cezalandırmaya dayalı bir sistemin aynı zamanda, merkeziyetçi-hiyerarşik bir yönetim yapısının mevcut olması durumunda ise organizasyonun önündeki engelleyici güçlerin ortadan kaldırılması zor olabilir. Bu durumda organizasyona karşı duyulan güven ortamı yok olur ve organizasyona karşı düşmanlık daha da artabilir. Kurt Levin' in Güç Alanı Analizi, özet olarak organizasyon yapısı ve kültürünün çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini görmemize imkân sağlamaktadır.

Kurt Levin, organizasyonda insan ilişkilerini ve davranışlarını etkilemede liderlik tipinin de belirleyici rol oynadığını açıklamaktadır. Levin' e göre üç tür liderlik söz konusudur: (1) Otoriter, (2) Liberal, (3) Demokratik/Katılımcı. Levin' e göre otoriter lider çalışanlar üzerinde baskı kuran, emir ve talimatlar veren, tüm güç ve yetkileri kendisinde toplayan kimsedir. Bunun aksine, liberal lider çalışanları kararlarında ve yapacağı işlerinde tamamen serbest bırakan bir liderdir.

Demokratik/katılımcı liderlik türünde ise lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik etmektedir. Levin, organizasyonda çalışanlardan en yüksek performans elde edebilmek için demokratik/katılımcı liderlik anlayışının gerekli olduğuna inanmaktadır.

Tawistock Enstitüsü Araştırmaları

Literatürde İngiltere' de Tawistock Enstitüsü araştırmacılarından Eric Trist ve K. W. Bamword tarafından kömür ocaklarında yapılan araştırma sonuçları da yönetimde insan boyutunu analiz eden çalışmalardan biri olarak ele alınmaktadır. Bu araştırma sonuçlarını, kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

Daha küçük gruplarda insan ilişkileri daha yakın olduğundan grup içi dayanışma daha yüksektir.

Mekanik kitlesele üretim insan ilişkilerini zayıflatmakta ve çalışanların verimliliğini azaltmaktadır.

Neo-Klasik Yönetim Teorisinde Motivasyon

Yönetimde insan boyutunu analiz eden teoriler içerisinde A.H. Maslow' un "İhtiyaçlar Teorisi" ve özellikle Frederick Herzberg' in "motivasyon-hijyen teorisi" de büyük değeri taşımaktadır. Maslow, *Motivasyon ve İnsanın Kişiliği* (Motivation and Personality) adlı ünlü kitabın yazarıdır. Maslow, ihtiyaçları bir sınıflamaya tabi tutarak, ihtiyaçların insanın çalışma arzusu ve isteği üzerinde ne derece etkili olduğunu göstermeye çalışmıştır. Herzberg ise organizasyonda motivasyonu artıran ve motivasyonu azaltan faktörlerin bir anatomisini yapmıştır. Gerek Maslow, gerekse Herzberg'in teorileri araştırmada detaylı olarak ele alınacağından burada daha fazla bilgi verilmesine gerek görülmemiştir.

Hawthorn araştırmaları aşağıdaki deneylerden oluşmuştur:

- A. Işıklandırma Deneyleri
- B. Röle Montaj deneyleri
- C. İkinci Röle Montaj Deneyleri
- D. Mika Yarma Test odası Deneyi
- E. Görüşme Programı,
- F. Seri bağlama Odası Gözlemleri.

1928, 1929 ve 1930 yıllarında Hawthorne işletmesinin sekiz departmanında toplam 2126 görüşme yapılmış ve ortaya şu sonuçlar çıkmıştır.

- Bazı şikayetler sübjektif nitelik taşımaktadır

- Eşyalar, fiziksel olarak, ücretler ve çalışma saatleri sosyal değerlerin taşıyıcısı olarak yorumlanmalıdır.
- İşçilerle olan anlaşmazlıklara çözüm bulabilmek için, işçinin sosyal sistemdeki statüsünün göz önüne alınması gerekir.
- Herhangi bir iş görenin pozisyonuna verdiği anlam, o pozisyonun iş görenin o işyerindeki sosyal ihtiyacının karşılanma dercesine bağlıdır.
- Sosyal örgüt bir değerler sistemini temsil eder; bireyler statü ve beklentilerine göre, sosyal örgütten tatmin ya da tatminsizlik duyarlar.
- İşin nihai önemini, örgüt içindeki ve dışındaki sosyal ilişki ve tecrübeler belirler
- Kişiler örgüte kişilik ve sosyal tecrübelerini de beraber getirirler.
- Bu nedenle örgütler bir sosyal sistem olduğu kadar bir his ve duygular sistemidir.
- Kişilerin biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt içinde fiziksel yerleri olduğu kadar sosyal örgüt içinde de sosyal yerleri vardır. Aktan (2011), http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm 02 Ocak 201; Eren (2010), (s.33-35); Karaman (2010), (s.16-17).

1.4.4. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

İş doyumunu konusundaki ilk sistematik çalışmalar 1930'lu yıllarda başlamıştır. Günümüze kadar bu konuda 3000'in üzerinde araştırma yapılmıştır. İş doyumunu araştırmalarına gerekçe olarak iki sebep öne sürülmektedir; bunlardan birincisi, kurumlar açısından iş doyumunun, bir çok işe yönelik önemli davranışı etkileme olasılığı yüzünden araştırılması gerekir. İkinci sebep ise, doyumunu birey açısından verimi artırıcı bir özellik taşımaktadır. Dolayısıyla, hem kurumun, hem de bireyin

verimini arttırmak için iş doyumunu etkileyen faktörler incelenmeli ve tek tek tespit edilmelidir.

Hawthorne araştırmaları dışında başka araştırmalar da yapılmıştır. Bunlar:

Harwood Araştırmaları

Bu araştırmalar Hawthorne araştırmalı kadar olmasa bile insan ilişkilerinde önemli bir yer tutar. Harwood imalat işletmesi konfeksiyon endüstrisinde çalışan ve özellikle pijama konusunda uzmanlaşmış bir işletmedir. Bu kuruluşun en büyük sorunu kesim ve dikim bakımından sıklıkla yapılan model değişliklerinin işçiler üzerinde olumsuz etkilere neden olmasıdır. Bu durum aşağıdaki şikayetlere neden oluyordu.

- İşe geç gelme
- Devamsızlık
- İşten ayrılmalar
- İşçi şikayetleri

İşletme malların satışının sağlanması açasından model değişikliğinin bir zorunluluk olduğunu bildiğinden değişliklerin olumsuz etkilerini azaltacak tedbirler üzerinde duruyordu. Bu açidan üç gruptan oluşan deneklere üç farklı yöntem uyguladı.

• Birinci grup kontrol grubudur. Bu evrede işçilerin çoğu eski sisteme dahil edilmişlerdir. Bu grupta üretim eskisi gibi devam etmiştir.

• Kısmı katılma yönetimi. Bu metotta işçiler toplantıya çağrılmakta, işçilere rekabet dolayısıyla yapılması gereken değişlikler anlatılmaktadır. Bu amaçla 13 kişilik gruptan üç kişi seçildi. Bu üç üye yeni modelin uygulanma şekli hakkında çok iyi tekliflerde bulundu.

• Tam katılma yöntemi. Bu yöntemde komite yoktu, bunun yerine değişliklerle ilgili kararların işçiler tarafından verilmesi söz konusuydu. Bu yöntemin uygulanmasında önce üretim biraz düştü. İkinci haftanın sonunda itibaren işçilerin

gelirleri %20 arttı. Bu grupta devamsızlık ve şikayetler azaldı. 40 gün içinde şikayet kalmadı.

Araştırma sonucunda işçiler planlamaya katıldıkları oranda değişmeyi kendilerini tehdit eden olay olarak görmüyorlardı.

Tovistock Enstitüsü Araştırmaları

İngiltere'de bulunan Tavistock Enstitüsü'nde Eric Trist ve K.W. Bamford tarafından yürütülen bu çalışmada kömür çıkartmada uygulanan teçhizat ve yöntem değişikliklerinin işçiler üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Grup ilişkileri ve grup üyeleri arasındaki dayanışma iş dışında da devam ediyordu. Yeni sistem küçük grupları kaldırması nedeniyle duygusal gerilime yol açtığı gibi işin miktar ve kalitesini de etkiledi.

George Homans

İnsan grubu isimli eserinde örgüt yöneticilerinin biçimsel olmayan güçlü iş gruplarından korku duyduklarını ifade eden Homans sosyal sistemin tümünü ikiye ayırmaktadır. Dış sistem dış çevre güçlerinden oluşmakta, bunlar arasında politikalar, iş tanımları, iş akışı vb. sayılabilir. İç sistem ise dış sistemi etkileyecek olan grubun sosyal yaşantısıdır.

Homans sosyal moteline üç öğeden bahseder. Bunlar:

- İşler
- Karşılıklı etkileşmeler
- Duygular

Mary Perker Follet

İlk davranış bilimcilerden biri olan Follet, Boston'da doğmuş ve politika bilimini okumuş ve istihdam ile işyeri özellikleri üzerinde durmuştur. Follet, örgütlerde grupların çalışması üzerinde önemle durmuştur. Grupların kendi

üzerlerinde deney yapma kapasitelerini olduğunu belirten Follett'in bu kavramı bugün geniş çapta uygulanan kendi kendini yöneten ekipler ile kavram birliği içindedir. Örnek olarak General Motors, Motorola gibi işletmelerde işçilerin çoğu patronsuz ekipler tarafından yerine getirilmektedir. Follet bu konuda şöyle demiştir:

Çalışanların işletmeye ortak olduğu düşüncesini yerleştirirseniz yalnız yapılan işin kalitesini arttırmazlar, aynı zamanda zaman ve malzeme israfını azaltırlar ve çalışanların çıkarları ile yöneticilerin çıkarları aynı olur.

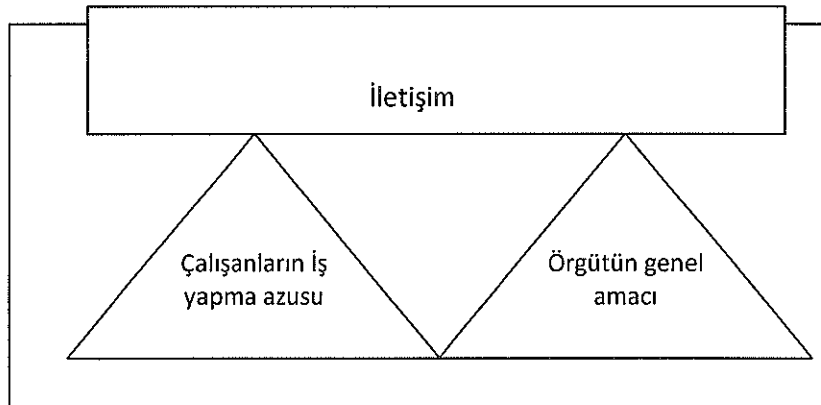
Follet, klasik yönetim düşüncesinde yer almayan, ancak örgüt içinde kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkan "çatışma" kavramı üzerinde de durmuştur.

Chester Barnard

Barnard, örgütün ortaya çıkması için gerekli koşulları şöyle sıralamıştır:

- Ortak amaç,
- İletişim,
- Çalışanların işbirliği arzusu

Barnard, bu üç elemanın örgütün temel öğeleri olduğunu belirtmektedir. Bu üç eleman olmadığı takdirde örgüt var olamaz demektedir. Barnard iletişimi bireylerin iş yapma arzuları ile örgütün genel amaçları arasındaki boşluğu doldurmak için gerekli olduğu üzerinde durmuştur.



Şekil 1. 17 Bireyin iş yapma arzusu

Kaynak: Özalp, İnan., Şahin, Mehmet., Berberoğlu, Güneş., Geylan, Ramazan., & Kopardı, Celil (Ed.) (2004) Yönetim Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. (s. 48) Ilgar (Ed.) ve arkadaşları (2008), (s. 158); Kaporat (Ed.) ve arkadaşları (2004), (s. 46-50).

1.4.5 İş Tatmini Kavramının Türkiye'deki Gelişimi

Sun (2002) yaptığı tez çalışmasında iş doyumu kavramını klasik ve modern yaklaşımların ne şekilde ele aldığını belirttikten sonra ve araştırmacı tarafından iş doyumunun nasıl değerlendirilip, çalışıldığı konusuna geçmeden önce kavramın Türkiye'de nasıl tartışıldığına değinmek yerinde olacaktır. Konu ile ilgili olarak Türkiye'de çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen bunların yurt dışında yapılan çalışmalardan çok daha az olduğu söylenebilir. Çalışmaların incelenen kavram açısından kapsamlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun iş doyumunu klasik yaklaşımlar doğrultusunda, yani gereksinim ve beklenti kuramlarından hareketle değerlendirip ölçtüğü görülebilir. Söz konusu çalışmaların gerçekleştirildiği kurumlar ise daha çok eğitim hizmeti veren ilk, orta okullar (araştırmaların yapıldığı yıllarda ilköğretim okulları henüz oluşmamıştı.), lise ve üniversiteler olmuştur. Bunların yanı sıra, KİT'lerde çalışan personelin, hastane çalışanlarının ve banka personelinin iş doyumu düzeyleri konusunda da çalışmalar yapılmıştır. Bazı çalışmalarda iş doyumunun boyutları olarak ücret, işin niteliği, çalışma koşulları ve arkadaşları, gelişme ve yükselme olanakları olarak belirlenmiştir. Ayrıca, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve unvan gibi değişkenlerin iş doyumuna üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bazı çalışmalar iki farklı kurumun 7 karşılaştırmalı olarak incelenmesini temel alırken bazıları aynı kurumun çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Doğrudan iş doyumunu ölçen çalışmalara ek olarak iş doyumuna-verimlilik, iş doyumuna-örgüte bağlılık, iş doyumuna-moral ilişkilerini inceleyen çalışmalara da rastlanmıştır. (s.7-8)

Bu çalışmalarda meslek gruplarının farklı boyutları da ayrı ayrı araştırılmıştır. Bazı araştırmalarda aynı meslek gruplarında eksik görülen veya görüldüğü düşünülen konuların da farklı kişiler tarafından incelendiğine rastlanılmıştır.

Kamu ve özel sektörde çalışan aynı işi yapan personellerin karşılaştırılmasından yaşam ve meslek doyumlarına kadar bir çok araştırmaya rastlanılmıştır.

1.4.6 Türkiye'de Yapılan Araştırmalar

İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırmalı Analizi adlı araştırmasında çalışma grubunu, İstanbul ili İş Doyum Ölçeği'nin L:H:Lofquist tarafından kısaltılmış şekli kullanılmıştır. Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Resmî liselerde çalışanların, özel liselere göre doyum düzeyleri düşük, stres düzeyleri yüksektir

2. Her iki grupta da en çok doyum duyulan değişkenler, mesleğin içsel yapısı ile ilgili etkenler olarak saptanmıştır. En az doyum duyulan değişkenler de mesleğin dışsal yapısı ile ilgili etkenler olarak görülmüştür.

3. Kendi yeteneklerini kullanabilmeleri açısından, öğretmenlerin büyük oranda doyuma ulaştıkları belirlenmiştir.

4. Kadınlar, erkeklere göre takdir edilme ve yaratıcılık açısından daha doyumlu bulunmuştur.

5. Toplumsal saygınlık bakımından, resmî liselerde 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin doyum düzeyleri en düşük olarak saptanmıştır.

İnsanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra, verimlilik, etkinlik ve üretkenlik gibi, iş ile ilgili davranışlar üzerindeki etkisi nedeniyle, sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan biri olmuştur. Nitekim iş doyumunu konulu araştırmaların örneğin 1992 yılında 5000'i bulduğu belirtilmektedir. Bu sayı, 1996 yılında ise 7000 adete ulaşmıştır. Baş ve Ardıç (2002), (s. 72); Narin (2010), (s.2).

1.4.7 İş Tatmini İle İlgili Terimler

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İş'te ekonomik tatmininin (ücret ve ikramiyelerin) gerekli bir koşul olduğunu düşünsek de yeterli koşul olduğunu iddia edemeyiz. Bu yüzden, insanı

çalışmaya sevk etmenin (güdülemenin) yollarını araştırılmış ve ortaya çok ilgi çekici sonuçlar çıkartılmıştır.

Güdülemenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesi sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz. Çağımızda, özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kitle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçilerden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacının hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Eren (2010), (s.497-498); Telman ve Ünsan (2004), (s.62).

1.4.8 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

1.4.8.1 İşin Çekiciliği

İşine ilgi duyan iş görenler işlerini ciddi yapma gayreti içindedirler. Tecrübe ve bilgi sahibi olan iş görenin sorumluluk duygusu arasında pozitif bir ilişki olması beklenir. Ancak işe ilgisi düşük olan iş görenlerin ise her zaman bir mazeretleri vardır. Bu nedenle sorumluluk duygusundan ve motivasyonla ilişkileri açısından negatif bir ilişki olması beklenir.

Ersoy (2007) tezinde şu görüşleri aktarır. Personelin işinde başarılı olabilmesi onun işe olan duyarlılığı ile alakalıdır. İşine doğru konsantre olmuş bir iş gören başarılı olma yolunda ilk adımı atmış sayılır. Yapılacak iş, iş görene gereksinimlerini ne denli doyuracak gibi görünüyorsa işin çekiciliği o denli artma gösterir. İş görenin işin yapılmasıyla doyuracağı gereksinimlerdir. Oysa işten doyum, gelecekle ilgili olmaktan çok, iş görenin içinde bulunduğu iş yaşamıyla ilgilidir. İşin çekiciliği belki işten doyumun etkenlerinden biri olabilir. (s.11)

1.4.8.2 Personelin İşiyile Özdeşleşmesi

Ersoy (2007) bu konuda ise şu görüşleri aktarır. Personelin işiyile özdeşleşmesi onun kopamayacak şekilde işine bağlı olmasını anlatır. İş gören,

işinden istediği derecede doyum sağlamasa bile ayrılmayacak derecede ona tutuklanmış olabilir. Özdeşleşme, olumlu ya da olumsuz bir duygusal bağlanmayı, işten doyumsa haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir. Örgüt, iş görenin bağlılığını örgütle özdeşleşmeye (idenfication) dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen kişi, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutarak mümkün olduğu ölçüde özverili davranır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen bir iş gören bulunmaz bir insan gücüdür. Örgütle özdeşleşme, bir bakıma, duygusal olarak örgüte tutkunlaşma, bağımlılaşmalıdır. Kişi kendini örgüt ile tıpkılaştırmıştır. Örgütün başarısını, kendi başarısı; örgütün işlerini kendi işleri, örgütün sağlığını kendi sağlığı olarak görmektedir. Örgütle özdeşleşmenin tek nedeni işten doyum olmamakla birlikte iş görenin bu eğilimini desteklemektedir. (s.12)

1.4.8.3 Çalışma Koşulları

Her örgütün dış dünyaya olumlu yansımaları, iş görenlerine sağladığı haklar, iş dünyasındaki imajına bağlı olarak oluşturduğu imaj farklıdır. Bireyle, bu tür işletmelerde, iş gören olmayı arzu ederler. Örgütlerdeki çalışma koşulları da iş tatmini veya iş tatminsizliğinin kaynağı olabilir. İş görenler için, iş güvenliği, eve yakınlık veya uzaklık, işyerinin soğukluğu veya sıcaklığı tercih nedeni olabilmektedir. Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz oluşu iş doyumsuzluğuna yol açan faktörler arasında yer alır. Aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları, en fazla doyumsuzluk yaratan fiziksel çalışma koşulları arasında yer almaktadır.

Çalışma ortamındaki gürültü, aydınlatma, renk düzeni ve hava koşullarının stres yaratan fiziki faktörler arasında olduğu bugün herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir.

Aydınlatma ve renk düzeni açısından doğal güneş ışığı en sağlıklıdır. Günde en az bir saatin açık havada güneş altında geçirilmesi yararlıdır. İş yerlerindeki aydınlatmada güneş ışığından yararlanmak gerekir. Duvar ve tavanlar

açık renklere boyanmalı, pencerelerin yüzeyi oda tabanının en az dörte biri kadar olmalı, camlar temiz olmalıdır. Çalışanların sık sık sağlık kontrolü yapılmalıdır. Yapay olarak aydınlatılmak zorunda olan iş yerlerinde gün ışığına benzeyen tayflı lambalar kullanılmaması gerekir. Işıkhana (2004), (s.236-237); Telman ve Ünsal'a (2004), (s.40)

1.4.8.4 Takdir Edilme

Çalışanın yaptığı iş gerçekten takdir edilmeyi ve övülmeyi gerektiriyorsa, beğendiğimizi açıklamakta hiçbir sakınca yoktur. Ancak, birçok yöneticinin bunun üzerinde durmadıkları ve yapılan işi beğendikleri halde çalışana bunu belli etmedikleri, hatta buna gerek duymadıkları görülmektedir. Hatalı yapılan işlerden dolayı bir yöneticinin çalışanları sürekli azarlarken iyi işler karşısında yalnızca susması doğru bir davranış değildir. Üstün performansın yöneticiler tarafından görülmesi ve takdir edilmesi çalışana motive eder görüşündedir.

Kendini takdirle ilgili şu görüşlere yer verilir.

Kronik kendini takdir isteği (Kronik self-esteem): Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendisine olan ihtiyacı hissetmektir.

Görevle, özel olarak ilişkili olan kendini takdir ihtiyacı (Task-specific self-esteem): Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesidir. Daha çok geçmişteki aynı veya benzeri iş tecrübelerinden kazanılmış duygudur.

Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı (Socially influenced self-esteem). Çevredeki diğer kişilerin beklentileri ile oluşmuş bir takdir ihtiyacıdır. Karaman (2010), (s. 67); Barutçugil (2002), (s.98).

1.4.8.5 Mesai Arkadaşları

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışana işine bağlayan ve doyum almasını sağlayan faktörlerden biri olabilir. Bu nedenle işyeri yönetimleri

çalışanları arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. İşletme içinde kahve ve çay molalarının tüm çalışma arkadaşlarının bir araya gelecekleri işletme dışı faaliyetlere ağırlık verilmesi (akşam yemeği, piknik, gezi vb.) yararlı olur.

Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler örgüt içi politika ve uygulamalardan da etkilenir. Bu ilişkilerin niteliğinin belirlenmesinde amirlerin rolü büyüktür.

Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin ve iş doyumunu grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin diğer bir yolu takım çalışmalarına ağırlık vermektir.

Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi ve dolayısıyla iş doyumunun artırılabilmesi için işletme içinde bazı şartlara dikkat etmek gerekir. Yönetimin bireysel öneriler ve grup toplantıları da dahil olmak üzere çalışanlardan gelebilecek hiçbir öneriyi yıkıcı biçimde eleştirmemesi gerekir.

Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması iş görene tatmin sağlamaktadır.

Çalışma grubu ile iş görenin ilişkileri iyi olduğunda (grup birliği yüksek) iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır. Karaman (2010), (s. 67); Telman ve Ünsal (2004), (S.45-54)

1.4.8.6 Ödeme

Araştırmacılar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen doyumsuzluk kaynağıdır. Özellikle ülkemizde ücretle ilgili memnuniyetsizlik oldukça fazladır. Bu konuda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, genellikle kadınların kendileriyle aynı statüde bulunan erkeklere göre ücretlerinden daha fazla memnun olmalarıdır. Başka bir deyişle kadınlar erkeklerden daha az kazansalar bile, genellikle ücretlerinden duydukları memnuniyet erkeklere göre daha fazladır.

Örgütçe, iş görenin emeği karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik

yararlar, toplumsal haklar, olanaklar vb.), işten doyumunun sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ödeme, yalnız emeğin, edimin karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak ta görülür. Ödemenin az görülmesi, işten doyumunu azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltır. Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olmasını isterler ve buna karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin, gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığına; öte yandan benzer örgütlerdeki ödenen ücretin miktarına bakarlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan iş gören huzursuz olur ve iş doyum düzeyi düşer. İş tutumlarını etkileyen bir faktör olan ücretin, iş tatminsizliği üzerinde, iş tatmininde olduğundan daha etkili olduğu da görülmüştür.

Örgüt yönetimi, genellikle ücret yetersizliği üzerinde durup, ücret adaletsizliğini göz ardı eder. Bunun önemli bir sorun yaratacağı ve ücret düşüklüğünden daha çok huzursuzluk oluşturacağı pek akla gelmez. Ersoy (2007), (s.17-18); Telman ve Ünsal (2004), (s.39).

1.4.8.7 İş Güvenliği

İş güvenliği, iş kazalarını, meslek hatalıklarını, yangın ve sanayileşmenin ortaya çıkardığı sorunları ortadan kaldırmak ya da azaltmak amacıyla yapılan çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır. İş güvenliği, yalnız üretimin ayrılmaz bir parçası veya işçilerin uyması istenen bir husus olarak görülmemelidir.

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş doyumunu artırır. Bir işletmede, çıkarılma korkusu olmadan, uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir çalışanın işletmeye olan bağlılığı artacaktır. Uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen bir çalışanın geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içerisinde olmasına ve dolayısıyla iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Yapılan bir çalışmada iş güvenliğini düşük olarak algılayan çalışanların

güvenlik motivasyonları ve söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı ve bunun sonucunda iş yeri kazalarında artışların olduğu bulunmuştur. Dinçer ve Fidan (2000), (s.257); Telman ve Ünsal (2004), (s. 47).

1.4.8.8 Denetim

Denetim, arzulanan sonuçların elde edilmesini sağlamak için performansın ölçülmesini içeren bir süreçtir. Denetimin amacı; belirlenen performansa ulaşmak ya da üst seviyeye geçmektir. Denetim, karar almada ve problem çözmede kullanılan bilgiye dayanmaktadır.

Denetim, diğer yönetim fonksiyonlarının tamamlayıcısıdır.

Önleyici denetim, hata yapma riskini azaltarak, denetim gereksinimini azaltmayı amaçlamaktadır. "kaliteli ürün, kaliteli sistemden çıkar" düşüncesi ile işletmenin kullandığı kaynaklarının kalitesini, işgücünün verimliliğini ve üretim sürecinin yeterliliğini dikkatli bir şekilde izleyerek, olası hataları ortadan kaldırmak ve böylece çıktıların kalitesini artırmak amaçlamaktadır.

Düzeltilici denetim ile, beklenmeyen sonuçları ve davranışları azaltmayı ya da ortadan kaldırmayı; böylece işletmenin belirlediği amaçların ve standartlarının yakalanması amaçlanmaktadır.

Birey bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlendiği göreve göre denkleleriyle birlikte çalışır, üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır. Amirler işin planlamasını yapar ve planlanan şekilde yürümesi için astlarını denetler. Bu denetim çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Bireyin dahil olduğu çalışma grubu da iş doyumunu benzer biçimde etkilemektedir. Birey başarılı sayılan bir grup içinde yer alıp, hayat görüşü kendisinininkine benzer insanlarla birlikte

çalıştığı oranda iş doyumu artacaktır. Ersoy (2007), (s.21); Koparal (Ed.) ve arkadaşları (2004), (s. 159-163).

1.5. İş Yerinde Tatminsizlik

Büyük ümitlerle bir işyeri kurdunuz. Bütün departmanlar oluşturduunuz. En iyi insan kaynakları yöneticilerini de istihdam ettiniz ve inanarak kaliteli işini bilen, tecrübeli "prezentabl" iş görenleri de iş yerinize aldınız.

Heyecan ve umut dolu çalışma hayatınız başladı. Başlangıçta iyi giden işler, üretim ve çalışma ortamında birden değişiklikleri görmeye, mutsuz yüzleri, sizi görmeyen, işine kendini veremeyen iş görenlerle yüz yüze gelmeye başladınız. Bu aşamada üretimin artırılmasından veya kalitesinin geliştirilmesinden, kârdan, ödemelerinizden daha önemli bir sorunuz var demektir. Çünkü iş gören memnuniyetsizliği işletme için ağacı içindeki kurtçuk gibidir. Fark etmezseniz, bir gün içi boş bir ağaç haline gelebilirsiniz. O halde bu küçük gibi görünen ama tehlikeli durum için neler yapmalıyız?

1.5.1 İş Tatminsizliğinden Kaynaklanan Etkiler

İş yerinde oluşan olumsuz etkileşimin bir çok nedeni olabilir. Atadığınız yeni bir yöneticinin tutumu, işyerindeki güvensizlik ortamı, işyerinin fiziki koşulları, gruplar arasındaki çatışma, çalışma saatlerindeki düzensizlik olabilir.

Bu durumda itaatsizlik, geç gelmeler, personel devir hızının artması, iş tatminsizliği, iş yeri kurallarına uyumsuzluk ve emirlere itaatsizlik baş gösterecektir.

Bu durumun iş gören üzerindeki etkileri nelerdir, bunlar üzerinde kısaca durmakta fayda bulunmaktadır.

1.5.1.1 Beden Sağlığına Etkileri

Ersoy'un (2007) tezindeki bulguları şöyledir. İş doyumu, literatürde çoğu zaman ters

orantılı olduğu tükenmişlik haliyle birlikte anılmıştır. İş yaşamında yoğun baskı sonucu gelişebilen fiziksel ve duygusal bir çöküntü hali olarak tanımlanabilen mesleki tükenmişlik, iş doyumunun düşmesine, anksiyete, depresyon vb. ruh sağlığının bozulduğu durumlara ve zaman zaman beden sağlığının da yitirilmesine neden olmaktadır. Yapılan bir araştırma, fabrika çalışanlarında işinden memnun olmayanların %42.3, işinden memnun olanların %32.3 oranında bel ağrısından yakındığı, yaptığı ve iş doyumsuzluğu yaşayanlarda bel ağrısının anlamlı derecede yüksek oranda olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, yaptığı işi stresli bulanlarda da durum aynıdır. Mesleki tükenmişlik, kişisel başarı eksikliği boyutunda incelendiğinde stres ve gerilimin artması ile doğru orantılı olarak karşımıza çıkmaktadır ve bireyin kendi verimliliğini değerlendirmesi sonucu ulaştığı olumsuz nitelik olarak ifade edilmektedir. Daha önceki edinimlerimiz, bu bilgiyle birlikte değerlendirildiğinde, bireyin çalışma yaşamındaki başarısını etkileyen faktörlerden eğitim ve deneyim düzeyinin, mesleki tükenmişlik ile doğrudan ilişkili olduğu sonucu şüphe götürmemektedir. O halde, eğitim düzeyi, deneyim vb. uzmanlık ve ustalığın fonksiyonları olan etkenlerin aynı zamanda iş doyumunu oluşturan etkenlerden de olduğu söylenebilir. (s.25)

1.5.1.2 Ruh Sağlığına Etkileri

Başaran (1991) ise bu konudaki aktarımları şöyledir. İş doyumsuzluğu ve ruhsal açıdan çökme arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Uyumsuzlukta olduğu gibi doyumsuzluk da, ılımlı kaygıdan en yoğun kaygıya varıncaya dek iş görenden iş görene değişik derecede kaygı yaratır. Kaygının yeğın, sürekli olması durumunda iş görenin ruh sağlığı da bozulur

Doyumsuzlukla ruh sağlığının bozulması arasında artı yönde yüksek bağıntı bulunmuştur. Uyumsuzlukta olduğu gibi doyumsuzluk da ılımlı kaygıdan en yeğın kaygıya varıncaya dek iş görenden iş görene değişik derecede kaygı

yaratabilmektedir. Kaygının yeğın, sürekli olması durumunda iş görenin ruh sağlığı da bozulmaktadır. Yine ruhsal olarak ümitsizlik, çaresizlik, boşluk, kederli olma bazen depresyon gibi bozukluklara da sebep olmaktadır. (s. 221)

1.5.1.3 İşten Sıkılma

İşten sıkılma iş doyumsuzlukların nedenlerinden biridir. Gelişmeye açık, kendini yetiştirmek isteyen iş gören için tek düze bir iş ortamı işten sıkılmasına neden olacaktır. İş görenin iş yerinden sıkılması işlerden el çekmesine, gönülsüz işe gelmesine neden olacaktır. Örgüte yabancılaşmanın başlama sürecinde, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk sorunları ortaya çıkacaktır. İş yerinin kendisine sağladığı imkanları küçümsemeye, değer vermemeye başlayacaktır. Bu durumda olan iş gören ise yeni iş aramaya başlayabilecektir. Kendisine yeni bir iş bulma umudu yok ise iş tatmininin yerine geçecek yeni tatmin araçları arayacaktır. Bu tatmin araçları da iş ortamında değil, iş yerinin dışında olacaktır.

1.5.1.4 Devamsızlık

İş görenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Ancak, burada bir hususu belirtmek gerekir. Acaba iş gören kendince haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işyerine gelmemişse devamsız sayılacak mıdır? Bizce devamsızlık, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında, işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran tüm hususlar olduğunu bildirir.

Çalışanlar stresle başa çıkabilmek için, buldukları ortamdan işe gitmeyerek uzaklaşmaya alışır. Hatta böyle bir ortamdan uzaklaşıp evde kalmak için bazen hafif baş ağrısı veya baş dönmesini bile yeterli neden olarak kabul ederler işgücü devri ve devamsızlık bir işletmenin etkinliği üzerinde önemli rol oynar ve iş akışının bozulmasına ve gereksiz masrafların ortaya çıkmasına yol açar. ABD'de devamsızlık nedeniyle yılda 400 milyon işgücü kaybı olmaktadır. İngiltere'de 1967 yılında raporlu hastalık nedeni ile 301 milyon işgücü kaybı olmuştur. Bunun maliyeti

ABD'de 26.4 milyar dolar, İngiltere'de (1976 yılı) 1.2 milyar sterlidir. Türkiye için bu tür sayılar olmamakla birlikte yapılan bir araştırmaya katılan firmaların, %70'i devamsızlık sorununu orta veya çok önemli bulmuşlardır.

Yapılan araştırmalarda devamsızlık yapan kişilerin yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alingan olan, iş grubu içerisinde kaynaşmayan ve yalnız kalan kimseler olduklarını göstermiştir. Bu tür kişiler, işyeri doyumsuzluğu nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı bulduklarında ise bu işlerinden ayrılmaktadırlar. Çalışan işe gelme konusunda güvensizlik yaratır. Bu durumlarda, ilginç ve inandırıcı olmayan mazeretler bulur.

İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olabilir. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin iş doyumsuzluğu olabileceği düşünülebilir. Barutçugil (2002), (s. 80); Eren (2010), (s. 267); Işıkhani (2004), (s. 65-66); Telman ve Ünsal (2004), (s.73).

1.5.1.5 İşten Ayrılma (Personel Devir Hızı)

İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayırma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir.

İşletme iyi elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olmayan, kötü elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olan işgücü devrinden söz edilmelidir. Ancak işgücü devri genellikle literatürde istenmeyen bir olgu olarak ele alınmaktadır.

İşe giriş ve çıkanların sayısını yüksekliği: bu durum çalışanların hoşnutsuzluğunu belirten kuvvetli bir göstergedir. Birçok sektörde çalışan giriş çıkışı oranı birbirinden farklıdır. Bu nedenle, karşılaştırma ve yorum için belirli bir sektör ya da sanayi kolunda geçerli belirli bir ölçütün kabul edilmesi gerekir.

Yöneticiler çalışanlarını yakından tanımaya, neleri isteyerek ve severek yaptıklarını öğrenmeyi çalışmalıdır. Onların zayıf ve güçlü yönlerini tanımalı ve işlerinden ne beklediklerini tam ve doğru olarak anlamaya özen göstermelidirler.

Bir kurumda stres altında çalışma, iş görenlerin işe yabancılaşma, endişe duymalarına, kurumla bütünleşememelerine ve işlerinden doyum almamalarına neden olur. Bu durum, bireyde daha iyi fırsatları değerlendirerek iş değiştirme fikrini oluşturabilir. Yükselme olanağının olmaması, yöneticilerle yaşanan anlaşmazlıklar, iş görenin yeteneklerini kullanamaması, kariyer geliştirme olanaklarının bulunmaması stres kaynağı olurken, sosyal ve ekonomik anlamda iş doyumsuzluğu, iş görenleri yüksek doyum alabilecekleri iş ortamlarına yönelterek iş gören devir hızını yükseltir.

İşgücü devri, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını arttır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilânları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi personel bölümleri için ek işler yaratır olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olabilmektedir.

İşten ayrılmanın sadece iş doyumsuzluğuna bağlı değildir. Ayrıca işlerinden doyum alamayan bireylerin kurumda kalmalarında bazı nedenleri bulunmaktadır. Birey kuruma girdikten sonra kişisel gelişme kaydeder ve kuruma karşı tutumu hala olumlu ise onunla bütünleşir ve kurumda kalır. Ancak bireyler değiştiği gibi kurumlar da değişebilir. Bu durumda birey, kurumun artık amacına ulaşmasında yararı olamayacağını düşünerek kurumu beğenmeyebilir. Bu noktada bireyin başvuracağı iki seçenek vardır. Kurumda kalmak ya da ayrılmaktır. Barutçugil (2002), (s. 101); Dogani ve Aysal (2009), (s.103); Işıkhan (2004), (s. 64-65); Telman ve Ünsal (2004), (s.64-65).

1.5.1.6 Kavgacılık

Başaran (1991) özetle iş doyumsuzluğu yaşayan çalışan, gerek çalıştığı

örgütte, gerekse kendi içinde sürekli bir kavga halindedir. İşinde doyumsuz olan iş görenlerin, örgütte başkalarıyla kavga etmeye daha çok eğilimli oldukları ve girişimde bulduklarını bildirir. (S. 221)

1.5.1.7 Mobbingler

Karcioğlu ve Akbaş (2010) mobbing kelimesi ile ilgili olarak bulguları şöyledir. İngilizce "Mobbing" kavramı, "Mob" kökünden gelmektedir. "Mob" sözcüğü İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya "çete" anlamına gelmektedir ve Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "mobile vulgus" sözcüklerinden türemiştir (s.140-141)

Kişisel başarı adlı internet sitesinin Mobbing-Psikolojik Terör başlıklı makalesinde ise tarihi gelişim ili ilgili şu görüşlere yer verilmiştir. Mobbing terimi ilk kez 19. yüzyılda biyologlar tarafından yuvalarını korumak için saldırganların etrafında uçan kuşların davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır. 1960'larda Lorenz küçük hayvan gruplarının, daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır.

Mobbing sözcüğü önceleri çocukların birbiriyle olan zorbalık ilişkilerini tanımlamakta kullanılmıştır. Çalışma yaşamında ise mobbing kavramının ilk kez 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir.

Latince'de psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme, sıkıntı verme anlamına gelen mobbing İngilizce de örgütsel baskı anlamına gelmektedir

Türkçe karşılığını tek bir kelimeyle ifadesi güçtür. İş yerinde psikolojik terör, duygusal taciz, duygusal zorbalık, psikolojik şiddet, psikolojik yıldırma gibi çeşitli kavramlar kullanılmaktadır.

Çalışma yaşamında mobbing ya da psikolojik terör kavramın karşılığı, bir ya da birkaç kişi tarafından bir bireye sistematik olarak yöneltilmiş düşmanca ve etik olmayan iletişim anlamına gelir. Bu eylemler sürekli tekrarlanır (neredeyse her gün) ve bu süreç uzun sürelidir (en azından altı hafta). Bu sürecin sonucunda belirgin psikik, psiko-sosyal ve sosyal sorunlar yaşanmaktadır. Mobbing-Psikolojik Terör. <http://kisiselbasari.com/mobbing-psikolojik-teror.html-10-02-2012>

Mobbing İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz başlığı ile yayınlanan yazıda da şu görüşlere yer verilir. İngiltere'de 1996'da Institute of Personnel and Development (IPD) tarafından yapılan araştırmaya göre her 8 çalışandan biri (3 milyon kişi) son beş yılda işyerinde zorbalığa maruz kalmış. (12%)

ABD'de Gary Namie başkanlığında yapılan araştırmaya göre her 6 çalışandan biri 18 ay boyunca zorbalık ve tacize maruz kalıyor. (%16) İspanyol University of Alcal de Henares tarafından Avrupa Birliği bazında yapılan araştırmaya göre ise, bu oran %15. Mobbing İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. <http://kisiselbasari.com/mobbing-nedir-mobbing-hikayeleri.html-10-02-12>

Mobbing Davranışları Nelerdir?

Leyman mobbing davranışlarını beş ana gruba ayırarak 45 ayrı davranış tanımlamıştır ancak bunların hepsinin bir arada bulunması şart değildir.

1-Mağdurun iletişimine karşı yapılan eylemler	2-Mağdurun sosyal ilişkilerine karşı yapılan eylemler
<p>a) Psikolojik şiddetçi mağdura iletişim imkanı sağlamaz.</p> <p>b) Sürekli olarak sözü kesilir.</p> <p>c) Meslektaşları, mağdurun iletişimini engeller.</p> <p>d) Meslektaşları mağdura bağırır.</p> <p>e) Yaptığı iş sürekli eleştirilir.</p> <p>f) Özel yaşamı sürekli eleştirilir.</p> <p>g) Telefonla rahatsız edilir.</p> <p>h) Yazılı tehditler alır, Sözlü tehditler alır.</p> <p>i) İşyerindeki insanlar, mağdurun kurmak istediği her türlü ilişkiyi reddederler.</p> <p>j) Mağdurun varlığı görmezden gelir.</p>	<p>a) Psikolojik şiddetçi mağdurla konuşmaz.</p> <p>b) Mağdur psikolojik şiddetçi ile konuşmaz.</p> <p>c) Çalıştığı oda diğerlerinden izole edilir.</p> <p>d) Meslektaşları mağdurla konuşmazlar.</p> <p>e) Sanki orada değilmiş gibi davranılır.</p>
3-Mağdurun itibarına karşı yapılan eylemler	4-Mağdurun mesleki konumuna yapılan eylemler
<p>a) Mağdur hakkında asılsız söylentiler üretilir.</p> <p>b) İnsanlar mağdurun arkasından kötü konuşur.</p> <p>c) Gülünç durumlara düşürülür, Akıl hastası olduğu söylenir.</p> <p>d) Psikolojik testlerden geçirilmeye çalışılır.</p> <p>e) Hasta olduğu farz edilir, Yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir.</p> <p>f) Dini ve siyasi görüşü ile alay edilir.</p> <p>g) Özel yaşamı ile alay edilir.</p> <p>h) Milliyeti veya etnik kökeni ile alay edilir.</p> <p>i) Aşağılayıcı işler yapmaya zorlanır.</p> <p>j) Mağdur denetlenir ve iş performansı düşük değerlendirilir.</p> <p>k) Kararları sürekli olarak sorgulanır.</p> <p>l) Çabaları ve başarıları küçümsenir.</p>	<p>a) Mağdura belirli görevler verilmez.</p> <p>b) İşyerinde olduğu zamanlarda, yapılan faaliyetlerden mahrum bırakılır,</p> <p>c) Anlamsız işler verilir,</p> <p>d) Sürekli yeni işler verilir</p> <p>e) Aşağılayıcı işler verilir</p> <p>f) Kapasitesinin çok üstünde zor işler verilir.</p>
5-Mağdurun sağlığına yönelik yapılan eylemler	
<p>a) Mağdura tehlikeli işler verilir,</p> <p>b) Fiziksel tehlide maruz kalır,</p> <p>c) Gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır,</p> <p>d) Ciddi sağlık problemlerine yol açabilecek fiziksel saldırıya maruz kalır,</p> <p>e) Birikimlerini harcamaya zorlanır,</p> <p>f) Evde veya iş ortamında kazalara sebep olunur</p> <p>g) Cinsel saldırıya maruz kalır. (Carnero, Martinez, 2007)</p>	

Şekil 1.18 Leymann'ın Psikolojik Terör Envanteri

Kaynak: Karcioğlu, Fatih ve Akbaş, Sevil., (2010) İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, (s.143)*

1.5.1.8. Mobbing Davranışlarının Sonuçları

Mobbing-Psikolojik Terör başlıklı yazıda sonuçlarla ilgili görüşler şöyledir. Mobbing zarar verici ve kriminal bir uygulamadır. Bu fenomenin ciddi zararları hem uygulandığı kurumu hem de çalışan bireyleri etkilemektedir. Mobbing mağdurlarında ilk başlarda sinir gerginliğiyle bağlantılı somatizasyon görülmektedir. Bu sinirlilik genellikle çarpıntı, ellerde titreme, soluk alıp vermede zorlanma, kendini ifade etme güçlüğü, gastrit ve sindirim sorunlarına yol açmaktadır.

Yapılan çeşitli araştırmalarda mobbing mağdurlarının % 60'ının psikiyatrik bozukluk bildirdiği, mobbing ile psikosomatik semptomlar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, paranoid eğilimlerin arttığı, depresyon ve intihar riskinin daha fazla olduğu, travma sonrası stres belirtilerinin bulunduğu gösterilmiştir. Ayrıca uluslararası arenada yapılan tüm araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır. Mobbing-Psikolojik Terör.
<http://kisiselbasari.com/mobbing-psikolojik-teror.html-10-02-12>

Karcioğlu ve Akbaş (2010) makalelerinde şu görüşleri aktarırlar. Davenport'a göre; İşyerinde psikolojik şiddetin bireysel, ailesel, örgütsel ve toplumsal açıdan sonuçları vardır.

Bireysel sonuçları; stres, duygusal rahatsızlıklar, fiziksel rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit edilme, mesleki kimlik kaybı, arkadaşlıkların kaybı ve intihar, ilaçla ayakta tedavi, terapi, doktor ve hastahane masrafları, avukat ücretleri, işsizlik, kapasite altı çalıştırılma, iş arama ve taşınma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ailesel sonuçları; çaresizlik içinde kalma acısı, karmaşa ve çatışmalar yaşama, ayrılık ve ya boşanma acısı, çocuklara olan etkileri, ailenin gelir kaybetmesi, boşanma masrafları ve terapi maliyetleri oluşmaktadır.

Örgütsel sonuçları; anlaşmazlıklar, hastalıklı bir örgüt kültürü oluşması, düşük moral ve yaratıcılığın kısıtlanması, hastalık izinlerinin artması, yüksek personel devir oranı maliyeti, düşük verim, çalışanlara tazminat ödenmesi, düşük iş kalitesi, dava masrafları, yükselen personel maliyetleri gibi sonuçlardır.

Toplumsal sonuçları; mutsuz ve politik olarak kayıtsız bireylerin oluşmasına sebep olan psikolojik şiddetin topluma sağlık masrafları, sigorta masrafları, işsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, kamu yardım programlarına talebin artması, zihinsel sağlık programlarına talebin artması ve malulen emeklilik taleplerinin artması gibi faktörlerdir. (s.144)

Türkiye’de ise Mobbin uygulamaları ile ilgili Başbakanlık Mobbing Genelgesi Resmi Gazetede 19 Mart 2011 tarihinde 27879 sayılı ve 2011/2 nolu genelge ile İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi yasalarıyla yasaklanmıştır. http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=261:bab_akanlik-mobbing-genelges&catid=48:mevzuat&Itemid=17 27/07/2012

1.5.1.9. İşin Monotonluğunun giderilmesi

İşikhan’a (2004) göre monotonluk, bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumudur. Monotonluk, çalışanlar için bir şikayet ve doyumsuzluk kaynağıdır. Monotonluğun başlıca kaynakları ise; işin özellikleri, çalışanın monotonluğa karşı duyarlılığı, işyerinin manevi ortamı ve çalışanın psikolojik durumudur. Monotonluk, otomasyondaki iş verimini duyarlılığı ve dikkati azaltır. (s.101)

Ersoy (2007) tezinde şu görüşleri aktarır. Bir iş gören yaptığı işe katkısını somut biçimde gözlemlediği takdirde işle kendini bütünleştirmekte; iş, iş görende ilgi uyandırmakta ve anlamlı hale gelmektedir, bu durumda iş gören işi elinden gelen en

iyi şekilde yapmaya çalışmaktadır. İş görenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarından biri monotonluktur. İşin monotonluğunu azaltmak için çeşitli metotlar kullanılmaktadır. Bunlar:

1. İşin genişletilmesi: İşe ilişkin farklı birkaç görevin bir araya getirilmesi, işin yatay olarak çeşitlendirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir.

2. İşin zenginleştirilmesi: İş görene kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. (s. 28)

1.6 İş Tatmininin Örgütsel Kavramlarla İlişkisi

1.6.1 İş Tatmini ve Verimlilik İlişkisi

Motivasyon dinamik bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle devamlılık arz etmektedir. Birey ya da örgüt bir anda motive olmazlar. Bir süreç içinden geçilerek bu sonucu ulaşırlar. Aynı şekilde motivasyonun kaybolması da bir süreç zarfında olacaktır.

Verimlilik; örgütü amacına ulaştıracak olan iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse bunlardan en ucuza mal olanı seçmedir. Eğer, iki çözüm yolunun maliyeti eşit ise, amaca en etkin ulaştıracak olan sonuç tercih edilmelidir. Bu davranış öncülü, hemen tüm ussal faaliyetlerin temel hareket noktasıdır. Eldeki kaynakların en verimli bir biçimde kullanılması ancak bu şekilde mümkün olabilir. Yönetimsel davranışların temel ilkesi budur.

Motivasyonu olumlu ve olumsuz motivasyon olarak ikiye ayrılabiliriz. Olumsuz motivasyon genellikle kısa vadede performansın artışına yönelik bir eğri çizer. Uzun vadede ise artan performans öne durur, daha sonra tekrar düşmeye başlar. Olumsuz motivasyon ile hatırlanması gereken bir şey de; olumsuz motivatör faktörlerin uzunca bir süre devam etmesi halinde; çalışanlarda bıkkınlık ve

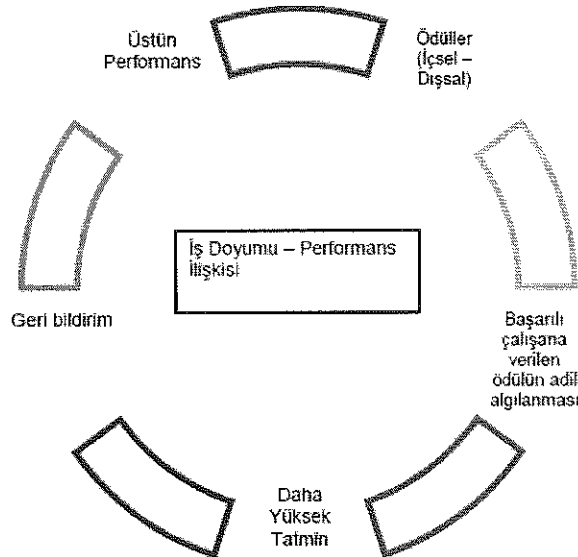
umursamazlık yaratacağıdır. Ceza vb. uygulamaları olumsuz motivatör faktörlere örnek olarak verebiliriz.

Olumlu Motivatörlere gelince: Olumlu motivasyonun harekete geçiren bireyin zaman içinde performansında oldukça iyi gelişmeler olacaktır. Olumlu motivatör faktörler, olumsuz motivatör faktörler gibi bir süre sonra bıkkınlık vermeyeceği gibi, zaman geçtikçe bireyin performansı aran bir eğimle yükselecektir. Eren (2010), (s. 220); Karaman (2010); (s. 33-34).

1.6.2 İş Tatmini ve Performans İlişkisi

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir kişinin performansa sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür görüşündedir.

İş doyumu ve performans ilişkisini şu şekil ile anlatabiliriz.



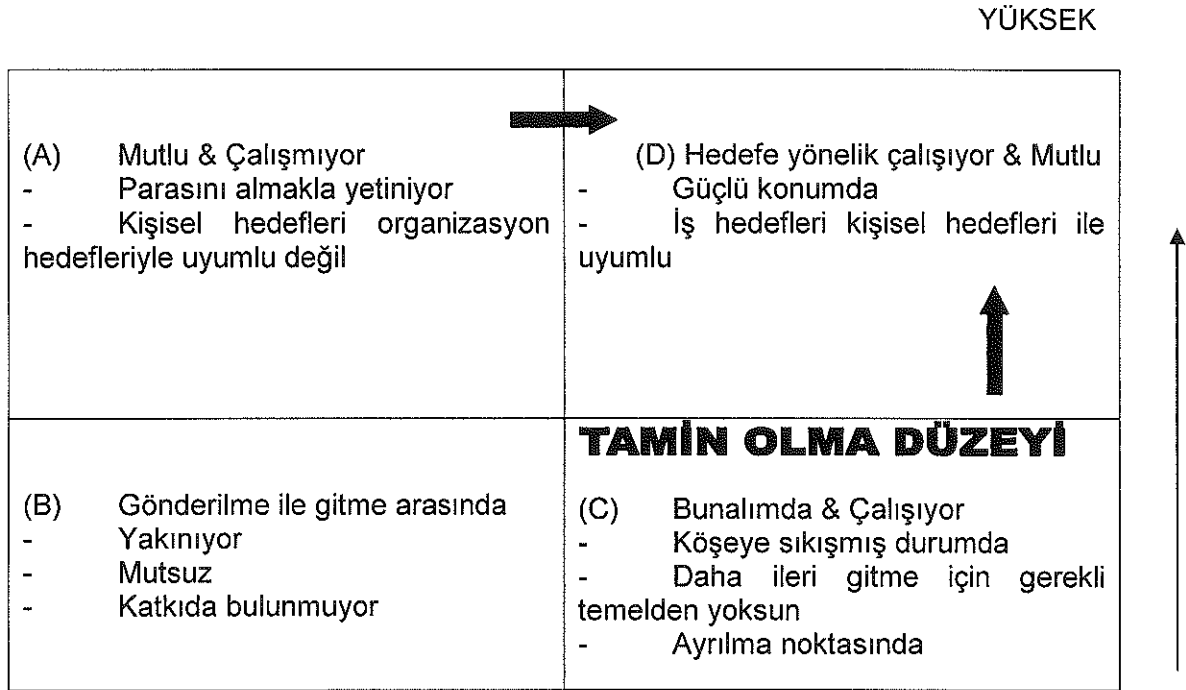
Şekil 1.19 İş Doyumu – Performans İlişkisi

Kaynak:

http://www.elvanacar.com/Makaleler/Entries/2010/7/9_Bildiginiz_Isi_Yapn_Mutlu_Olun_files/3.pdf 03-03-2012

Tatmin Edici Performans Modeli, organizasyonel etkinlikte, çalışanların performansları ile tatmin olma düzeylerinin birlikte ne kadar önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu modelde performans ve tatmin olma düzeylerinin birleşimine göre çalışanlar dört grupta toplanmaktadır.

- İş tatmini yüksek-performans düşük çalışanlar (A grubu),
- Performansı yüksek-iş tatmini düşük çalışanlar (C grubu),
- Performansı ve iş tatmini düşük çalışanlar (B grubu),
- Performansı ve iş tatmini yüksek çalışanlar (D grubu)



Şekil 1.20 İş Tatmini Ve Performans Modeli

Kaynak: Barutçugil, İsmet., (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. (s. 391-392)

Barutçugil (2004), (s.290); Acar (2010)

http://www.elvanacar.com/Makaleler/Entries/2010/7/9_Bildiginiz_Isi_Yapn_Mutlu_O

[lun_files/3.pdf 03-03-2012](#)

1.6.3 İş Tatmini ve İş Tutum İlişkisi

İş tatmini ile çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi de ilginç bazı sonuçlar ortaya kaymaktadır. Genellikle kabul edilen görüş, iş tatminsizliğinin işten ayrılmaları ve devamsızlıkları artıracak yönündedir. Ancak, farklı kişiliklere ve algılama biçimlerine sahip çalışanların iş tatmini veya tatminsizliği durumlarında verecekleri tepkiler de farklı olmaktadır.

Aktif ve yıkıcı yaklaşımli kişiler tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih ederler. Bu kişiler iş tatminsizliklerini göstermek için istifa ederler ya da sık sık istifa edeceklerini söylerler, zaman zaman aktif olarak iş ararlar ve bunun bilinmesinden rahatsız olmazlar.

Aktif ve yapıcı yaklaşımli kişiler sorun çözme ve sonuç alma eğilimini benimserler, kendilerini rahatsız eden durumu düzeltmeye çalışırlar, iyileştirme önerilerini ortaya koyarlar, sorunlarını yöneticileri ile tartışmayı tercih ederler

Pasif davranışlı ve yıkıcı tiplerin tatminsizlik durumundaki tutumları ilgisizlik, kayıtsızlık ve ihmaldir. Bu kişiler olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar, olayların kötüye gitmesine izin verirler, kronik devamsızlık, işe geç gelme, verimliliği sağlayan çalışanları baltalama, iş hatalarının artmasına neden olma bu tür eğilimi olan çalışanların tipik yaklaşımlarıdır.

Pasif davranışlı ve yapıcı olan çalışanlar, dış dünyaya bağlılıklarını yansıtabilirler, bunlar olumlu ve iyimser yaklaşımı benimserler, zamanla koşulların iyileşeceğini ve tatmin duygusunu yaşayacaklarını umut ederler. Dış eleştirilere karşı organizasyonu korumaya çalışırlar, yönetimin eninde sonunda doğru karar alacağına ve doğru davranışlarda bulunacağına inanırlar.

Kişii karmaşık bir ortamda sınırlı sayılabilecek kişii, kurum veya objelerle sürekli olarak karşı karşıyadır. Karşılaştığı bu uyarılardan sürekli olarak

etkilenmekte, onlardan bazı bilgiler almakta ve onlara karşı bir inanç veya düşünce sistemi oluşturmakta, oluşturduğu bu düşünce inançlarla aynı objelerle karşılaştığında özel bir davranış sergilemektedir. Kişi çevresinde bulunan, kendisini sürekli uyaran diğer kişiler veya olgulardan aldığı uyaranları derler, düzenler ve zihinsel sisteminde saklar. Kişinin, aynı olgu veya kişilerle karşılaşıldığında gösterdiği bu düzenlenip saklanmış düşünce demeti kişinin sözü edilen uyaranlara karşı tutumudur. Her bireyin çok sayıda tutumu olabilir ancak örgüt açısından en önemlisi iş tatminidir. Sonuç olarak, "iş tatmini" açısından tutumun tanımı yapılacak olursa; Tutum, bir kişinin çevresindeki kişi kurum veya olguya karşı belli bir zaman dilimi içerisinde süreklilik gösteren davranıştır.

Ayrıca bir nesneye veya bir kimseye karşı özel şekilde davranmak ve hisler taşımak yolunda sürekli bir eğilimdir de diyebiliriz. Barutçugil'e (2004), (s. 394); Karaman (2010), (s. 26).

1.6.4 İş Tatmini ve Rol Karmaşası

Rol çatışması, aynı anda iki veya daha çok rolü gerçekleştirmek durumunda olan bir kişinin, rolün gereklerinden birine uymanın diğerine uymayı güçleştirecek biçimde ortaya çıkmasından meydana gelir. Yani iki veya daha çok kişinin çalışandan zıt isteklerde bulunmasıdır. Rol çatışması, genellikle çalışanın kişisel ölçütleri, değer beklentileriyle işin gerekleri arasındaki zıtlıktan kaynaklanır.

Bireyin birden çok üste bağlanması, farklı iki veya daha fazla işi yüklenmesi, bireyin almış olduğu bilgi ile bireyin rolünü yeterli biçimde yerine getirebilmesi için gerekli performansın olmayışı strese neden olmaktadır. Kurumların çok katı şekilde örgütlenmesi ve çalışanların sorumluluklarının belirgin bir şekilde saptanmamış olması, yaratıcı ve sorumluluk alma arzusunda olan kişileri soğutup onları bunalıma sokacağı gibi tam tersine aşırı bir özerklik ve serbestlik verilmesi de işi tanımlarında belirsizliği arttıracığından kişiler için stres faktörü olabilir.

Rol belirsizliğinde bireyler, kurumda nerede bulduklarını tam olarak bilemezler. Planlama gittikçe zorlaşır. Daha da kötüsü belirsizlik bir çalışanın, diğer çalışanın yaptığı işin yerini tutup tutamayacağını bilinmemesine neden olabilir.

Kişi yapacağı işin ne olduğunu, kendisinin neyden sorumlu, kime karşı sorumlu, ne yapması gerektiğini bilmediği bir ortamda üstlerinin istediği performansı göstermesini ve yaptığı işten tatmin olmasını bekleyemeyiz. Budara iş tanımlarının, işi analizlerinin önemini daha iyi görebiliyoruz. İş analizi işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim gibi gruplara ayırıp ayrılan bu gruplarının sınırlarının, özelliklerin belirlenmesi ve görevlerin tanımlanmasıdır. Etkin hazırlanmış iş tanımları ve iş analizleri sayesinde çalışan ne yapması gerektiğini, nasıl yapması gerektiğini bilecektir. Çalışanların rolleri açıkça tanımlandığı takdirde işleri konusunda daha da tatmin olacaktır. Bu da işletmenin etkinliğini ve verimliliğini de artıracak amaçlara daha hızlı erişilmesinde önemli rol oynayacaktır.

Karar verme, müzakere ve iletişim sürecine katılım eksikliği, bireyin davranışını sınırlandırır ve ait olma duygusunun olmaması, potansiyeli bir stres kaynağıdır. Yetki ve sorumluluk denkliği, kişi rol çatışması, yetersiz örgütsel kaynaklar, işin toplumsal düzlemdeki saygınlığı, statü sembolleri, formel ve informal roller arasındaki çatışma veya rol belirsizliği gibi faktörle, örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleridir.

Hiçlik duygusu, kişisel güven eksikliği, azalan kişisel saygı hissi, depresyon, işte düşük motivasyon, işten ayrılma isteği, iş tatminsizliğine yol açabilir.

Örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleri; çelişkili görevler ve yetki karmaşası, yetki ve sorumlulukların denk olmaması, kişi-rol uyumsuzluğu veya çatışması, farklı örgütsel kademedeki bulunanlara karşı sorumluluk sayılabilir Karasek, yargısal ve zihinsel yeteneğin kullanılmasına ve karar verme

uygulamalarına katılmaya izin veren işlerin, genellikle stres yaratma düzeyi düşük işler olduğunu belirtmektedir. Genç (2007), (s.287); Işıkhan (2004),(s.106-108); Narin (2010), (s. 16).

1.6.5. İş Tatmini ve Motivasyon

İş motivasyonunu iş ortamları ile ilişkili davranışların uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlayabiliriz.

1.7. İş Tatminsizliğinin Boyutları

Karaman'a (2010) göre iş tatminsizliği, çalışanlarda şikayetlerle başlarken, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve sonuçta işi bırakma ya da iş değiştirmeye gibi örgüt açısından önemli sonuçlarla son bulmaktadır. Örgütlerin bu istenmeyen durumlarla karşılaşmamaları için çalışanların tatminine büyük önem vermeleri bir zorunluluk olarak kendini gösterir. (s. 71)

Burada dikkat etmemiz gereken husus iş doyumsuzluğunun iş doyumunun karşıtı bir durum gibi değerlendirmenin olmaması gerektiğidir. Araştırmamızın değişik bölümlerinde de ortaya konulduğu gibi iş gören bir çok nedene bağlı olarak iş tatminsizliğini yaşamaktadır. Bir iş gören tek nedene bağlı tatminsizlik yaşarken, bir başka iş gören birçok nedenden dolayı iş tatminsizliği yaşayabilir. Tatminsizliğin nedeni olan faktörlerin tersine çevrilmesi iş tatminini sağlamayabilir.

1.7.1 Örgütsel Faktörler

1.7.1.1 İşin Niteliği

Kişinin işini iyi bir biçimde yapma duygusu ile ilgilidir. Görev duygusunun yüksekliği, oluşan sıkıntıları azaltabilmektedir. Bireysel özelliklerden birisi de A tipi davranıştır. Böyle kişiler genellikle kişisel yarışma, üstünlük kazanma savaşı,

acelecilik, sabırsızlık, zaman baskısı altında bulunma ve sorumluluğa meydan okuma duygusu gibi kişilik özellikleri ile dikkati çeker

İşin niteliği; işin çeşitlilik, özerklik, başarılığında tatmin etme, önem derecesi ve geri bildirim sağlaması gibi çeşitli boyutlardan oluşan bir yapıda iş görenlerin yüksek düzeyde bağlılık göstermelerini sağlamaktadır. İş yerinin toplum nezdindeki saygınlığı iş tatminini belirlemede önemli yere sahiptir.

İş göreninin işinden doyum duymasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartları etkili faktörlerdir. Bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülür, diğer işlerdeki ile karşılaştırılabilir türdendir. İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İş doyumunu, çalışanın iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktörün oluşturduğu tutumların bileşkesidir.

Herzberg, Mausner ve Synderman'ın monografi, "The Motivation to Work" yayınlandığı 1959 yılından beri, işin kendisinin iş tatmini üzerindeki etkisinin önemi artmıştır. İş tatmininin ana belirleyicisi işin kendisidir. İşin kendisi üç ayrı yönden iş tatminini etkilemektedir.

1. İşin yöntemi ve hızının kontrolü: Gilbrecht (1919) işi yapan kişilerin işin yönetimi konusunda söz sahibi olmalarının gerektiğini söylemiştir. Ancak endüstriyel mühendisler işin hızını işçilerin kontrolünden çıkartmıştır. İşin hızı, kaç tane ve ne uzunlukta mola verileceği gibi uygulamalar ve teknolojiler geliştirmişler ve zamanla işi yapan ile planlayanlar birbirlerinden ayrılmıştır. Böylece çalışanlar işin nasıl yapılacağı konusunda kontrolü kaybetmişlerdir. Yıllar sonra, Hackman ve Lawler da 1971 yılında yaptıkları araştırma ile işin hızının ve yönteminin iş tatminini direkt etkilediğini ortaya koymuşlardır.

2.Beceri ve yetenekler: White'nin (1959) ilk araştırmaları insanların çevreleriyle başarılı bir şekilde mücadele edebilmelerinin motivasyonu artırdığını göstermiştir. İnsanların değerli beceri ve yetenekleri onların kendilerine saygılarını

ve güvenlerini artırır, yeterlilik duygusu yaratır. Vroom (1962) yaptığı araştırmada iş tatmini ve işte kendini ifade edebilme fırsatı arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu kanıtlamıştır.

3. Çeşitlilik: Bilimsel yönetimin bir diğer eğilimi de işin temel parçalara bölünerek, uzmanlaşmaya gidilmesi ve her bir parçanın farklı uzmanlarca yapılmasıdır. Oysa Krech ve Crutchfield, (1948); Mann ve Hoffman, (1960) yaptıkları araştırmalarda işteki tekdüzeliğin ve hep aynı işi yapmanın iş tatminsizliğine, psikolojik yorgunluğa, fiziksel strese ve erken tükenmişlik duygusuna neden olduğunu ifade etmişlerdir. Oysa, beceri çeşitliliği, işe uygun bir müdahale, işin bütününe görmek ve bütüne bireysel katkısını bilmek çalışanların başarı duygusunu zenginleştirerek iş tatmininde büyük artış sağlamaktadır.

Bir işin zorluk derecesi de iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların zor olarak algıladıkları bir işi başarmaları onların başarıma ve başarılarını gösterme eğilimlerini sağlayarak iş doyumlarını arttırmaktadır. Çalışanların kendi yetenek ve özelliklerine uygun bir işte çalışmaları uygun olacağından dolayı işin zorluk derecesi bireyin kapasitesinin çok üzerinde olmamalıdır. Yapılan işin fazla zor olması da iş doyumunu arttırmak yerine daha da bıkkınlık oluşturarak iş doyumunu düşürecektir. İnsanlar genellikle değişiklik ve yeni bir şeyler aradıkları için kolayca sıkılırlar. Saatlerce aynı aktiviteyi gerektiren bir iş de kısa zamanda sıkıcı hale gelir ki birçok işin azda olsa bu özelliği vardır. İşinden sıkılmış bir birey ise çoğunlukla iyi bir çalışan olamaz. Birçok çalışan işlerini daha ilginç bir hale getirmek için yaratıcılıklarını ve becerilerini kullanmak ister. Örneğin, bir öğretmen hem öğrencileri hem de kendisi için sınıf ortamını daha heyecan verici ve ilginç bir yer haline getirmek için bütün öğretme becerilerini kullanabilir. Ersoy (2007), (s.99); Aykaç (2010), (s.25); Işıkhani (2004), (s. 100).

1.7.1.2. Yönetim Tarzı

McGregor'ın X ve Y Teorisine göre düşünüldüğünde yöneticinin karakteri iş

görenüzlerinde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakacaktır. X tarzı bir karaktere sahip olan yöneticinin yanında çalışmak her iş göreni mutlu etmeyebilir. Bu teori ile ilgili geniş bilgi verildiği için burada sadece çalışana etkileri üzerinde durulacaktır.

X Teorisine göre normal olarak insan doğası gereği işi sevmez ondan kaçmak için her şeyi yapar. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde işe karşı isteksiz davranan bireyler zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve cezayla korkutulmalıdır. İnsan yaratıcı değildir. Motivasyon kişiye ödenen paraya bağlıdır. İnsan ben-merkezlidir; örgütsel hedefler onun ilgilendirmez temel düşüncelerini oluşturur. Bu tarz bir yöneticiyle çalışan iş gören kendisini rahat hissetmeyecek ve motivasyonu düşecektir hatta işten ayrılmak için fırsat kollayacaktır.

1.7.1.3. Denetim Biçimi

Bu konuda da geçen bölümlerde bilgiler aktarılmıştır. Denetim biçimi olarak yapıcı denetimin iş tatmini ile sonuçlandığı bilinen bir gerçektir. Son dönemde "Teftiş Kurulları" yerine "İç Denetim" birimler oluşturulmuştur. Teftişin klasik denetleme, ceza verme ve korkulan bir süreç olmaktan çıkarılması için devlet kurumlarında da çalışmalar yürütülmektedir. Teftiş yerine rehberlik eden iç denetim mekanizmaları oluşturulmuştur.

Bu durum da iş gören sınırları dahilinde daha rahat çalışabilmekte, karar alabilmekte ve uygulayabilmektedir.

1.7.1.4. Güvenlik Duygusu

Eren'e (1998) göre güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Şu halde, hemen açıklayalım ki, güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını nasıl yapacaktır. Görülüyor ki, bu duyguyu yaratan yöneticilerdir. Şu halde, güven duygusu, astlara büyük ölçüde üstlere tarafından benimsetilir. Böylece

personel ne yapacağını, nasıl yapacağını bilemediğinden şaşkın hale gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşen bir kimse durumundan kurtarılmış olacaktır.
(s.430)

1.7.1.5. İletişim

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, eşgüdümlemek ve üretim ilişkilerini koordine etme amacıyla resmi veya gayri resmi yolla mesaj alışverişidir. Daha genel tanımla örgüt iletişimi, örgüt ile çevresi arasında mesaj alışverişidir. Örgüt iletişimi, örgüt üyelerinin “örgütsel amaçlarla” kurdukları iletişimdir.

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında iş görenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır.

İletişimde açık olmak çok önemlidir. Mesaj alacak olan kişinin iletişime açık olması ve mesajı veren kişinin kendini tam olarak ifade edebilmesi çok önemlidir. İletişimi zorlaştıran bazı engeller vardır ve çoğu zaman bazı insanlar kötü dinleyicidir.

1. Çok fazla bilgiyi bir seferde alırsak şalterimiz atabilir; çünkü insan kısıtlı çözümleyici bilgi miktarına sahiptir.
2. İnsanların kötü dinleyici olmalarının sebebi, kendilerini rahatsız ve diken üstünde oturuyormuş gibi hissetmeleridir; bu da kendilerinin rahat hareket edememelerine neden olur. Bir kişiyle karşılaştığımızda ilk olarak kişinin % 55

beden diline, % 38 kişinin sesine ve % 7 kişinin söylediklerine dikkat ettiğimiz ortaya çıkmıştır.

3. Genellikle karşımızdaki konuşurken ne söyleyeceğimiz düşünüp ona göre kafamızda tasarlarız.

4. Kişinin dinleme yeteneğiyle beklentileri de birbirleriyle ilgilidir. İnsanları, karşısındaki konuşan kişiyi dinlemeye iten şey anlatılan konunun ilginçliği, önemi ve yararlı olmasıdır.

İletişim, birbirinin varlığından haberdar olan ve belirli amaçlar için kişiler arasında bir takım düşünsel ve içsel mesajın alış verişi ile oluşan iki yönlü karşılıklı bir sonuç ve oluşumdur. Ve bundan dolayıdır ki iletişim üç safhadan oluşur:

- Dinlemek
- Algılamak
- İletmek

Dinlemek, vereceğimiz cevabı düşünmeden önyargısız olarak söylemleri algılayarak ve anlamak için söz kesmeden dinlemektir.

Algılamak, olayları nasıl gördüğümüzdür ve bakış açıımızdır.

İletmek, karşı tarafa anlatmak istediğinizi ve vermek istediğiniz mesajı kesinlikle göz teması içinde olarak, sesimizi doğru kullanarak ve düzgün etkili bir dille ve beden dilimizle hissetmektir. Bozkurt ve Bozkurt (2008), (S.3); Genç (2007), (s.345); Sercan (2010), (s.133-134).

1.7.1.6. Terfi Olanakları

Aldemir ve Ataoğlu (2006) göre terfi başka bir deyişle, yükseltimlerin de iş doyumu üzerinde çok önemli etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Görevini gereğince yapan, belli bir deneyim kazanan iş gören, bir süre sonra farklı beklentiler içine

girebilecektir. Başka bir deyişle, böyle bir iş gören, işletmede daha fazla yetki ve sorumluluğu olan bir üst kademeye geçme arzusu duymaya başlayacaktır. Kariyer, başka bir deyişle, kişinin konusunda "yetkinleşmesi ve yükselme olanakları, hem maddi hem de manevi ödülle kendini gösteren bir olgudur. (s.165)

1.7.1.7. İşyerinin Uzaklığı

Bu bölüm daha önce yazıldığı için burada sadece başlık olarak değinilecektir. Bazı faktörlerin hem örgütsel hem de kişisel özellikleri olması nedeniyle bölümden çıkartılmamıştır.

1.7.1.8. Takdir Edilme

Başaran (1991) bu konuda özetle şu görüşleri savunur. İş gören yaptığı işi ile ilgili başarılarının övülmesi beklentisi içindedir. İş gören yaptığı işin sonunda saygı bekler. Buna karşılık olarak da hemen hemen her iş gören olumsuz eleştirilerden hoşlanmaz. İşinden dolayı övülmek iş görenin işten duyduğu doyumunu yükseltir. Övgü, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, iş görenin gelecek işi daha iyi yapılmasına yol açacaktır. (s. 220)

1.7.1.9. Rekabet

Kağıtçıbaşı'na (2008) göre rekabetin bireyci kültürlerde ve aynı kültür içinde orta sınıfta daha yaygın olduğunu gösteren araştırma vardır. Örneğin Domino (1992), Çinli ve Amerikalı çocuklar yaptığı bir araştırmada, Çinli çocukların eşitlikçi seçimler, Amerikalı çocukların ise daha bireyci ve rekabete dayalı seçimler yaptıklarını saptamıştır. Ho ve Chiu (1994) Çin'de yaygın söyleşileri inceledikleri bir içerik analizinde, bu söyleşilerden çoğunun işbirliğine dayalı grup çalışmasını övdüğünü ve bireysel çabayla elde edilen başarının hoş görülmediğini bulmuşlardır. Rekabetin toplulukçu kültürlerde daha az olduğunu gösteren bir başka bulgu da, grup içinde sosyal kaytarma olgusuna bu kültürlerde daha az rastlanmasıdır. (s.407)

1.7.1.10. İş Güvenliği

Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence ve hatta yargısal güvence

kişilerin geleceği açısından çok önemlidir. zira geleceğinden emin olmayan birinin sürekli örgütte kalması, yararlı olması mümkün değildir.

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş doyumunu artırır. Bir işletmede, çıkarılma korkusu olmadan, uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir çalışanın işletmeye olan bağlılığı artacaktır. Uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen bir çalışanın geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içerisinde olmasına ve dolayısıyla iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Yapılan bir çalışmada iş güvenliğini düşük olarak algılayan çalışanların güvenlik motivasyonları ve söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı ve bunun sonucunda iş yeri kazalarında artışların olduğu bulunmuştur. Genç (2007), (s. 259); Telman ve Ünsal (2004), (s.47).

1.7.1.11.İş Yerinde Uzun Süreden Beri Çalışma (Kıdemlilik)

Kurumda kıymetli elemanların uzun süre iş görmesi arzu edilir. Özellikle ülkemizde Batı Avrupa ve ABD'de olduğu gibi çalışanların kalifikasyon standartları ulusal veya uluslar arası olmayıp, bu konuda her kurumun bir ekolü ve bir sistemi mevcuttur. Bu nedenle şirketlerarası uyum sağlama, çalışan elemanlar için oldukça müşküldür. Bir kurumda muayyen elemanların uzun süreli çalışmalarının kurum içinde olduğu kadar, bu elemanlar için de yararlı olacaktır. Elemanların kurumda uzun süre çalışabilmeleri, onların motive edilmelerine bağlıdır. Ancak motivasyonda elemanlar arası dengeyi bozucu nitelik var ise memnun edilen bir kişinin yanında olayı yadırgayan çalışanların sayılarının yüksekliği kurumu büyük oranda yıpratır.

Doyum ve hizmet süresi arasında yine olumsuz bir ilişki olduğu hizmet süresi artıkça iş doyumunu azaltır. İşyerinde uzun süreden beri çalışan, yani kıdemli işçilerde, kıdemsizlere kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır. Bunun nedeni iş görenin işyerinde kıdemliliğini dolayısıyla elde etmiş olduğu güvene bağlanabilir.

Ancak, işyerinde uzun süre çalışmanın sonucu mesleki rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanmaları da devamsızlığı oluşturan ana nedenler arasında saymak gerektiğini bildirmektedir. Eren (2010), (s.269); Garih (2010), (s.99); Telman ve Ünsan (2004), (s.58).

1.7.1.12. Dönemsel Faktörlerin Etkisi

Eren'e (2010) göre dönemsel faktörler, mevsim değişikliklerinin, haftalık çalışma günlerinin ve vardiya çeşitlerinin devamsızlık üzerindeki etkisinin ölçülmesidir. Örneğin kış mevsiminde hastalık oranları artmakta ve diğer mevsimlere oranla hastalanma ve rapor alma durumunda çoğalmalar göze çarpmaktadır. Aynı şekilde, genellikle tatil ve senelik izin mevsimi olan yaz aylarının sonuna doğru devamsızlıklar artmaktadır. Çünkü, tatillerini uzak yerlerde geçiren kimseler yolda kazaya uğrayabilmekte ve yol yorgunluğu ile hava değişimleri işe yeniden başlamayı geciktirebilmektedir.

Devamsızlık günlerinin hafta içindeki dağılımının incelenmesi de ilginçtir. Yapılan gözlemler, haftanın ilk ve son günleri (pazartesi, cuma veya cumartesi) günleri devamsızlığın arttığını ortaya koymaktadır.

Özellikle, pazartesi günü tatilin vermiş olduğu gevşeme işe başlama konusundaki isteksizliği artırmakta, personel çeşitli bahanelerle (hastalık, yorgunluk v.b.g.) işe gelmek istememektedir. Ayrıca, genellikle, ağır ve yorucu işlerde çalışan personel haftanın son günü bedensel yorgunluk nedeniyle ya işe geç gelmekte veyahutta işi erken terketmek istemektedir. Bu durum, haliyle o günün verimini düşürmektedir.

Devamsızlık durumuna, vardiya usulüne göre çalışan işyerlerinde, sabah vardiyalarında daha sık rastlanmaktadır. İkinci sırada, gece yarısından sabaha kadar olan vardiyalar yer almaktadır. Devamsızlık en az akşam vardiyasındaki iş görenlerde olmaktadır. Özellikle sabahları erken işe başlama politikasında olan işyerlerinde çalışan personele erken uyanma, kahvaltı ve yol hazırlığı yapma oldukça sıkıcı gelmektedir, bu nedenle, hastalık ileri sürülerek devamsızlık

yapılmakta veyahut uzaklığı, vasıtasızlık öne sürülerek işe geç gelme durumları ortaya çıkmaktadır. Gece yarısından sabaha kadar olan vardiyaların devamsızlık durumları gündüzleri iyi dinlenemeyen personelin gece uykuya dalması ve çoğu hallerde iş saatlerinde uyanamamasından ileri gelmektedir. (s.270-271)

1.7.1.13. Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi

Eren'e (2010) göre sanayi devriminin başladığı ilk yıllardan itibaren yapılan gözlemler, günlük çalışma saatlerinin artırılması hallerinde işe devamsızlık oranlarında da artmalar olduğunu göstermiştir. Sanayi devriminin başlangıcında çalışma süresi 16-12 saat arasında değişmekteydi. Ancak hiçbir işyerinde 12 saatin altında çalışma süresine rastlanamamaktaydı. Bu durumda, hastalık ve yetersiz beslenme nedenleriyle devamsızlıklar çok artmıştı. Çalışma saatlerinin fazlalığı, özellikle, kadın ve çocukların devamsızlığını arıyordu.

Zamanla sosyal cereyanların kuvvetlenmesi ve yönetimde neoklasik kuramın gelişmesiyle birlikte, çalışma saatlerinde de kısaltmalara gidildi. Bunun sonucunda, devamsızlık oranının azaldığı ve çalışma saati başına verimin önemli ölçüde arttığı görüldü. Daha sonra, bu konuda, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve A.B.D. Çalışma Bakanlığınca yapılan araştırmalar, günlük optimal çalışma saati süresinin 8 saat olduğunu ortaya koydu.

Şu halde, günlük çalışma saati süresi ile devamsızlık günleri arasında müspet bir ilişki mevcut bulunmaktadır. Bu ilişkinin özellikle kadın ve çocuk personelde daha kuvvetli olması bunların bedensel mukavemetlerinin daha az olduğuna bağlanabilir. Ayrıca, çalışma saatlerinin fazlalığı, personeli yormakta ve yıpratmakta, onların gerek günlük verimlerine ve gerekse gelecek yıllardaki verim güçlerine olumsuz etkide bulunmaktadır. (s.271)

1.7.1.14. Ücret miktarlarının ve Ödeme Biçiminin Etkisi

İş görenin alacağı para arasındaki denge önemli olduğunu bunun yanında ödemenin tatmin sağlamasında;

- a) İş görenin yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı gibi bireysel özellikler,
- b) Harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri,
- c) Sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük, savaşıma isteme düzeyi gibi görev özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması, bu dengenin iş görence algılanması tatmin yarattığını bildirmiştir.

Yapılan araştırmalar, bir ülkede veya belirli bir işkolunda, ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kimselerde devamsızlık oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Çünkü düşük ücret seviyeleri, iş görenleri daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturur. Kişi, işe kendini bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığı düşünür. Hatta bu nedenle düşük ücretli işlerde personel devir hızı (işten ayrılma oranı) yüksek olmaktadır. Ortalamanın altındaki düşük ücret, personelin fizyolojik ihtiyaçlarının tam olarak tatmin edilememesi sonucunu doğurmakta onları moralsizliğe ve hatta işyerini terk etmeye sevk etmektedir. Düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam düzeyine alışmış, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlığa yol açabilmektedir.

c. Ücretlerin parça başına (akort) veya zaman esasına göre (günderlik, haftalık, aylık gibi) ödenmesinin de devamsızlık üzerine etkide bulunduğu gözlenmiştir. Parça başına (akort sistemi) ücret ödenen işyerlerine yapılan devamsızlıklar zaman esasına göre ücret ödenen yerlerden daha fazla olmaktadır. Bunun nedeni, bazı günler fazla çalışıp belli bir üretim seviyesine erişen kimselerin ihtiyaçlarını tatmine yetecek ücrete hak kazandıktan sonra müteakip günlerde çalışma arzularının azalmasıdır. Ancak, bu durumun genellikle ihtiyaçların çeşitlenmediği, belirli yaşam düzeylerinde geçerli olduğunu iddia etmek yanlış sayılmayacaktır. Eren (2010), (s.272); Karaman (2010), (s. 66).

1.7.1.15. İş Görenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı

Eren'e (2010) göre iş görenin içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar

küçük olursa büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır, küçük gruplar, kişilerin kolayca birbirlerini tanımalarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırmalarına yol açtığından, bu gruplarda moral seviyesi yüksek olmakta ve devamsızlıklar azalmaktadır. Halbuki, büyük gruplarda, kişinin kendisini gruba tanıtmaması ve kişiliğini kabul ettirme zor olmakta, grup içindeki değerinin takdir edilmediği zannına kapılan işçiler tatminsizlik duymakta ve işverene ve çalışma grubuna bağlılıkları azalmaktadır. Bu durum, doğal olarak devamsızlıklara neden olmakta kişiyi çalışma grubu dışındaki diğer bazı gruplarla ilişkiler kurmaya yöneltmektedir. Çalışma grubu personelini oluşturan bireylerin birbirlerini desteklemeleri, yardımcı olmaları ve meslektaşlarından hoşnut olmaları gruba bağlılığının ve iç uyumun göstergesi olmaktadır. Ayrıca grup içinde, birbirini sevmeyen ve hatta birbirleriyle rakip olarak yarışma havasına giren kimselerde de devamsızlıklar fazla olmaktadır. (s.272-273)

1.7.2. Bireysel Faktörler

İş doyumunu yaratan bireysel faktörlere gösterilen ilgi 1980'li yılların ortalarına doğru yoğunlaşmaya başlamış; yapılan çalışmalar kişiliğin iş doyumunu yaratan unsurlardan olduğunu kanıtlamıştır.

Yapılan boylamsal araştırmalarda bireylerin iş doyum düzeyleri zaman içinde tekrar tekrar ölçülmüş ve sonuçlar dikkate değer biçimde sabit kalmıştır. Bu durum, iş doyum düzeyinin sadece işle değil kişilikle de bağlantılı olduğu kuramlarının önem kazanmasına neden olmuştur. Staw ve Ross da bu doyum tutarlılığı düşüncesinden yola çıkarak işverenini ve/veya yaptıkları işi değiştiren bireylerin doyum düzeylerini ölçmüş, bu bireylerde doyum düzeyinin sabit kaldığını bulmuşlardır; yani bir işi seven insanlar başka bir işi de sevebilirler. Staw ve Ross iş doyumunun kısmen kişilikle ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; bazı insanlar işi sevmeye yatkın olurken diğerlerinin olmayabileceğini söylemişlerdir.

Hacettepe Üniversitesinde üniversite hastanelerinde çalışan yönetici ve klinik sekreterlerinin iş doyumlarını ölçmek üzere yapılan bir araştırmada, iş doyumunun medeni durum, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerinden etkilendiği anlaşılmıştır. Ataklı, Dikmentaş Ve Altınışik (2004), http://www.siyu.hacettepe.edu.tr/dergi_ozetler/cilt.6_Sayı.22003.doc, 11 Kasım 2011; Ersoy (2007), (s.53).

Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayrılırlar:

- Emniyet arayan personel
- Mükemmellik isteyen personel
- Kendisine önem verilmesini isteyen personel
- Sorumluluk seven personel
- Prestij arayan personel
- Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen personel

Bir çalışan yukarıdaki gruplardan birden fazlasının özelliklerini gösterebilirse de bir özellik baskın olarak bulunur. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekecektir. <http://www.belgeler.com/blg/4w/motivasyon>

Genç (2007) yukarıdaki görüşleri aktardıktan sonra "Motivasyon araçları, genel olarak *maddi* ve *manevi* olmak üzere iki kısma ayırır. Manevi motivasyon araçlarından biri olan katılım örgütsel davranış açısından, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk almaya isteklendiren faktörler olduğunu bildirir. (s.259)

Biz bu bölümde Önen ve Tüzün'ün (2005) sıraladığı 4 insan tipini inceleyeceğiz.

1. Duygusal Tip: Yeniliklerden ürkerler. Zorluklar karşısında çabuk yara alırlar ve Motivasyonları düşer. Çevrelerini motive etmede fazla başarılı olamazlar. Çevrelerini motive etmede fazla başarılı olamazlar. Başkalarını ya da kendilerini motive etmede, daha önce bilinen, uygulanmış, sonucu belirli olan yöntemleri tercih ederler.

2. Yenilikçi Tip: Onları yenilikler motive eder. Sıradanlıktan kaçarlar. Uzun süreli işlerden bıkmaları ve motivasyonlarının düşmesi söz konusudur. Diğer insanları motive etmede kullandıkları yöntemler esik olsa da, yeni yollar uygulamayı denerler. Lider olabilirler, en zor dönemlerde bile hem kendileri ve hem de çevrelerini motive etmeyi başarırlar.

3. Çevreden Etkilenen Tip: Çevrelerindeki insanların duygulanımlarının etkisi altında kalırlar. Çevrelerinde yüksek motivasyonlu insanlar varsa, motivasyonları yükselir; düşük motivasyonlu insanlar varsa düşer. Kişisel ödüller onları motive etmek için yeterli olmaz. Takım çalışmasına yatkındırlar. Takım halinde ödüllendirilmeyi tercih ederler.

4. Varlığını Koruyan Tip: Motivasyona ihtiyaç hissetmeden gerçekçi bir tutumla işlerini yaparlar. Onları hiçbir şey ilgilendirmez. Bir başka deyişle hiçbir şey ilgilendirmez. Bu tipteki insanlar kendi doğalarına uygun olduğuna inandıkları bir işi yaptıkları zaman, onların bu tutumunu değiştirmek zordur. Bu tipteki insanları motive etmek için ya güçlü bir lidere ya da ödül/ceza uygulamasına ihtiyaç olabilir. (s.77)

1.7.2.1. Yaş Durumu

Yaş iş doyumunu etkileyen faktörlerden biridir. Yaş ile iş doyumunda "U" Şeklinde bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Buna göre; işe yeni başlayan bir çalışanın iş doyumunu, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş

olması nedeniyle, yüksek olacaktır. Ancak bu durum yerini zamanla monotonluk nedeniyle oluşan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarında düşük iş doyumuna sahip olacaktır. Bir süre sonra doyumsuzluğun üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar ya da durumunu kabullenme sonucu iş doyumunda artış gözlenecektir.

Herzberg, çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğunu da belirtmiştir.

Herzberg'e karşı bir eleştiri olarak Salep ve Otis, yöneticilerde iş tatminin sürekli olarak ileri yaşlara kadar yükseldiğinin ancak emekliliğin yaklaşmasıyla düşmeye başladığını belirtmektedirler. Bunun da nedenini ileri yaşlardaki kişilere işletmeler daha çok dışsal (maddi) ödüller sunmakta, içsel ödüllerde ise (sorumluluk, kendini gerçekleştirme olanağı gibi) azalma olduğundan kişiler artık işyerlerinde yararlı olmadıkları duygusuna kapılmakta ve tatminleri azalmaktadır.

Yaş ile devamsızlık durumu arasında ilişki arayan birçok düşünürler olmuştur. Yapılan araştırmalar bu konuda değişik ve birbirleriyle çelişkili sonuçlar vermiştir. Ancak bütün düşünürler orta yaş grubuna giren 25-45 yaş arası kimselerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlara nazaran daha az olduğunda birleşmişlerdir. Çünkü, bu yaşlarda kişiler mesleksi seçimlerini ve yönelimlerini tamamlamış olmaktadır. Böylece genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değişimi olgusu ortadan kalkmaktadır. Ayrıca, orta yaş grubunu aşan kimselerde, diğer gruplara oranla, sık sık bedensel ve mesleksi rahatsızlıklar artmaktadır. Bu durum, onların izin ve raporlu olma günlerini diğer iki gruba göre artırmaktadır. Genç gruplarda devamsızlıklar sık ve kısa süreli olmasına rağmen, yaşlı gruplarda uzun süreli fakat seyrek frekanslarla ortaya çıkmaktadır. Çelik (2010), (s.13); Eren (2010), (s.267-268); Karaman (2010), (s. 61-62).

1.7.2.2. Cinsiyet

Toplumsal yaşantımızda erkek ve kadına yüklenen roller dolayısıyla beklentiler de farklılaşmaktadır. Bu nedenle, kültürümüzden ve geleneklerimizden

kaynaklanan beklentiler iş yaşamına da etki etmektedir. Erkeğin baba, kadının ise anne rolü üstlendiği bir toplumda kadın profesyonel olarak iş hayatında çalışsa da bu roller devam etmektedir. Kadın hem çalışan, hem anne, hem de ev hanımı rolünden kurtulamamaktadır.

Her toplumun gelenek ve görenekleri kadın ve erkeğe toplumda ayrı roller vermiştir. Rusya'da bir kadının kamyon şoför olması, sokakları süpürmesi doğal karşılanırken bizim toplumumuzda çok yakın bir geçmişe kadar böyle görüntüler yadırganıyor ve hatta ayıplanıyordu. Bu nedenle cinsiyet-doyum ilişkisi incelenirken, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri ile kültürel yapılarının hesaba katılması gerekmektedir.

Cinsiyetler arasında işten beklentiler farklıdır. Kadınlar iş yerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken; erkekler, ücret, kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem vermektedirler.

ABD ve İngiltere'de erkeklere kıyasla daha kötü koşullar altında çalışan kadınların işlerinden daha memnun oldukları görülmüştür. Bu farklı sonuçları ise bilim adamları, kadın iş görenlerin işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem verdikleri ile açıklamaktadırlar. Prudential Sigorta şirketlerinde yapılan bir araştırmada uzun dönemli meslek hedeflerinin kadınlar için çok daha az önem taşıdığı ve kadınların daha çok çalışma koşulları ve kişiler arası ilişkiye önem verdikleri sonucuna varılmıştır. İşin içeriği ile ilgili faktörler açısından bir fark bulunamamıştır.

Dolayısıyla cins farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir. Çünkü kadın iş gören, gerçekte aynı yetişme düzeyindeki erkek iş görenlerden daha düşük düzeyde ve ücretle çalışmak zorunda kalan bir iş gören sınıfı oluşturduğu gerçeği araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.

Erkeklerin kadınlardan daha çok iş doyumunu algıladıkları buna neden olarak ise erkeklerin çalışma yaşamında daha bireyci ve çalışmaya odaklanmış olmalarını gösterilmiştir.

Yapılan araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların doyum seviyeleri, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

Cinsiyet ile devamsızlık arasında ilişki arayan dşnrler, ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sorucun varmışlardır. Bunun nedeni ise, kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarına dayandırmaktadırlar. Onlar evin mutlak ekonomik sorumluluğunu yklenmediklerinden iş kaybetme korkuları daha azdır. Bazı dşnrler, iş hayatının daha çok ev işlerinin yaratılmış olan kadınlara ağır geldiğini ve bu nedenle, onlarda işe gelmeme veya işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını ileri sürmüşlerdir. elik (2010), (s.13); Eren (2010), (s.268); Karaman (2010), (s. 60); Kumkale (2006), (s.46); Samadov (2006), (s.16); Sevimli ve Işcan (2012), <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>.

1.7.2.3. Aile Durumu (Medeni Durum)

Aile büyüklüğü ve aile yapısı da devamsızlığı etkileyen faktörlerdendir. Ana, baba ve çocuklardan oluşan "ekirdek aile"lerde ortalama devamsızlık durumu, büyükanne, büyükbaba ve diğer akrabaların da katılmasıyla oluşan "büyük aile" tiplerine kıyasla daha az olmaktadır. Ayrıca, ocuk sayısının az olduğu çekirdek ailelerde, ocuk sayısı fazla olan ailelere nazaran devamsızlık durumu daha az olmaktadır. Bunun nedeni, çekirdek ailede çalışan sayısının az olması ve ekonomik sorumluluğun aile reisinin omuzlarına binmesine bağlanabilir. Sendikal faaliyetlerin yoğun olduğu ve iş güvencesinin bulunduğu sosyal ortamlarda aile tipi ile devamsızlık arasındaki ilginin azalması bu iddiayı kanıtlamaktadır.

Bekr hanımlar ile ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmiş bulunan hanımlarda işe devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu kadınlara oranla daha

azdır. Çünkü, bu gibi hallerde ev sorumluluğu ve eve bağlılık birinci plana çıkmaktadır.

Evlilerin daha doyumlu olmalarının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından olabilir ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabileceğini belirtirler.

Yapılan bir araştırmada, aile ile ilgili streslerin işle ilgili streslere göre, kadınlarda daha fazla fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkardığı bulunmuştur. Köse, orta düzey yöneticilerle ilgili yaptığı araştırmada, yöneticilerin %17'sinin özel yaşamla ilgili sters kaynaklarını (daha çok kişisel sorunlar) yoğun bir şekilde yaşadığını bulmuştur. Ayrıca Ertekin "aile sorunlarının" çalışma hayatını olumsuz olarak etkileyen bir sters faktörü olduğunu bildirmektedir.

İş stresinin özel yaşama olan etkileriyle ilgili yapılan araştırmalara göre, sters iş özel yaşamlarına gruplar arasında; monoton, çalışana çok az özerklik tanıyan ve az nitelik gerektiren işlerde çalışanların ön sınıflarda yer aldığı belirlenmiştir. Bunun yanında halkla yoğun ilişkilerde çalışanların sterslerini diğer mesleklere göre ailelerine daha çok yansıttığı görülmüştür. Eren (2010), (s. 268); Işıkhani (2004), (s.133); Telman ve Ünsal (2004), (s.59).

1.7.2.4. Mesleki Konumu ve Statüsü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir ünvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta, bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir.

İş doyumunu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Aynı zamanda astların da bazı statüler kazanmaları için güdülendikleri ve iş doyumuna ulaştıkları da ifade edilebilir. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin iş doyumlarının daha az eğitim görmüş olan kişilere göre daha iyi olduğu belirtilmiştir.

Porter üst mevkide bulunanların iş tatminlerinin yüksek oluşunu statüye takip eden “nefse-saygı” hissi ile açıklamıştır. Sorumluluk, saygı ve itibar statü ile ilgili daha geniş maddi imkanlarla bir araya gelince, çok önemli olan ihtiyaçları karşılanmakta ve sonuçta “nefse-saygı” hissini tatmin etmede büyük bir rol oynamaktadır. Eren (1998), (s.432); Karaman (2010), (s. 63); Samadov (2006), (s.21); Sevimli ve İşcan (2012), <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>.

1.7.2.5. Kişilik

Kişilikle ilgili net bir kavram koymak mümkün görünmemekle birlikte bir çok tanım ortaya konulmuştur.

Bir insanı diğerlerinden ayıran duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının tümüne kişilik denilmektedir.

Emsalsizlik, ya da bireye özgünlük (uniqueness) kavramdır. Emsalsizlik, bireyi başkalarından ayıran ve kendine özgünlüğü oluşturan tüm davranışsal özelliklerdir. Birey bu özellikleri, biyo-psikososyal gelişim süreci içinde yer alan koşullar ve geç girdiği yaşantıların bir sonucu olarak kazanır. O halde bireyin emsalsiz olma nedenlerinden başlıcası, geçirdiği farklı gelişim ve öğrenme yaşantılarıdır.

Sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişilerde daha çok iş doyumsuzluğu görülmektedir. Bu kişiler başkaları ile rahat ilişki kuramamakta ve yaşama bakış açıları olumsuz olmaktadır

Çocukluğunda iyi bir aile ortamı olan bir kişinin mesleğinde daha tatminkâr olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan bazı kişilerin her şeye uyum sağlarken, bazı kişilerin de her şeye karşı uyumsuzluk gösterdiği sonucuna varabiliriz.

Heron, Kornhaiser ve Sharp, Hoppock, Smith ve benzerlerinin araştırmaları tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen, yada düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermiştir. İş tatminsizliği olanlar ise oldukça katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kimselerdir.

Kişilik özellikleriyle iş doyumunu arasında bir ilişkinin olması beklenebilir. Bunun en açık örneğini nevrotik kişilik yapısında görüyoruz. Nevrotik kişilik yapısında olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesiyle yaşarlar. Böyle bir yapıya sahip kişilerin işlerine bakış açılarının da olumsuz olacağını söylemek mümkündür. Sevimli ve İşcan (2012), <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>. Karaman (2010) (s. 63-64); Özkalp (Ed.) ve arkadaşları (2007), (s. 242); Telman ve Ünsal (2004); (s.59).

1.7.2.6. Eğitim Düzeyi

İş tatmini ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır.

Klein ve Meher'de eğitimle iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarında kişiler eğitimleri ile kazandıklarını, diğer kişilerin eğitim ve kazandıklarıyla karşılaştırır ve bir eşitlik veya kendilerine göre pozitif bir sonuca ulaşırsa iş tatminine; tersine bir durumda ise iş tatminsizliğine düşeceklerini göstermeye çalışmışlardır. Çalışmaları sonucu kişilerin eğitim düzeylerinin yükselmesi ile birlikte iş tatminlerinin düştüğünü görmüşlerdir.

İsviçre gibi yüksek okul olanaklarının çok geniş olduğu batı ülkelerinde, herkese eğitim düzeyine uygun iş düşmemektedir. Teknik ve alt düzey işlerin de yapılması gerektiğinden üniversite mezunları işçi statüsü durumunda çalışmak zorunda kalacaklarından iş tatminleri olumsuz etkilenmektedir.

Literatürde eğitim ile iş doyumunu arasındaki ilişki sonuçlarının farklı olduğu görülmüştür. Buna göre, yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler işlerinden daha doyumsuzdur. Çünkü yüksek eğitim almış kişiler daha yüksek beklentilere sahip olup işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Çoğu iş bu beklentileri karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinden düşük doyum almaktadırlar.

Öğrenim derecesi yükseldiği ölçüde devamsızlık olgusunun azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun gerekçesi, alt öğrenim seviyesinde bulunan

kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve iş görene monotonluk ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır. Halbuki, öğrenim derecesinin yükselmesi, iş görenin dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Ayrıca, birden fazla işle ve hatta personelle meşgul olma, iş göreni dinlendirerek monotonluktan da kurtarmaktadır. Çelik (2010), (S.15); Eren (2010), (s. 269).

1.7.2.7. Değer Yargıları

Karaman'a (2010) göre değer, kazanmak veya muhafaza etmek için harekete sevk eden şeydir. Değerleri kişi, bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etmek ister. Halbuki ihtiyaçlar duyuya aittir. Değerler öğrenilmiştir. İnsanlarda bütün temel ihtiyaçlar aynı olduğuna göre, insanları birbirinden ayıran özellikler, farklı olan bu değerlerdir.

Birçok araştırmacı, insanın işindeki pozisyonunun, insanın değer yargıları ile olan ilişkisi, iş tatminini determine ettiğini kabul ederler. (s. 70)

1.7.2.8. Sosyo-Kültüre Çevre

Kişiliğin gelişmesinde çevrenin etkileri, döllenenmeden başlayarak sürer. Birey yaşadığı toplumda diğer insanlarla sürekli bir sosyal alışveriş, etkileşim içindedir. İçinde yaşanılan her toplumun kendine özgü bir kültür yapısı, yaşama biçimi, töre ve gelenekleri, amaç ve tutumları vardır. Çocuk, içinde yaşadığı toplumdan ve kültürden etkilenir. Kültür çocuğa nelerin öğretileceğini belirler. Kültürün bireyden bazı beklentileri vardır. Bir dereceye kadar çocuğun yaşantılarının çeşitleri ve genişliği kültür tarafından saptanır.

İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptığı işlerle, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin ederler. İnsanın yaptığı iş veya topluma verdiği hizmet aynı zamanda onun toplumdaki kaçınılmaz statüsü olarak da algılanmaktadır. Bu yüzden toplumların iş ve hizmetlere verdiği değerler vardır. Toplumda önem atfedilen işler olabileceği gibi,

toplumun geleneklerine ters düşen toplumca önemsiz görülen meslekler de olabilir. Samadov (2006), (s.23); Özkalp (Ed.) ve arkadaşları, (s. 244-245).

1.7.2.9. Depresyon ve Üzüntü Tepkileri

Karaman'a (2010) göre saldırganlığın içe atılması ile tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde çatışma ve gerilime (stres) neden olur. Bireyin gerilime karşı göstereceği bedensel tepki ise çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da o derece gerçekçi olmaktadır.

Selye, sürekli gerilim durumunda bulunan organizmanın göstereceği fizyolojik tepkileri Genel Uyum Sendromu ile açıklamıştır. Bu, alarm tepkisi, direnme evresi ve bitkinlik evresi olmak üzere üç evreden oluşan bir oluşumdur. (s. 73)

1.7.2.10. Düşmanlık Duyguları

İşyerinde şiddete varacak düzeyde düşmanlık; herhangi bir çalışanın güvenliğini tehdit eden, onun fiziksel ve /veya psikolojik sağlığını etkileyen ve/veya şirketin varlıklarının zarar görmesine neden olan ve gerilime yol açan herhangi bir durum olarak tanımlanmaktadır. Düşmanlık iş ortamlarında çeşitli düzeylerde engel olmalara, gerilime, kesintilere ve performans düşüşlerine neden olmaktadır. Basit bir itaatsizlikle, iş arkadaşıyla çatışmayla veya tehditle başlayabilir ve şiddete varacak düzeye ulaşıp cinayete, intihara ve hatta sabotaja kadar gidebileceği belirtmektedir.

Bunalıma düşen birey, amacını engelleyen kimseler ve durumlara karşı saldırı ya da düşmanlık davranışları geliştirebilir.

Bireyin, engellenmeye karşı akla uygun bir hoşgörü içinde bulunması, onun akıl sağlığı yönünden önemlidir. Birey, böyle bir saldırı ve düşmanlık içinde bulunmakla engeli ortadan kaldıramaz, üstelik daha yeğın biçimde bunalıma düşer.

Engellenme-saldırganlık hipotezini doğrudan sınavan araştırmalar, engellenmiş insanların engellenmemiş insanlardan daha saldırgan davranışlar gösterdiğini bulmuştur. Bizi engelleyen şeyler hoş değildir, biz de engelleyici koşullar

saldırganlığımızı tetiklediğinde bu nahoşluğu tepki gösteririz. Bu analize göre, her türlü hoş olmayan duygu saldırganlığı arttırmalıdır. Sorun, bir olayın engelleyici olup olmaması değil, ona eşlik eden duygunun ne derece nahoş olduğudur.

Modern iş dünyasında fiziksel saldırıya nadiren rastlanır. Ama ince saldırının çok çeşitli biçimleri oldukça yaygındır. İğneleyici sözler, küçültücü yorumlar, yıpratıcı eleştiriler ve aşağılayıcı şakalar savunmasız personele acı vermekten zevk alan yöneticilerin en hoşlandığı silahlardır. Üstleri ya da eşleri bile kimi zaman kendilerini bu sivri oklardan koruyamaz. Elbette bu tür yöneticiler, kabadayılık, intikamcılık ve öteki düşmanlık biçimlerine engelleri aşamada işe yaradıkları için değil, öteki insanlar karşısında üstün görünmenin verdiği tatmin duygusunun nedeniyle başvururlar. Barutçugil (2002), (s. 92); Başaran (1978), (s.213-215); Burger (2006), (s.214-215); Werner (1993), (s. 196).

1.7.2.11. İlaç, Alkol, Uyuşturucu Bağımlılığı

Kimyasal madde (ilaç, alkol, uyuşturucu vb.) bağımlılığı iş yerlerinde bazen ciddi bir soruna dönüşebilir. Yöneticilerin bu sorun hakkında ve iş performansını nasıl etkilediği konusunda olabildiğince çok şey öğrenmeleri önemlidir. Yöneticiler, belirtileri fark etmeyi ve iş performansı hakkında çalışanlarla etkili rehberlik ve danışmanlık görüşmeleri yapmayı öğrenmelidir.

Kimyasal madde bağımlılığı, kontrolün kaybı ile nitelendirilen bir hastalıktır. Bu tür bir performans sorununun belirtilerinin başında duygusal çıkış ve inişler, ruhsal durumdaki çalkantıların artması ve bunu işe yansıtarak çalışma kalitesi veya miktarında belirgin bir düşüşün gözlenmesi yer alır. Çalışma arkadaşlarıyla çatışmalar, kızgın ve saldırgan davranışlar, işe gecikmeler, işlerini zamanında bitirememekten kaynaklanan sorunlar giderek yoğunlaşır.

Gerilim belirtilerinin temelinde fizyolojik ve psikolojik tepkiler olarak iki başlık halinde toplamak mümkündür. Fizyolojik tepkiler, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı,

tansiyon ve kan basıncının artması v.b. eğilimlerle ortaya çıkar. Psikolojik tepkiler ise, aşırı kaygı (anxiety), saldırganlık, vurdumduymazlık, depresyondur. Önemsiz detaylarla ilgilenme, kesinliğe önem verme durum ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel dedikodulara aşırı duyarlı olma vb. şekillerde kendini gösterir. Barutçugil (2002), (s.94); Karaman (2010),(s. 74-75).

İş görenin içinde bulunduğu durumda ilaçla başlayan stresten uzaklaşma düşüncesi, alkol hatta uzun vadede uyuşturucu bağımlılığına kadar uzanmaktadır. Böyle bir durumda, iş gören devamsızlığı artmakta, iş arkadaşlarıyla uyum sorunları daha da büyümektedir. Bu durumda da yönetime düşen görev işyerinde bulunan stres kaynaklarını azaltmaktır. Gerektiğinde spor ve egzersizler veya psikolojik destek almasını sağlayarak iş görenin tatmin düzeyinin arttırmaktır.

1.7.2.12. İşyerinin Uzaklığı

Eren'e (2010) göre işyerinin eve uzak olması da devamsızlık ve özellikle işe geç kalma olgusunu etkileyen faktörlerden birini oluşturmaktadır. Ev ile işyeri arasındaki uzaklık arttıkça işe geç kalma ve devamsızlıklar da fazlalaşmaktadır. Bu nedenle, birçok işyeri, personelinin fabrikalarına veya çalışma yerlerine yakın yerlerde oturma durumunu önemli tercih nedeni olarak kabullenmektedirler. Uzaklığa ek olarak, işyerine giden servis arabalarının bulunması ile ulaşım olanakları ve yerleşim bölgelerine giden ve gelen araç sayılarının fazlalığı devamsızlığı azaltan hususları oluşturmaktadır. (s.269)

1.7.2.13. Monotonluğun etkisi

Otomasyona giderek kütle üretimine geçiş olan fabrikadaki iş görenlerin devamsızlığı kişisel yeteneklerin ağır bastığı işlere nazaran daha çoktur. Otomasyon daha az kişisel beceri ve yetenek gerektirdiği gibi, iş görenlerin eser yaratma tahminini ortadan kaldırıp, devamlı tekrarlanan birtakım hareketlerin yapılmasını

gerektirerek monotonluk ve bıkkınlık kaynağı olmaktadır. Bu durum kişinin işe bağlılığını azaltarak devamsızlıkları artırmaktadır. Monotonluğun etkisi kalifiye ve kalifiye olmayan iş görenlerde de görülmektedir. Kalifiye iş görenlerde kişisel yetenek ve beceri sayesinde duyulan psikolojik haz, monotonluğu zayıflatarak kalifiye olmayan iş görenlere kıyasla devamsızlığı azaltmaktadır.

Kısaca özetlersek, öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.

Gelişen dünyamızda insanlar gittikçe standart işlerden uzaklaşma eğilimi göstermektedirler. Başka bir deyimle insanlar mavi yakalı işlerden beyaz yakalı işlere kaçma, koldan çok kafa ile çalışma arzusunu açıkça ortaya koymaktadırlar.

Gelişmiş ülkelerde nüfusun ancak %5'i mekanize tarımda çalışırken, % 30'u otomasyona geçmiş sanayide bilgi ile ve düşünerek makineyi çalıştırma anlamına gelmekte olan sanayi işçiliğinde, % 65'i ise hizmet sektöründe çalışmaktadır. Eren (2010), (s.269-270); Garih (2010), (s.38-39).

1.7.2.14. İşte Kalma Süresi

Gilmer'in yaptığı bir araştırmada ilk işe girdikten sonra iş görenin iş tatminin yüksek olduğu, daha sonra bu düzeyin düştüğü görülmüştür. İlk işteki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okuldan mezun olduktan sonra ilk kez işe giren kişilerin işte başarılı olma arzuları ve beklentileri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu kişinin işine karşı olan hoşnutsuzluğunu azaltır. İkinci neden de, birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bir kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlamak için takındıkları tutum olabilir. İş tatmini düzeyi 6 ila 8 yıl sonunda tekrar artma eğilimi göstermekte ve şirkette yaklaşık 20 yıl bir arada kalan çalışanlarda tatmin maksimum seviyeye ulaşmaktadır.

Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş doyumunun daha yüksek olması beklenir. İşe alışamayan, işten doyum sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğimli göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş doyum arasında çok yüksek bir ilişki olacağı düşünülür.

İşte kalma süresi bireylerin iş doyumunu etkileyen etmenler arasındadır. Aynı iş yerinde geçirilen süre ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Bazı araştırmalar, bireylerin ilk işe başlamalarından hemen sonra doyum düzeylerinin yüksek olduğunu daha sonra bu düzeylerin düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Çelik (2010), (S.17); Karaman (2010), (s. 60).

1.7.2.15. Zekâ ve Yetenek

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli ilişki bulunmamakla beraber, zeka düzeyine uyan bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu görülmüştür. Birçok iş ve meslek için belirli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır.

Örgütsel hiyerarşide, yükseldikçe işlerin daha çok yetenek gerektirdiği görülür. Yüksek seviyelerde işler, aynı zamanda, daha az tekrarlı daha az rutin ve daha az bölünmüş olduğu için örgüt üyesine daha fazla seçme hakkı tanınır. Bu nedenle yüksek seviyede işler, bireyin gelişmesine daha çok imkan verir ve kişiye bir şeyi kendi gerçekleştirmiş olmanın zevkini tattırır.

Walker ve Guest, az yetenek isteyen işlerin, tekrarlanmaların rutin ve kitle üretiminde sosyal temas noksanlığının, işçinin işine karşı tutumunu nasıl kötü şekilde etkilendiğini ve devamsızlıkla geç gelmelere sebep olduğunu bildirilir.

Bir çalışan kazanmış olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmalıdır. İş, çalışanın kazanmış olduklarından ya da yeteneklerinden zorlanacağı kadar fazlasını gerektiriyor ya da yeteneklerinden zorlanacağı kadar fazlasını

gerektiriyor ya da bilgi ve becerilerini kullanmasına olanak vermiyorsa, kişi doyumsuz olacaktır. Karaman (2010), (s. 64); Telman ve Ünsal (2004), (s.63).

1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İstanbul İl Müdürlüğüne bağlı olan rehabilitasyon merkezleri, çocuk yuvaları, yetiştirme yurtları, huzurevleri, toplum merkezlerinde çalışan Öğretmen, psikolog ve hemşirelerin mesleki motivasyon ve iş tatmin düzeylerini araştırmaktır.

1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu 1983 yılından beri sürekli kendisini yenilemek için çaba sarf etmektedir. Bu çalışmalar 2011 yılında Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının kurulması ile son bulmuştur.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının kurulması ile birlikte değişen toplum yapısı, bir kesim için ekonomik gereksinimlerin artması, sosyal yapıda meydana gelen değişikliklerin görülmesi ve kadına şiddetin artması yeni hizmet modellerine yönelik çalışmalara ağırlık verilmesine neden olmuştur.

İş hayatında, insan faktörü en önemli unsurların başında gelmektedir. Özel sektör veya kamu sektörü ayrımı yapılmaksızın üreteni insan olan bu sektörlerin temel amaçlarından biri de verimliliğin ve etkililiğin artırılmasıdır. Çalışan grupların belirlenen hedeflere ulaşmadaki mutsuzluklarının sorgulanması ve çözülmesi de gerekmektedir.

İş görenlerin işyerlerinde motivasyon ve iş tatminleri yükseldikçe aile ve toplum içinde de mutlulukları artacaktır. Bunun sonucunda toplum içindeki tutum ve davranışları olumlu olacaktır. İşyerinde yaşadığı motivasyon düşüklüğü ve iş tatminindeki olumsuzluklar başta ailesi olmak üzere sosyal ilişkilerini de

etkileyecektir. İş görenlerin mutsuzluğu; düşünmemesine, üretmemesine ve dolayısıyla da ülkenin gelişmesine etki edecektir.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İstanbul İl Müdürlüğüne bağlı kuruluşlarda çalışan öğretmen, psikolog ve hemşirelerin motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin tespit edilmesi başta kuruluş yöneticileri olmak üzere yeni yapılanmaya çalışan bakanlık düzeyinde de bir veri oluşturacaktır.

Personel istihdam şekilleri başta olmak üzere, yeni hizmet modellerinin ortaya konulmasında ve ileriye yönelik planlanacak hizmetlerin uygulanmasında en önemli etkeni oluşturan personelin çalışma yaşamına bakışının bilinmesi, yeni ve uygun çözüm yollarının ortaya konulmasını, çalışma barışının sağlanmasını ve bakanlığın gelecek politikalarının belirlenmesine etki edecektir.

Bu konuda yeterli çalışma bulunmamaktadır. Daha önce yapılmış birkaç çalışmada genel olarak hizmet modelleri üzerinde durulmuştur. Bunun yanında İstanbul ilinde bu yapılan ikinci çalışma özelliğini taşımaktadır. Daha önce yapılmış tek çalışma sosyal hizmet uzmanları ile ilgili yapılmış tek çalışma bulunmaktadır. (Tanglay, 2010) Bu çalışmada sadece tek meslek grubu üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Sosyal Hizmet Uzmanları kurumun temel taşı oluşturmaktadır. Bu nedenle yapılan çalışmada elde edilen veriler kurum çalışanlarının görüşlerini tam olarak yansıtmayabilecektir.

Bu çerçevede yapılan araştırma sonucunda elde edilecek bulgular başta akademisyenler olmak üzere, kuruluş yöneticilerine ve çalışanlarına özellikle de yeni oluşan bakanlık yetkililerine bir kaynak oluşturacaktır.

1.6. PROBLEM CÜMLELERİ

- 1- Öğretmen ve psikologların iş tatmin düzeyleri hemşirelerden daha yüksek midir?

- 2- Öğretmen, psikolog ve hemşirelerin çalıştıkları kuruluşlara göre iş tatmin düzeyi açısından farklılık gösterir mi?
- 3- Öğretmen, psikolog ve hemşirelerin kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları iş tatmin ve motivasyon düzeylerini etkiler mi?
- 4- Öğretmen, psikolog ve hemşirelerin istihdam şekilleri iş tatmin ve motivasyonlarına etki eder mi?

BÖLÜM II

2.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verileri işleme şekli ve verilerin çözümlenmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan bilgi formu, motivasyon anketi ve iş tatmin ölçek formları araştırmaya katılmak isteyenlere verilmiştir. Denekler tarafından doldurulan formlar araştırmacıya ulaştırılmıştır. Araştırmaya katılmak tamamen isteğe bağlı olarak gerçekleştirilmiştir.

2.1.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli genel tarama modelidir. Karasar (2009) bu model ile ilgili şöyle görüş bildirir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. (s. 79)

2.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini olarak faaliyette bulunan çocuk yuvaları, yetiştirme yurtları, rehabilitasyon merkezleri, huzurevleri, kadın konukevleri, gençlik merkezleri ve toplum merkezlerinde görev yapan öğretmen, psikolog ve hemşireleri kapsamaktadır.

Bu araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmen, psikolog ve hemşirelerin vermiş oldukları cevaplarla sınırlı kalmak üzere veri toplanmıştır. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İstanbul İl Müdürlüğüne bağlı kuruluşlarda görev çalışandan 57 öğretmen, 32 psikolog, 33 hemşireden oluşan 122 kişiye uygulanmıştır.

2.2.1 Örnekleme Ait Demografik Bilgiler

Araştırmanın örnekleminde yer alan 122 çalışandan 57 öğretmen, 32 psikolog, 33 hemşireden oluşan grubun cinsiyet tablo 3.1'de, yaş tablo 3.2'de medeni durum tablo 3.3'de, çalışma süresi tablo 3.4'de, eğitim düzeyi ise tablo 3.5'de frekans dağılımları gösterilmiştir.

2.3 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla, Kişisel Bilgi Formu, Motivasyon Anketi, İş Tatmin Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır.

Anketler ve ölçekler deneklere formlar halinde verilmiş olup doldurmaları sağlanarak, araştırmacıya teslim edilmiştir.

2.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Denekleri derinlemesine tanımak amacıyla kullanılmıştır. Bu formda amaç deneklerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyleri, medeni durumları, meslekteki kıdemleri gibi değişkenler hakkında bilgi toplanmıştır.

2.3.2 Motivasyon Anketi

Motivasyon anketi öğretmen, psikolog ve hemşirelerin motivasyon düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Toplam soru sayısı 20'dir. Soruların her biri karşılığında +3, +2, +1, 0, -1, -2, -3 dizisi bulunmaktadır. Her soru cevaplandırılırken karşılığındaki işaretlenen rakam dikkate alınarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki cümle numaralarına taşınmış, elde edilen puanlar (-) ve (+) durumlarda dikkate alınarak toplanır. Bir basamaktaki toplam puan 12 ve üzeri değer taşıyorsa ihtiyaçların yeteri kadar tatmin olduğu ve davranışların yeteri kadar yönlendirilmesinde rol oynadığı kabul edilir.

Motivasyon anketinde; 10, 11, 13, 18. Sorular kendini gerçekleştirme ihtiyacını, 6, 7, 14, 17. Sorular takdir edilme ihtiyaçlarını, 5, 8, 12, 15. Sorular sosyal

ihtiyaçlarını, 2, 3, 9, 19. Sorular güvenlik ihtiyaçlarını, 1, 4, 16, 20. Sorular temel fizyolojik ihtiyaçları kapsamaktadır.

2.3.3 Minnesota İş Tatmin Ölçeği (M.S.Q)

Tanglay (2010) "VVeiss, Davvis, England & Lofquist (1976) yılında gerçekleştirilmiştir. 100 sorudan oluşmaktadır. 20 alt boyutu bulunmaktadır. İş tatminini ölçebilecek en kapsamlı test olarak kabul edilmektedir" (s. 36)

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyut başlıkları aşağıya çıkartılmıştır.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin 20 alt boyutu şunlardır:

1-Yeteneğin İfadesi, 2- Başarı, 3- Aktivite, 4-Terfi, 5-Otorite, 6- İşletme politikası 7- Ücret, 8- İş arkadaşları, 9-Yaratıcılık, 10- Bağımsızlık, 11- Ahlak, 12-Saygı, 13- Sorumluluk, 14-Güvenlik, 15-Sosyal yardım, 16-Statü, 17-Süpervizyon insan ilişkileri, 18-Teknik alanda süpervizyon, 19-Çeşitlilik, 20- Çalışma koşulları

Likert tipinde 5'li puan sistemi kullanılmıştır.

Hiç tatmin edici değil	: 1
Tatmin edici değil	: 2
Ne tatmin edici ne de tatmin edici değil	: 3
Tatmin edici	: 4
Çok tatmin edici	: 5

Bir özelliği de uygulamada zaman limitinin olmamasıdır. Denekler kendi kendilerine doldurulabilmektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin (MSQ) uygulanışı ve süresi ekonomiktir. Birden fazla kişiye aynı anda uygulanabilmektedir. Ayrıca testin başında bir yönerge bulunmaktadır. " (s.37-39)

MSQ iki şekilde uygulanmaktadır. 20'li kısa soru sistemi ve 100'lü uzun soru sistemi. Uzun soru sistemi formunda her item için 5 soru bulunmaktadır. Araştırmamızda uzun soru sistemi kullanılmıştır. Bunlar şöyledir.

<u>Faktörler</u>	<u>İtemler</u>
Sosyal Yardımlar	1-21-41-61-81
Yaratıcılık	2-22-42-62-82
Ahlaki Değerler	3-23-43-63-83
Kendi Kendine Yetme	4-24-44-64-84
Çeşitlilik	5-25-45-65-85
Otorite	6-26-46-66-86
Yeteneğin İfadesi	7-27-47-67-87
Mevki-Sosyal Seviye	8-28-48-68-88
İşletme Politikası	9-29-49-69-89
İnsan İlişkilerinde Süpervizyon	10-30-50-70-90
Emniyet	11-31-51-71-91
Ücret	12-31-52-72-92
Çalışma Koşulları	13-33-53-73-93
İlerleme	14-34-54-74-94
Teknik Alanda Süpervizyon	15-35-55-75-95
Çalışma Arkadaşları	16-36-56-76-96
Sorumluluk	17-37-57-77-97
Takdir	18-38-58-78-98
Başarı	19-39-59-79-99
Aktivite	20-40-60-80-100

MSQ testinde genel iş tatminini 20 itemle tespit etmek de mümkün olmaktadır. Bunlar, 24, 25, 28, 30, 35, 43, 51, 61, 66, 67, 69, 72, 74, 77, 82, 93, 96, 98, 99 ve 100. İtemlerdir.

Araştırmamızda persantil puanların 75'in üstü yüksek derecede iş tatmini, 25 veya altı ise düşük derecede iş tatminini ifade etmektedir. 25-75 persantil arasında olanlar ise normal iş tatmini olarak ifade etmiştir.

Minnesota iş tatmin ölçeğinin kullanılmasının nedeni, iş tatminini ve çevre koşullarını dikkate almasıdır. Bunun için 20 yönü dikkate almasıdır. Bu ölçek aynı zamanda her denekle ilgili genel iş tatmini ve her boyut için iş tatmini veya tatminsizliği değerleri vermektedir. MSQ ekonomik bir ölçek özelliği de taşımaktadır. Bir kişiye uygulama süresi ortalama 30 dk.dir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin (MSQ) hem yurt dışında hem de yurt içindeki araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik testi yapılmıştır. Bu konuda Narin (2010) araştırmasında "Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20 olup, orta noktaya düşen 60 ise nötr doyumu ifade etmektedir. Puanların 20'ye yaklaşması doyum düzeyinin düştüğünü, 100'e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir. MÖ Nil İngilizceden Türkçeye çevirisi Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora tarafından yapılmıştır . Yurt içinde yapılan araştırmada iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısının. 90, yurt dışında yapılan araştırmada ise, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısının. 82 ile. 92 arasında değiştiği bulunmuştur" (s.54) tespitlerinde bulunmak suretiyle geçerlik ve güvenilirlik testlerinin geçerliliğini bildirmektedir.

2.4 Veri Çözümleme Yöntemleri

Çalışmada katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan elde edilen veriler sosyal bilimler için uygulanan SPSS istatistik paket programında değerlendirilerek analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi Anova, LSD Testi, t-Testi, Kruskal Vallis Testi ve Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

ANOVA: Bu analiz ile üç ya da daha fazla ortalamaların eşit olup olmadığını test eder. Bu gruplar arasında ortalamaların birbirinden farklı olup olmadığı test edilir.

LSD TESTİ: Anova analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post hoc tamamlayıcı LSD testinden yararlanılmıştır.

t-TESTİ: Normal dağılım özelliği göstermeyen, homojen olmayan ilişiksiz gruplarda, örneklem büyüklüğümüzün 30'dan fazla olduğu ve 2 ayrı grubun ortalamaları için yapılan analizlerde t-Testinden yararlanılmıştır.

KRUSKAL VALLİS TESTİ: : Normal dağılım özelliği göstermeyen, homojen olmayan, örneklem büyüklüğümüz 30'dan fazla olduğu analizlerde Kruskal Vallis Testinden yararlanılmıştır.

MANN WHİTMEY U TESTİ: Normal dağılım özelliği göstermeyen, homojen olmayan, örneklem büyüklüğümüz 30'dan az olduğu ve 2 kategori üzerinden yapılan analizlerde Mann-Whitney U Testinden yararlanılmıştır.

BÖLÜM III

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda kuruluşlardan toplanan anketlerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına kısa açıklamaları ile birlikte yer verilmiştir. Daha sonra ise anket ile elde edilen veriler araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunulduğu sırasına göre istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

3.1. Grubun Genel Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Araştırma ile elde edilen ve örneklem grubunu oluşturan çalışanlara ait demografik verilerin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 3.1. Cinsiyetine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Erkek	45	36,9
Kadın	77	63,1
Total	122	100,0

Araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyet dağılımını incelediğimizde; %36,9'unun erkek, kalan %63,1'inin de kadınlardan meydana geldiği görülmektedir. Bu istatistiksel bilgi ışığında kurumlarda iş görenler içinde kadın iş görenlerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2 Yaşa İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yaş	f	%
20 - 29 yaş	37	30,3
30 - 39 yaş	54	44,3
40 üzeri	31	25,4
Total	122	100,0

Araştırmaya katılan iş görenlerin yaşa ilişkin dağılımını incelediğimizde; %30,3'ünün 20-29 yaş aralığında, %44,3'ünün 30-39 yaş aralığında kalan %25,4'ünün de 40 yaş üzeri olduğu görülmektedir.

Bu istatistiksel bilgi ışığında kurumlarda iş görenler içinde 40 yaş altında bulunan iş görenlerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Bu bilgi kuruluşta iş görenlerin genç olduklarını düşündürmektedir.

Tablo 3.3 Medeni Duruma İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Medeni Durum	f	%
Evli	76	62,3
Bekar	46	37,7
Total	122	100,0

Araştırmaya katılan iş görenlerin medeni durumlarına ilişkin dağılımını incelediğimizde; %62,3'ünün evli, %37,7'sinin bekar olduğu görülmektedir.

Bu istatistiksel bilgi ışığında kurumlarda iş görenlerin büyük çoğunluğunun evli olduğunu göstermektedir. 40 yaş üstü iş görenlerin 25,4 olduğu görüldüğünden bu oranının yüksek olduğu düşünülmektedir. Testlerde soruya cevap verilirken

“boşanmış” olan iş görenlerin cevaplarında “bekar” şikkını tercih ettikleri düşünülmektedir.

Tablo 3.4 Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Çalışma Süresi	f	%
1-5 yıl	60	49,2
6-10 yıl	31	25,4
11 yıl üzeri	31	25,4
Total	122	100,0

Araştırmaya katılan iş görenlerin çalışma süresi değişkenine ilişkin dağılımını incelediğimizde; %49,2'sinin 1-5 yıl arası, %25,4'ünün 6-10 yıl arası, %25,4'ünün ise 11 yıl üzeri çalıştığı görülmektedir.

Bu istatistiksel bilgi ışığında kurumlarda iş görenlerin yarısının 1-5 yıl arasında çalıştıkları görülmüştür. 6-10 yıl arasında çalışanların oranı ile birlikte düşünüldüğünde kurum iş görenlerinin % 75'lik kısmının genç olduğu görülmüştür. Bu bilgiler ışığında iş görenlerin tecrübeli olmadığı, işlerine adapte olmaya çalıştıkları, kumru ve işleyişini öğrenme sürecinde oldukları düşünülmektedir.

Tablo 3.5 Öğrenim Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Öğrenim	f	%
Lise+Ön Lisans	20	16,4
Lisans	84	68,9
Lisansüstü	18	14,8
Total	122	100,0

Araştırmaya katılan iş görenlerin öğrenim durumu değişkenine ilişkin dağılımını incelediğimizde; %16,4'ünün Lise ve Ön Lisans mezunu olduğu, %68,9'unun Lisans, %14,8'inin ise Lisansüstü olduğu görülmektedir.

Bu istatistiksel bilgi ışığında kurumlarda iş görenlerin %85'inin lisans mezunu olduğu görülmüştür. Lise ve ön lisans mezunlarının tamamının hemşire meslek grubundan olduğu düşünülmelidir. Burada üzerinde durulması gereken bir husus da öğretmen ve psikologların % 20'ye yakınının da yüksek lisans yaptığı görülmektedir.

Tablo 3.6 Kurum Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kurum	f	%
Sosyal Bakım Rehabilitasyon Merkezleri	31	25,4
Çocuk Yuvaları	31	25,4
Yetiştirme Yurtları	30	24,6
Diğer	30	24,6
Total	122	100,0

Araştırmaya katılan iş görenlerin çalıştıkları kurum durumu değişkenine ilişkin dağılımını incelediğimizde; %25,4'ünün sosyal bakım ve rehabilitasyon merkezlerinde çalıştıkları, % 25,4'ünün çocuk yuvalarında, %24,6'sının yetiştirme yurtlarında çalıştığı görülmektedir. %24,6'sını oluşturan diğer grubunun içinde yer alanların ise il müdürlüğü, toplum merkezleri gibi merkezlerde çalıştıkları ve sayılarının az olması dolayısıyla böyle bir gruplandırma yapıldığının düşünülmesi gerekmektedir.

Tablo 3.7 Uzmanlık Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Uzmanlık	f	%
Hemşire	33	27,0
Öğretmen	57	46,7
Psikolog	32	26,2
Total	122	100,0

Araştırmaya katılan iş görenlerin uzmanlık durumu değişkenine ilişkin dağılımını incelediğimizde; %27'sinin hemşire, % 46,7'sinin öğretmen, %26,2'sinin psikolog olduğu görülmektedir.

İş görenler içerisinde %46,7 gibi büyük bir oranı öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Hemşireler ve psikologların oranının ise birbirlerine eşit olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.8 Atama Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Atama	f	%	% _{geç}	% _{yıg}
Hizmet Alımı	66	54,1		
Devlet Memuru	39	32,0		
4-B Sözleşmeli	17	13,9		
Total	122	100,0		

Araştırmaya katılan iş görenlerin atama değişkenine ilişkin dağılımını incelediğimizde; %54,1'inin hizmet alımı, % 32'sinin devlet memuru, %13,9'unun ise 4-B Sözleşmeli personel olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları içerisinde çalışma süresi ile ilgili bölümle kıyaslandığında sonuçların birbirini desteklediği görülmüştür.

Çalışma süresi 1-10 yıl arasında olanların toplam oranının %74,6 olduğu görülmektedir. Hizmet alımı personel ile 4-B Sözleşmeli personelin oranı ise

%77'dir. Kurum iş görenlerinin % 75'inin hizmet alımı ve 4-B statüsünde çalışan devlet memuru olmayanların oluşturduğu görülmüştür.

Tablo 3.9 İş Tatmini Ölçeğine Ait İstatistiksel Veriler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Sosyal hizmet ve Yardım	122	6,00	25,00	19,9016	3,58926
Yaratıcılık	122	5,00	24,00	16,1066	4,55600
Ahlaki Değerler	122	7,00	25,00	20,3770	3,37793
Bağımsızlık	122	5,00	24,00	17,1803	4,07171
Çeşitlilik	122	5,00	25,00	15,5328	4,44281
Otorite	122	5,00	24,00	16,2049	3,81588
Yeteneğin İfadesi	122	5,00	25,00	16,7623	4,43512
Sosyal Statü	122	5,00	25,00	16,9426	3,96951
Şirket Politikaları	122	5,00	25,00	17,3033	4,33683
Süpervizyon (İnsan İlişkileri)	122	5,00	25,00	17,3115	4,55287
Sosyal Güvenlik	122	5,00	24,00	15,7049	4,62599
Ücret	121	5,00	25,00	13,3802	4,79280
Çalışma Koşulları	122	6,00	24,00	15,6393	4,32763
Meslekte İlerleme	122	5,00	25,00	12,5738	5,60684
Süpervizyon (Teknik Alan)	122	5,00	25,00	17,6230	4,59127
Birlikte Çalışılan Kişiler	122	6,00	25,00	17,9262	4,42040
Sorumluluk	122	6,00	25,00	17,9262	4,42040
Saygı	122	5,00	25,00	17,1803	4,00003
Başarı	122	5,00	25,00	18,0246	3,76250
Aktivite	122	5,00	25,00	17,3852	4,11899

Genel İş Tatmini	122	24,00	92,00	66,9426	13,83928
------------------	-----	-------	-------	---------	----------

İş tatmini ölçeğinin yirmi alt boyutu incelendiğinde en yüksek ortalamanın ahlaki değerler ve sosyal hizmet ve yardım alt boyutlarında olduğu görülürken, en düşük ortalamaların da meslekte ilerleme ve ücret alt boyutlarında olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10 Motivasyon Ölçeğine Ait İstatistiksel Veriler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Fiziksel İhtiyaçlar	122	-1,00	12,00	9,3607	2,73050
Güvenlik İhtiyaçları	122	-3,00	12,00	8,4918	2,64496
Sosyal Statü İhtiyacı	122	-1,00	12,00	7,9672	2,97075
Sayı İhtiyacı	122	-5,00	12,00	8,7049	3,16146
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	122	-1,00	12,00	8,1148	2,77592
Motivasyon Toplam	122	7,00	60,00	42,6393	10,74734

Motivasyon ölçeği alt boyutları incelendiğinde en yüksek ortalamanın fiziksel ihtiyaç alt boyutunda olduğu görülürken, en düşük ortalamanın da sosyal statü ihtiyaç alt boyutunda olduğu görülmektedir.

3.2 İş Tatmini ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının

Demografik Özelliklere Göre Analizleri

Yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılıklar aşağıdaki tablolarda gösterilmekte olup, anlamlı olmayan farklılıklar değerlendirilme dışı tutulmuştur.

Tablo 3.11 İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	<i>n</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	<i>sh</i>	<i>t</i>	t-test <i>sd</i>	<i>p</i>
Sosyal Hizmet Yardım	Erkek	45	19,022 2	4,03670	,60176	-2,098	120	,038*
	Kadın	77	20,415 6	3,21735	,36665			
Sosyal Güvenlik	Erkek	45	14,644 4	4,95505	,73866	-1,958	120	,048*
	Kadın	77	16,324 7	4,33602	,49414			

**p* < .05

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, İş Tatmini ve Motivasyon Ölçeği alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek çalışanların aritmetik ortalamaları ile bayan çalışanların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, sosyal hizmet ve sosyal güvenlik alt boyutlarında alt boyutunda istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer alt boyutlarda aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. Ortaya çıkan istatistiksel farklılığın bayan çalışanların lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12 İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Yaş Değişkenine Göre Anamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Ve LSD Testi Sonuçları

	Gruplar			ANOVA		LSD Test	
	Yaş	<i>n</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	<i>F</i>		<i>p</i>
Sosyal Güvenlik	20 - 29 yaş (1)	37	15,8649	5,22899	2,765	,047*	3>2
	30 - 39 yaş (2)	54	14,7593	4,62942			
	40 üzeri (3)	31	17,1613	3,43605			

**p* < .05

Tabloda görüldüğü üzere, İş Tatmini ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları yaş değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, çalışanların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, sosyal güvenlik alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken diğer alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post hoc tamamlayıcı LSD testinden yararlanılmış (Bkz: Ek 2 c) ve sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu sonuçlara göre 40 yaş üzerindeki çalışanların, sosyal güvenlik alanında 30-39 yaş arasındaki çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.13 İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Ve LSD Testi Sonuçları

	Gruplar Çalışma Süresi	n	\bar{X}	ss	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	1-5 yıl (1)	60	8,4333	2,70822	3,536	,032*	2<1 2<3
	6-10 yıl (2)	31	7,0000	2,95522			
	11 yıl üzeri (3)	31	8,6129	2,48566			

* p < 0,05

Tabloda görüldüğü üzere, İş Tatmini ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları çalışma süresi değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, çalışanların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, motivasyon ölçeğinin kişisel bütünlük alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken diğer alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post hoc tamamlayıcı LSD testinden yararlanılmış ve sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu sonuçlara göre 6-10 yıl arasında çalışanların, kendine gerçekleştirme ihtiyacı alanında diğer iki gruptaki kişilerden daha az Kendini Gerçekleştirme İhtiyacını karşıladıkları söylenebilir.

Tablo 3.14 İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Öğrenim Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Gruplar Öğrenim Durumu	N	S.O.	χ^2	Sd	p
Sosyal Güvenlik	Lise+Ön Lisans	20	78,33			
	Lisans	84	56,80			
	Lisansüstü	18	64,75	6,198	2	,045*

* $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, İş Tatmini ve Motivasyon Ölçeği alt boyutlarının, öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, sıralar ortalaması arasındaki fark, sosyal güvenlik alt boyutunda istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer faktörlerde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; eğitim düzeyi düşük olan kişilerin lehine bulunmuştur

Tablo 3.15 İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Kurum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Ve LSD Testi Sonuçları

	Gruplar Kurum	n	\bar{X}	ss	ANOVA F	p	LSD Test
Çeşitlilik	SBRM (1)	31	15,3226	4,39990			
	Çocuk Y. (2)	31	17,5882	3,56853	4,996	,003**	2>1 2>3 2>4
	Yetiştirme Y.(3)	30	13,5000	4,78323			
	Diğer (4)	30	15,4444	4,18177			

Yeteneğin İfadesi	SBRM (1)	31	16,5161	4,31950			
	Çocuk Y. (2)	31	18,5000	3,60345	2,918	,037*	2>3
	Yetiştirme Y.(3)	30	15,4000	4,81807			
	Diğer (4)	30	16,3704	4,61726			
Sosyal Statü	SBRM (1)	31	16,4516	4,43350			
	Çocuk Y. (2)	31	18,7647	2,98541	4,117	,008**	2>1 2>3 2>4
	Yetiştirme Y.(3)	30	15,5333	4,06612			
	Diğer (4)	30	16,7778	3,73480			
Şirket Politikaları	SBRM (1)	31	17,2258	4,81463			
	Çocuk Y. (2)	31	18,5882	3,47386	4,726	,004**	3<1 3<2 3<4
	Yetiştirme Y.(3)	30	15,0000	4,89898			
	Diğer (4)	30	18,3333	3,05085			
Süpervizyon (İnsan İlişkileri)	SBRM (1)	31	17,3548	4,59382			
	Çocuk Y. (2)	31	18,3529	4,09643	4,814	,003**	3<1 3<2 3<4
	Yetiştirme Y.(3)	30	14,8333	5,59608			
	Diğer (4)	30	18,7037	2,31741			
Çalışma Koşulları	SBRM (1)	31	15,1613	4,95376			
	Çocuk Y. (2)	31	17,3529	3,93032			
	Yetiştirme Y.(3)	30	13,7667	3,87462	4,190	,007**	2>1 2>3 4>3
	Diğer (4)			3,75534			
		30	16,1111				

Süpervizyon (Teknik Alan)	SBRM (1)	31	17,8710	4,97153			
	Çocuk Y. (2)	31	18,5294	3,75165	3,856	,011*	3<1 3<2 3<4
	Yetiştirme Y.(3)	30	15,3000	5,40849			
	Diğer (4)	30	18,7778	3,21455			
Saygı	SBRM (1)	31	17,0645	4,25782			
	Çocuk Y. (2)	31	18,0882	3,49344	3,408	,020*	3<2 3<4
	Yetiştirme Y.(3)	30	15,3667	4,32701			
	Diğer (4)	30	18,1852	3,35166			
Genel İş Tatmini	SBRM (1)	31	66,2258	15,73893			
	Çocuk Y. (2)	31	71,6471	10,28645	3,551	,017*	3<2 3<4
	Yetiştirme Y.(3)	30	60,9333	15,26532			
	Diğer (4)	30	68,5185	11,72561			

** p < 0,01 * p < 0,05

Tabloda görüldüğü üzere, İş Tatmini ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları kurum değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, çalışanların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, iş tatmini ölçeğinin 8 alt boyutunda ve toplam iş tatmini puanında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken diğer alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post hoc tamamlayıcı LSD testinden yararlanılmış ve sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Genel iş tatmini puanında yetiştirme yurdunda çalışanların çocuk yuvaları ve diğer kurumlarda çalışanlardan daha düşük puan aldığı görülmektedir.

Tablo 3.16 İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Görev Değişkenine Göre Anamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Ve LSD Testi Sonuçları

Görev	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	ANOVA		LSD Test
					F	P	
Sosyal Güvenlik	Hemşire (1)	33	17,3636	3,82278			
	Öğretmen(2)	57	14,5614	4,69809	4,148	,018*	1>2
	Psikolog (3)	32	16,0313	4,80916			

* $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, İş Tatmini ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları görev değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, çalışanların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, sosyal güvenlik alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken diğer alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post hoc tamamlayıcı LSD testinden yararlanılmış ve sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu sonuçlara göre hemşirelerin, sosyal güvenlik alanında öğretmenlerden daha fazla iş tatminine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.17 İş Tatmini Ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Atama Şekli Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Gruplar Atama	N	S.O.	χ^2	Sd	p
Sosyal Güvenlik	Hizmet Alımı	66	52,73			
	Devlet Memuru	39	67,47			
	4-B Sözleşmeli	17	81,82	10,840	2	,004**
Çalışma Koşulları	Hizmet Alımı	66	56,75			
	Devlet Memuru	39	61,23			
	4-B Sözleşmeli	17	80,56	6,165	2	0,046*

** $p < .01$, * $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, İş Tatmini ve Motivasyon Ölçeği alt boyutlarının, atama durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, sıralar ortalaması arasındaki fark, sosyal güvenlik ve çalışma koşulları alt boyutlarında istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer faktörlerde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; 4B ile atanan kişilerin lehine bulunmuştur.

Araştırmada son olarak İş Tatmini ve Motivasyon Ölçeği alt boyutlarının birbirleriyle korelasyonuna bakılmıştır. Bu sonuçlara göre iş tatmini ve motivasyon ölçeklerinin kendi içlerinde büyük ölçüde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

BÖLÜM IV

4.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (eski adı T.C. Başbakanlık, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu (SHÇEK)) İstanbul il müdürlüğüne bağlı kuruluşlarda (il müdürlüğü, çocuk yuvaları, yetiştirme yurtları, SBRM'ler, huzurevleri, kadın konuk evleri) çalışan öğretmen, psikolog ve hemşirelerin mesleki motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri alt boyutları ile ele alınarak araştırılmıştır.

Tablo 3.7'de verilen araştırmada, çalışma evreninin tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. İstanbul İli genelinde faaliyet gösteren 56 kuruluş müdürlüğünde görevli 152 öğretmen, 75 psikolog ve 118 hemşire olmak üzere 345 iş gören içerisinden anketimize katılan 57 öğretmen, 32 psikolog ve 33 hemşire olmak üzere toplam 122 iş görenden gelen anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma doğrultusunda elde edilen bulgular ile bu bulgular işığında varılan sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Araştırmada öğretmen ve psikologların iş tatmin düzeyleri hemşirelerden daha yüksek olup olmadığı irdelenmiştir. Bu bağlamda sonuçlar yorumlandığında araştırmaya katılan öğretmen ve psikologlardan daha yüksek iş tatminine sahip olduğu görölmüştür. (Tablo 3.16) Bu durum öğretmen ve psikologların hemşirelerden daha yüksek iş tatminine sahiptirler soru cümlemizi doğrulamamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, psikolog ve hemşirelerden daha düşük iş tatminine sahiptirler. Hemşireler sosyal güvenlik (Tablo

3.14) konusunda en yüksek iş tatminine sahiptirler. Tabloda görüleceği gibi lise ve ön lisans mezunu olan hemşireler iş tatmin düzeyi en yüksek grubu oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olmasında literatürdeki bilgilerle örtüşmektedir. Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir ünvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yaratır. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Kişinin örgütte iş arkadaşlarından, gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır.

Kişi hayatını sadece işletmede sürdürmediğine göre (çünkü aile çevresi, komşuları, üye olduğu dernekler vb. gibi) sosyal statü ve saygı sadece üst ve işverenlerin kişisel takdirlerine bağlanamaz, ödüllendirmek ve değerini kişinin ömrü boyunca sürdüreceği hediyeleri veya takdimnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığıyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Eren (2010), Genç (2007)

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığında çalışan öğretmenler Milli Eğitim Bakanlığında olduğu gibi bir statüye sahip değildirler.

Genç'in (2007) çalışana "insan" olarak, örgütün değerli bir varlığı olarak görmek, çalışanı mutlu eder. İnsana önem ve değer vermek, insanı bir hedefe yönlendirmeyi, bir amacı yerine getirmeyi kolaylaştıracağını ifade etmektedir. Sosyal

Hizmet iş göreni olan öğretmen burada kendisini “ikinci” sınıf olarak gördüğünden iş tatmin düzeyinin düşük olduğu düşünülmektedir.

Psikolog ve hemşireler kendi mesleklerinin gereklerini yerine getirirken, öğretmenler daha çok “etüt öğretmeni” şeklinde görev yapmaktadırlar. Yaz tatilleri Milli Eğitimi Bakanlığındaki gibi değildir.

Bu konuda yapılan araştırmaya ulaşamadığı için karşılaştırma yapılamamıştır. Ancak Ersoy (2007) yaptığı araştırmasında endüstri meslek lisesinde görev yapan kültür öğretmenlerinin düşük iş doyumuna işaret etmektedir.

Bu durumun sosyal hizmetlerde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olmasıyla örtüşmekte, Ersoy’un (2007) tez sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırmada Öğretmen, psikolog ve hemşirelerin çalıştıkları kuruluşlara göre iş tatmin düzeyi açısından farklılık gösterip göstermediği konuları da incelenmiştir. Tablo 3.15’de görüleceği gibi kurum farkı iş görenleri iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Tablo 3.15’de görüleceği gibi yetiştirme yurdunda çalışan iş görenlerin iş tatmin düzeyleri diğer kuruluşlarda çalışanlara göre daha düşüktür.

Bu konuda daha önce yapılan bir araştırmaya ulaşamadığı için sebepleri konusunda karşılaştırma imkanı bulunamamıştır.

Literatür incelemelerinde iş tatmin düzeyinin artırılması için yapılan araştırmalardan yola çıkılarak bazı değerlendirmeler yaparak iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi için yeni yöntemler izlenebilir. Özellikle Ouchi’nin Z Tipi Organizasyon ve Yönetim Modeli örnek alınarak iş tatmin düzeyine katkı sağlanabilir. kolektif karar alma, kolektif sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, informel değerlendirme, uzmanlığa dayanmayan kariyer, çalışanlarla bir bütün olarak

ilgilenilmesi ilkelerinin uygulanmasının sürece olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca yetiştirme yurdunda çalışan iş görenlere yönelik olarak Eren (2010) işte yapılacak rotasyon uygulaması sonucunda iş tatmin düzeylerini yükseltmek mümkün olabilecektir. Sistematik olarak iş görenlerin bir işten başka bir işe geçmek, farklı görevlerin sayısını farklı zamanlara kaydırmak suretiyle yapılan iş sayısını arttırarak ortaya çıkabilecek monotonluk ve can sıkıntısının önüne geçmeye çalışmaktır. Burada belirli zamanda bir iş yapılmakta, ancak, iş gören başka bir işe geçmektedir. Belki başlarda yeni iş, iş görene ilginç gelebilir, ancak, iş gören belli bir zaman diliminde tekrarlı iş yaptığı için can sıkıntısı bu zaman dilimi içinde ortaya çıkabilecektir. Ancak, iş gören bir işte değil birkaç işte, bilgi, deneyim ve uzmanlık kazanacaktır.

İşin değişme şansı olmadığı, genişletme imkânının olmadığı zamanlarda ise firmalar değişik yollar bularak motivasyonu arttırmanın yollarını denemişlerdir.

İş rotasyonunun başlıca yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- a) Bir işçi sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenmekte
- b) Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,

Çeşitli işlemleri öğrendiğinden mamulün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmekte, montaj hattında çalışan diğer tüm işçileri tanıma olanağına sahip bulunmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

Öğretmen, psikolog ve hemşirelerin kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları iş tatmin ve motivasyon düzeylerini etkileyip etkilemediği incelenen konular arasında yer almıştır. Bu konuya ilişkin Tablo Ek.6-C'de görüleceği gibi kendini gerçekleştirme alt boyutunda hemşireler, psikologlar ve öğretmenler sırasıyla kendilerini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladıkları tespit edilmiştir.

Araştırmanın diğer sonuçları ile de örtüşen bu durum (Tablo 3.11, Tablo 3.14, Tablo 3.16) ilgili tablolardaki sonuçları desteklemektedir.

Kişisel Bütünlük İhtiyacı ile ilgili olarak Sabuncuoğlu ve Tüz'ün (2008) amaç birliği ile ilgili işletme yönetiminin en önemli işlevini, örgüt olarak işletme amaçları ile iş görenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Eğer iş gören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşmektedir görüşleri önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin artırılmasına yönelik çalışmalar planlanmalıdır.

Bu konuda Dinçer ve Fidan'ın (2000) çalışmalarındaki görüşleri de çözüme katkı sağlayacaktır. Kariyer plânlama kişilerin kendi yaşayışları üzerindeki kontrollerini dahi iyi sağlayabilmek amacıyla kendi hayat amaçlarını ve bir örgüt üyesi olarak meslek amaçlarını geliştirmeleri üzerinde duran bir geliştirme programıdır. Bu programın amacı kişilerin hayatta ne yapmak istedikleri ile ne yaptıkları arasındaki uyumsuzluğun sonuçlarını teşhis etmek ve çözüm aramaktır. Bu nedenle sosyal hizmetlerde çalışan öğretmenlerin bu konuda beklentilerinin netleştirilmesi faydalı olacaktır kanaati taşınmaktadır.

Araştırmada öğretmen, psikolog ve hemşirelerin istihdam şekillerinin iş tatmin düzeylerine ve mesleki motivasyonlarına etki edip etmeyeceği de sorulmuştur. Atama biçimi ile ilgili yapılan incelemelerde elde edilen bulgulardan (Tablo 3.17) ortaya çıkan farklılık 4-B statüsü ile atanan kişilerin lehine bulunmuştur. 4-B statüsünde çalışanların iş tatmin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde Özdemir'in (2010) ortaya koyduğu sorunları doğrular nitelikte bulunmuştur. Milli Prodüktivite Merkezi'nde, çeşitli kamu kuruluşlarında yaptıkları danışmanlık faaliyetleri sonucunda ortaya üç çeşit sorun alanı tespit edilmişlerdir. Bunlar, yapısal nitelikli, organizasyon yetersizlikleri ile istihdam politikası ve personele ilişkin sorunlardır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan istihdam politikalarının iş tatmin düzeylerini ve mesleki motivasyonu etkilediği konusunda Özdemir'in (2010) Odabaşı ve Turan'dan aktardığı kuruluşlarda kadro sayılarının belirlenmesinde iş standartlarının geliştirilmemiş olması, nitelikli eleman istihdamı konusunda sorunların olması ve dolayısıyla kamu kuruluşlarında nesnel ölçütlere dayalı istihdam ve personel politikasının tam anlamıyla oluşturulmamış olması, istihdam statüsünde farklılıkların olması ve bu farklılıklar nedeniyle unvan farklılaşması yapılarak ücretler arasında dengesizliklerin yaratılması, liyakata dayalı terfi sisteminin yerleştirilememiş olması ve hizmet içi eğitim konusundaki eksikliklerdir görüşüyle örtüşmektedir.

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir.

Buna rağmen güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan öte daha kapsamlı bir duygudur. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım, olumlu nitelikli çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvencedir. Çalışma ortamını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğeler kaldırılırken, olumlu nitelikli çalışma koşullarının artırılması gerekmektedir. Balta (2001), Eren (1998), Sabuncuoğlu ve Tüz (2008).

Araştırmada çalışanlarının genel anlamdaki iş tatminleri ile ilgili olarak ortaya çıkan anlamlı sonuçlar da değerlendirmeye kapsamına alınmıştır.

Motivasyon ölçeği alt boyutları incelendiğinde en yüksek ortalamanın fiziksel ihtiyaç alt boyutunda olduğu görülürken, en düşük ortalamanın da sosyal statü ihtiyaç alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Tablo (3.10) Maslow'un ihtiyaçlar

hiyerarşisi teorisine göre motivasyon düzeyleri Fiziksel İhtiyaçlar, Güvenlik İhtiyaçları, Sosyal Statü İhtiyacı, Saygı İhtiyacı ve Kişisel Bütünlük İhtiyacıdır. İş görenlerin Sosyal Statü ihtiyacının en düşük düzeyde olması araştırmanın başında belirtildiği gibi Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumunun kapatılması yerine Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığına bağlanması en önemli nedenler arasında gösterilebilir. Bir başka önemli neden ise kuruluşların Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı kurulurken İl Özel İdarelerine devrinin yasada yer almasıdır. Bu nedenle kuruluş çalışanları arasında gelecekle ilgili ve sosyal statüleri ile ilgili bir belirsizlik söz konusu olduğu gözlemlenmiştir.

Bu konuda Tanglay'ın (2010) yaptığı çalışmada sosyal hizmet uzmanlarının da her ihtiyaç faktöründe düşük olduğu bulgusuyla örtüşmektedir. Genel anlamda "sosyal hizmet" çalışanı fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması dışında motivasyonunun düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon ölçeği alt boyutunda yer alan sosyal hizmet ve sosyal güvenlik alt boyutu istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Ortaya çıkan istatistiksel farklılığın bayan çalışanların lehine olduğu görülmektedir. (Tablo 3.11) Bu çıkan sonuç Tanglay'ın (2010) yapmış olduğu çalışmasında sosyal hizmet uzmanlarının cinsiyetlerin iş tatmini üzerindeki bulgularıyla çelişmektedir. Bu sonucun nedeni araştırmaya yapılan meslek gruplarından hemşirelerin etkisi olduğu düşünülmektedir. Kuruluşlarda çalışan hemşireler birçok özel sektör iş göreninden daha yüksek maaş almaktadır. Sosyal hizmet ve sosyal güvenlik açısından ortaya çıkan farkın nedenlerinden biri arasında olduğu düşünülmektedir.

Bu sonuçlar literatür bilgisi ile de örtüşmektedir. ABD ve İngiltere'de erkeklere kıyasla daha kötü koşullar altında çalışan kadınların işlerinden daha memnun oldukları görülmüştür. Bu farklı sonuçları ise bilim adamları, kadın iş görenlerin işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem verdikleri ile açıklamaktadırlar. Prudential Sigorta şirketlerinde yapılan bir çalışmada uzun dönemli meslek hedeflerinin kadınlar için çok daha az önem taşıdığı ve kadınların daha çok çalışma

koşulları ve kişiler arası ilişkiye önem verdikleri sonucuna varılmıştır. İşin içeriği ile ilgili faktörler açısından bir fark bulunamamıştır.

Dolayısıyla cins farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir. Çünkü kadın iş gören, gerçekte aynı yetiştirme düzeyindeki erkek iş görenlerden daha düşük düzeyde ve ücretle çalışmak zorunda kalan bir iş gören sınıfı oluşturduğu gerçeği araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.

Erkeklerin kadınlardan daha çok iş doyumunu algıladıkları buna neden olarak ise erkeklerin çalışma yaşamında daha bireyci ve çalışmaya odaklanmış olmalarını gösterilmiştir. Çelik (2010), Eren (2010), Karaman (2010), Kumkale (2006), Samadov (2006), Sevimli ve İşcan (2012), <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>.

Yaş değişkenine göre yapılan incelemede (Tablo 3.12) 40 yaş üzerindeki çalışanların, sosyal güvenlik alt boyutunda iş tatminine sahip olduğu bulunmuştur. Tanglay'ın (2010) yaptığı araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Tanglay'ın (2010) araştırmasında yaş ile sosyal çalışmacıların iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Literatür araştırmalarında ise yaşın iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu gösterilmektedir. Yaş ile iş doyumuna arasında "U" Şeklinde bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Buna göre; işe yeni başlayan bir çalışanın iş doyumuna, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle, yüksek olacaktır. Ancak bu durum yerini zamanla monotonluk nedeniyle oluşan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarında düşük iş doyumuna sahip olacaktır. Bir süre sonra doyumsuzluğun üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar ya da durumunu kabullenme sonucu iş doyumunda artış gözlenecektir.

Bu bilgiler ile araştırma sonuçları birbiriyle çelişmektedir. Araştırma sonuçlarına göre 20-29 yaş aralığı ile 30-39 yaş aralığı arasında iş görenlerin sosyal

güvenlik konusunda iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları Herzberg'in çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek görüşleriyle de çelişmektedir. Herzberg iş tatmini 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir görüşüyle ise örtüşmektedir. Çelik (2010), Eren (2010), Karaman (2010).

Araştırmada hem literatüre hem de yapılan araştırmalarla örtüşmeyen sonuçlar çıkmasının ana sebebi olarak hizmet alımı iş görenlerin sosyal güvenliklerinin yeterince sağlanmadığına inandıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışma süresi değişkenine göre yapılan değerlendirmede 6-10 yıl arasında çalışanların, kendini gerçekleştirme alanında diğer iki gruptaki kişilerden daha az Kişisel Bütünlük İhtiyacını karşıladıkları söylenebilir. (Tablo 3.13). Araştırma sonuçları Tanglay'ın (2010) araştırması ile çelişmektedir. Sosyal hizmet uzmanlarının çalışma süresinin genel iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı görüşü ile çelişmektedir. Öğretmen, psikolog ve hemşirelerde ise 6-10 yıl arasında çalışan iş görenler kendilerini gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Araştırmanın bu sonucunun kendi içinde tutarlı olduğunu da unutmamak gerekecektir.

Kurum alt boyutunda yapılan incelemelerde ise genel iş tatmin durumlarının yetiştirme yurdunda çalışanların çocuk yuvaları ve diğer kurumlarda çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. (Tablo 3.15) Bu konuda herhangi bir araştırmaya rastlanılmadığı için değerlendirme yapılamamıştır.

Eğitim düzeyi ile ilgili olarak yapılan incelemelerde iş tatmininin eğitim düzeyi düşük kişilerin lehine bulunmuştur. (Tablo 3.13) Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak eğitim düzeyi düşük olan iş görenler lise ve ön lisans mezunu olan hemşirelerdir. Hemşireler özel sektörde çalıştıklarından daha yüksek maaşlar

alabilmektedir. Özellikle sosyal güvenlik (Tablo 3.17) ve iş tatmin düzeylerinin (Tablo 3.13) yüksek olması araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Görev değişkenine yönelik olara yapılan incelemeler sonucunda psikolog ve hemşirelerin, sosyal güvenlik alanında öğretmenlerden daha fazla iş tatminine sahip olduğu söylenebilir. (Tablo 3.16) Bu konuda yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanılmadığı için bir diğer bir tezle değerlendirme yapılamamıştır. Bu konu Ersoy'un (2007) Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin iş tatmin düzeylerinin düşük olması ile ilgili araştırmasıyla örtüşmektedir.

İş Tatmini alt boyutları açısından yapılan araştırma sonuçları: (Tablo 3.9)

En yüksek ortalamaların ahlaki değerler ve sosyal hizmet ve yardım alt boyutlarında olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların ihtiyaç sahibi kişilere hizmet verildiğinden dolayı iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu konuda da bir araştırma yapılması düşünülebilir.

En düşük ortalamaların da meslekte ilerleme ve ücret alt boyutlarında olduğu görülmüştür. Tanglay'ın (2010) yaptığı çalışma ile örtüşmektedir. Sosyal hizmet iş görenleri meslekte ilerleme konusunda kendilerini gerçekleştirememektedirler. Bu konuda kariyer planlaması yapılması için atam biçimlerinin değiştirilmesinin yanı sıra atama yapılacak kadroların oluşturulması gerektiği düşünülmektedir. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı bünyesinde kuruluş müdürlüğü üstünde il müdürlüğü kadrosu bulunmaktadır. Bu nedenle kariyer planlaması yapamayan iş görenin iş tatminsizliği yaşamaktadırlar.

Literatürdeki bulgular da araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Garih (2010) büyük müesseselerde çalışan kişilerin en önemli motivasyonları genelde gelir ve mevkidir. Kişi, gelirinin artması ve terfi etmekle tatmin olur. Amirlerinin bu iki şekilde takdirleri kendisini amirine ve müessesine daha çok bağlar, daha da yükselebileceğini hissettikçe bu amacının gerçekleştirmek için elinden geleni yapar.

Terfi ve dolaysı ile ünvan genelde son derece etkin bir motivasyon olduğunu görüşüyle örtüşmektedir.

Işıkhan'a (2004) göre bireyin, mevki ve statü ihtiyacı onun en önemli özelliklerinden birisidir. Mevki edinmek önemli ölçüde bir işin cazip tarafını oluşturur bulguları araştırma sonuçlarıyla paralellik oluşturur.

4.2 ÖNERİLER

Araştırma sonuçları doğrultusunda öğretmen, psikolog ve hemşirelerle ilgili olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

1. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı bünyesinde faaliyetlerde bulunan kuruluşlarda çalışan erkek iş görenlere yönelik olarak motivasyon artırıcı faaliyetlerde bulunulması faydalı olacağı düşünülmektedir
2. Bakanlığa bağlı kuruluşlarda görev yapan sözleşmeli veya 4-B statüsünde çalışan iş görenlerin kadrolu hale getirilmesi personel devir hızının stabil hale gelmesi açısından önem arz etmektedir.
3. Evli ve nöbet sistemi ile çalışan "sosyal hizmet" iş görenleri arasında yer alan kadınlara kendi çocuklarının ihmali önlemek ve ailelerinin bütünlüklerinin sağlanması amacıyla pozitif ayrımcılık yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.
4. İş görenlere göreve başlamadan önce mutlaka kurumun karmaşık yapısı hakkında oryantasyon eğitimi verilmelidir.
5. Devlet memuru ve 4-B statüsünde çalışan Öğretmen, psikolog ve hemşirelerin sosyal hizmetlere yönelik birimlerde yüksek lisans yapmaları sağlanarak kurumda pozitif bir gelişme sağlanacağı düşünülmektedir.
6. Çocuk yuvalarından yetiştirme yurtlarına geçişte çocukların yaşadığı travmanın giderilmesinde gönüllü faaliyetlerinin özendirilmesi üniversitelerin psikoloji, psikolojik danışma ve rehberlik, sosyoloji ve halkla ilişkiler ve tanıtım vb. bölümlerinin yetiştirme yurtlarıyla sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmeleri yetiştirme yurtlarında görev yapan iş görenlerin motivasyon ve iş tatminlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yetiştirme yurtlarında çalışan iş görenlerin sorunlarıyla ilgili olarak bir araştırma yapılması önerilebilir.
7. Atama değişkenine göre İstanbul ili başta olmak üzere birçok ilde uygulanan hizmet alımı uygulamasında personel devir hızı, diğer istihdam şekillerine göre daha fazla olduğundan, kuruluşların sürekli yeni iş görenle muhatap olmasına neden

olmaktadır. Hizmet alımı yerine Bakanlık bünyesinde devamlılığın sağlanacağı bir personel istihdam sisteminin uygulanması önem arz etmektedir. Bunun sağlamak için Milli Eğitim Bakanlığına sağlanan imkanların % 10'luk kısmının Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı bünyesine aktarılması yeterli olacağı düşünülmektedir.

8. Yapılan araştırmalarda kadın iş görenlerin iş yaşamlarında sosyal güvenliğinin sağlanması iş tatmini açısından yeterli görülürken, erkek iş görenlerde iş tatmininin sağlanmasında sosyal statü ihtiyacının ağır bastığı düşünülmektedir. Erkek iş görenlere hizmet içi eğitimler verilmesi, kurum içi aktiviteler düzenlenmesi, kuruluş çalışanlarına ödenen başbakanlık tazminatının güncellenmesi gerektiği düşünülmektedir.

9. İş görenlerin istihdam şekillerinin kadrolu veya 4-B statüsünde kalıcı hale getirilmesinin olumlu bir katkı sağlayacağı kanaatini taşımaktayız.

10. İş tatmini ve motivasyon ölçeğine göre Kişisel Bütünlük İhtiyacı ile ilgili olarak kariyer planlaması, sosyal statü sağlanması, yüksek lisans yapılması, kuruluşlardaki birikimlerini paylaşacağı sosyal sorumluluk projelerinde görev almaları iş tatminini güçlendireceği düşünülmektedir.

11. Kuruluşlarda görevli öğretmen ve psikologlara yönelik destek programları oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

12. Bakanlık bünyesinde çalışan öğretmenler, Milli Eğitim Bakanlığındaki kadro karşılığını bulamamaktadır. Sosyal hizmetlerde çalışan öğretmenler "branş" öğretmeni yerine daha çok "etüt öğretmeni" olarak görev yapmaktadırlar. Farklı branşlarda çalışan öğretmenlere yönelik sosyal hizmetlerin ihtiyaçlarını da karşılayacak bir unvan almaları için yüksek lisans programları açılmasının – örneğin "sosyal pedegog"luk gibi- iş tatmin düzeylerini arttıracığı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Abacı, R. (2010) Yaşamın Kalitelendirilmesi. İstanbul: Bakanlar Matbaacılık
- Adair, J. (2006). Etkili Motivasyon. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık
- Aladağ, Ö., (2007) Örgüt Kültürü ile Motivasyon Arasındaki ilişkinin araştırılması (Eskişehir SARAR A.Ş. Örneği) Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı. Yüksek lisans Tezi.
- Aldemir, M., C., & Ataoğlu, A., (1996) Personel Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Altay, D. (2007). Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Örneği. Ankara: Gazi Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Ataay, İ. D., (1985) Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri. İstanbul: Cihat Matbaası.
- Aykaç, A., (2010) İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Ankara:Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Balta, A. T., (2007) İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon Ve Bir Uygulama. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ., (2002) Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T., Ardiç, K., (2002) Yüksek Öğrenimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. İktisat İşletme ve Finans Dergisi.
- Başaran, İ., E., (1998) Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış, (Ankara: Yargıcı Matbaası)
- Başaran, H., (2003) Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatminin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Başaran, İ., E., (1991) Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ., E., (1996) Eğitime Giriş. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ., E., (1978) Eğitim Psikolojisi. Ankara: Pars Matbaası.
- Berberoğlu, G., N., (Ed.), Karalar, R., (2003) Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Bozkurt, Ö.,& Bozkurt, İ. (2008) İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9.
- Burger, J. M. (2006) Kişilik. İstanbul: Kaknüs Yayınları

- Cüceloğlu, D. (2003). İnsan ve Davranışı. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çelebi, A., Çolpan, G., Keleş, M., (2002) Moral Ve İş Tatmininin Motivasyon Üzerindeki Etkileri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Ödevi
- Çelik, S., (2010) Hemşirelerin Profesyonellik Davranışlarının İş Doyumuna Etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik ABD Yüksek Lisans Tezi
- Çetin, C., Özcan, D., Esra., Taşkiran, E., Özdemirci, A., (2010) Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerine Etkisi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- Dinçer, Ö. & Fidan, Y. (2000) İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: Beta Yayınları
- Dogani, O., & Aysal, T., (2009) Yönetim Liderlik Yöneticilik İletişim Motivasyon. İstanbul: Kavim Yayıncılık
- Editörler Erdem, R., Çukur, C., Şafak., A., Z., (2007) Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarında Kültürel ve Kurumsal/Yapısal bağlamlar Arasındaki Etkileşim Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Erdem, R., (Ed.) Çukur, C, Ş., (2007) Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarında Kültürel ve Kurumsal/Yapısal Bağlamlar Arasındaki Etkileşim Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S., Z., Erat, S., (2004) Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Rasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (1).
- Eren, E. (1998) Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınevi
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E., (1993) Yönetim Psikolojisi. İstanbul:Beta Yayınları.
- Eren, H., (1997) Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları
- Ergül, Ş., (1996) Personel Yönetimi. İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları.
- Ersoy, G., (2007) Endüstri Meslek Lisesinde Görev Yapan Kültür Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri Ve Bir Uygulama İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi
- Garih, Dr. Ü. (2010). İş Hayatında Motivasyon. İstanbul: Hayat Yayınları
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Geylan, R., (Ed.) Bilgin, L., Taşğı, D., Kağnioğlu, D., Benligiray, S., Tonus, H. Z., (2004) İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

<http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>. Sevimli, F., İşcan, Ö., F., Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. 11/01/ 2012

<http://kisiselbasari.com/mobbing-nedir-mobbing-hikayeleri.html>-Mobbing İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. 10/02/12

<http://kisiselbasari.com/mobbing-psikolojik-teror.html>-Mobbing-Psikolojik Terör. 10.02.2012

http://kocaeli.academia.edu/askinkeser/Papers/138379/Is_Doyumu_ve_Yasam_Doyumu_Iliskisi. Keser, Yard. Doç. Dr. Aşkın İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2005/4 s.80. 29/11/2011

<http://personel.nku.edu.tr/kanun/TorbaYasaDegi%C5%9Fikligi.pdf>. 07/08/ 2011

<http://www.belgeler.com/blg/2h08> Motivasyonla İlgili Tez. 23/11/ 2011

<http://www.biriyilik.com/odevler-kaynaklar/iktisat-isletme-ve-ekonomi/yonetimde-insan-boyutu-ve-ouchinin-z-teorisi-30805.html> 26/11/2011

<http://www.enotes.com/theory-z-reference/theory-z-176920> 26/11/2011

<http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/779542-kalite-cemberleri-isletme.html>. 10/05/2012

http://www.Karam.Org.Trmakaleler1476736730_Akçakaya.Pdf. Akçakaya, M., (2010) Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme., 24/02/2012

Gül Fevzi İş Tatmini Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi http://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment?ui=2&ik=7b2c4b9da3&view=att&th=134a062e69d50d6c&attid=0.4&disp=safe&realattid=f_gwxm57xu3&zw&saduie=AG9B_P9-http://mail.ptfLqpBkp54oZ4wxsl8&sadet=1325540890285&sads=tZAbHgBpFm5_BHEC8ndOtR7iu_c. 02/01/2011

http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=261:basbakanlik-mobbing-genelges&catid=48:mevzuat&Itemid=17 27/07/2012

http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm. Aktan. C. C. Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu. 02/01/2011

http://www.siyo.hacettepe.edu.tr/dergi_ozetler/cilt_6_sayi_2_2003.doc. ATAKLI Aylanur, DIKMENTAŞ Elif, ALTINIŞIK Songül, Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,Cilt 6, sayı 2, 2004, Ankara, 24/01/2011

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f2342bd3651b6.51157123 Kestane, D., Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği.24/01/2011

<http://w3.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.htm> 10/05/2012 Ünsal, Y. & Kağan, B. T., (2001) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Doktora Dersi Ödevi

- Işıkhan, V., (2004) Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları. Ankara: Sandal Yayınları
- Journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/160/176- 12/12/2011
- Kağıtçıbaşı, Ç., (2008) Yeni insan ve İnsanlar. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karalar, Rıdvan ve arkadaşları & Berberoğlu, Güneş N (Ed.), (2003) Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları (S.164)
- Karaman. F. (2010). İşletmede Motivasyon ve Verimlilik. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Karasar, N. (2009) Bilimsel Araştırma Yöntemi., Ankara: Nobel Yayınları.
- Karcıoğlu, F., & Akbaş, S., İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3.
- Kobjoll, Kl., (1993) Motivasyon. İstanbul: Evrin Yayınevi.
- Koçel, T. (2011) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koparal, C., (Ed.) Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G., Geylan, R., (2004) Yönetim Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kumkale, T., T., (2006) Türk İnsan Mühendisliği Türkleri Motive Etmek. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Morris, C. G., (2002) Psikolojiyi Anlamak. İstanbul: Türk Psikologları Derneği Yayınları
- Narin, Y., (2010) İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Atışması, İş Doyumu Ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi, İstanbul: Haliç Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi
- Önen, L. & Tüzün, B. (2005) Motivasyon. İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Özdemir, Ö., (2010). Kamu Personelinin Verimlilik Yaklaşımı. Ankara: MPM Yayınları
- Özdevecioğlu, Mahmut; (2003) "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2003, Afyon, s.697
- Özkalp, E. (Ed), Arıcı, H., Bayraktar, R., Aydın, O., Erkal, B., Uzunöz, A., (2007) Davranış Bilimlerine Giriş. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Pekel, H. N., (2001) İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Prokopenko, J. (2011). Verimlilik Yönetimi. Ankara: Milli Prodiktivite Merkezi Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları

Samadov S., (2006) İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi.

Sayar, K. & Dinç, M. (2008). Psikolojiye Giriş. İstanbul: Dem Değerler Eğitim Merkezi Yayınları

Sercan, H. (2010). Etkili Motivasyon Yöntemleri. İstanbul: Etap Yayınevi

Silah, M. (2001) Çalışma Psikolojisi. Ankara: Doğan Basımevi

Sun, Ö., H., (2002) İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü

Telman, N. & Ünsal, P. (2004) Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayınevi

Thompson, B., (2010) Yeni Yöneticinin El Kitabı. İstanbul: Hayat Yayınları

Werner, I. (1993) Liderlik ve Yönetim. İstanbul: Rota Yayınları

Yapar, T. (2005) Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

TC
İSTANBUL VALİLİĞİ

Metin Sabancı Spastik Çocuklar, Gençler, Eğitim Rehabilitasyon ve
Üretim Tesisleri Müdürlüğü

SAYI :B.17.0.SÇE.4.34.12.01/200 - 666
KONU : SHÇEK'ten çalışan motivasyon
ve iş tatmini ölçülmesi Hk.

İSTANBUL
16 /12 / 2011

KURULUŞ MÜDÜRLÜĞÜNE

Kuruluş Müdürümüz Seyfi BOZÇELİK'in yapmış olduğu " SHÇEK'te çalışan öğretmen, psikolog ve hemşirelerin motivasyon ve iş tatminlerinin ölçülmesi " konulu bir yüksek lisans tezi yapmaktadır.

Ekte gönderilen formların titizlikle doldurulması Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının yeniden oluşumuna katkıda bulunacağı kanaatini taşımaktayız. 30 Ocak 2012 tarihine kadar kuruluşunuzda çalışan öğretmen, psikolog ve hemşirelere formların doldurtulup kurumumuza ulaştırılması konusunda gerekli hassasiyeti göstermeniz yapacağımız bilimsel çalışma için önem arz etmektedir.

Gereğini arz ederim.


Seyfi BOZÇELİK
Kuruluş Müdürü

EKLER

- 1) Kişige Bilgi Formu
- 2) Motivasyon Anketi
- 3) İş Tatmini Testi.
- 4) Genel Müdürlük Onay Belgesi

METİN SABANCI MERKEZİ: Prof.Dr.Hıfzı Özcan Caddesi.No:8 Küçükbakkalköy/İst.Tel: 0216 574 58 69 - Faks: 0216 572 22 77 Email: metinsabancirm@istanbulshcek.gov.tr

T.C
AİLE VE SOSYAL POLİTİKALAR BAKANLIĞI
(Mülga)Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü

SAYI : B.17.0.SÇE.0.72.02.00/605.0I-

18/11/2011

KONU : Araştırma Talebi
(Seyfi BOZÇELİK-Maltepe Ün.v.)

İSTANBUL VALİLİĞİNE

(İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü)

İlgi: 28.10.2011 tarih ve 1271-46390 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ile Metin Sabancı Spastik Çocuklar, Gençler, Eğitim ve Üretim Tesisleri Müdürlüğünde Kuruluş Müdürü olarak görev yapan Seyfi BOZÇELİK'in Maltepe Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi bölümünde yüksek lisans yaptığı bildirilerek "SHÇEK'de Çalışan Öğretmen, Psikolog ve Hemşirelerin Mesleki Motivasyonları ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi" konulu araştırması kapsamında İstanbul İlinde SHÇEK'e bağlı tüm kuruluşlarda görev yapan öğretmen, Psikolog ve Hemşirelere anket uygulayabilme talebi bildirilmiştir.

Makamın 17.11.2011 tarih ve 195 sayılı Onayı ile Seyfi BOZÇELİK'in Aralık 2011 Şubat 2012 tarihleri arasında İstanbul ilindeki tüm kuruluşlarda **Ek III nolu Kişisel Bilgi Formunda yer alan "adınız-sovadınız" bilgisi çıkarılarak** söz konusu çalışmayı İl Müdürlüğü'nün koordinesinde, Kuruluş Müdürlükleri denetiminde, gönüllülük esasına dayalı yapılarak, iş akışını aksatmayacak şekilde, ses ve görüntü kaydı alınmaksızın, herhangi bir yerde yayınlanmadan önce Kurum izni alınması ve araştırma tamamlandığında bir örneğinin Eğitim Merkezi Başkanlığına gönderilmesi koşulları ile uygulanabilmesi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.


Yıldırım TEKTAŞ
Genel Müdür v.

Ek: Onay Sureti

Eğitim Merkezi Başkanı

C.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü

SAYI : B.17.0.SÇE.4.34.39.03/1359-52687

08/12 / 2011

KONU : Bilgilendirme

**METİN SABANCI SPASTİK ÇOCUKLAR GENÇLER EĞİTİM REHABİLİTASYON VE
ÜRETİM TESİSLERİ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi: Genel Müdürlüğümüzün 18.11.2011 tarih ve 715 sayılı yazısı.

Genel Müdürlüğümüzün ilgi yazısında, Maltepe Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi bölümünde yüksek lisans yapan Kuruluş Müdürü Seyfi BOZÇELİK'in "SHÇEK'da Çalışan Öğretmen, Psikolog, ve Hemşirelerin Mesleki Motivasyonları ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi" konulu araştırması kapsamında Aralık 2011 Şubat 2012 tarihleri arasında İl Müdürlüğümüze bağlı tüm kuruluşlarda görev yapan öğretmen, Psikolog ve Hemşirelere Ek 3 nolu Kişisel bilgi formunda yer alan "adınız-soyadınız" bilgisi çıkarılarak kuruluş müdürleri denetiminde, gönüllülük esasına dayalı olarak, iş akışını aksatmayacak şekilde, ses ve görüntü kaydı alınmaksızın herhangi bir yerde yayınlanmadan önce kurum izni alınması ve araştırma tamamlandığında bir örneğini Genel Müdürlüğümüze ulaştırılmak üzere İl Müdürlüğü Basın ve Halkla İlişkiler Birimine gönderilmesi koşulu ile uygun görülmüş olup, makam onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Fuat Sami YENTÜR
İl Müdürü a.
İl Müdür Yardımcısı

Ek: Gen. Müd. Yazısı

EK: III

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Sosyal Hizmetlerde görev yapan öğretmen, psikolog ve hemşirelerin mesleki motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin incelenmesi ile ilgili yapılan yüksek lisans tezi araştırmasının veri toplamak amacıyla uygulanmaktadır. Bu araştırma çalışması akademik bir çalışmadır ve bilimsel yöntemler ile değerlendirilecektir.

Ankete katılımında gönüllük gerekmektedir. Anketteki bilgiler gizli kalacaktır.

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN

Seyfi BOZÇELİK

bozcelikseyfi@gmail.com

Maltepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek

Lisans

Formu Doldurduğunuz Tarih/...../2011

1. Çalıştığınız Kuruluşun Adı

.....

2. Doğum Tarihiniz

.....

3. Cinsiyetiniz

Erkek () Kadın ()

4. Medeni Durumunuz

Evli () Bekar () Dul () Boşanmış ()

5. İstanbul dışında başka ilde çalıştınız mı?

Hayır () Evet () Hangi ilde çalıştınız?

6. Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumundan başka kurumda çalıştınız mı?

.....

7. Eğitim düzeyiniz nedir?

Lise () Ön Lisans () Lisans ()

Lisansüstü () Doktora ()

8. Kaç yıldır İstanbul'da çalışıyorsunuz?

.....

9. Kuruluştaki göreviniz nedir?

Çalışan () Yönetici ()

10. Atama biçiminiz?

657 Devlet Memuru () 4-B () Hizmet Alımı ()

11. Çalıştığınız kuruluşun idarecisinin mesleği nedir?

Sosyal Çalışmacı () Öğretmen () Psikolog ()

Doktor () Fizyoterapist () Hemşire () Diğer ()

İŞ TATMİN TESTİ

Bu soru formunun amacı, şimdiki işinizde sizi neyin tatmin ettiği veya etmediği konusunda ne hissettiğinizi söyleme fırsatı vermektir. Ekte sunulan sorular sizin işinizden aldığınızı iş tatmininin araştırmak için hazırlanmıştır. Sizlerden alınacak cevaplarla bu organizasyonda kişileri nelerin memnun etmediğini anlayabileceğiz.

Lütfen soruları dikkatle okuyunuz ve hissettiklerinize en yakın olacak şekilde cevaplayınız. Bazı sorular size tam hitap etmeyebilir veya size ters düşebilir. Yine de, lütfen her soruya samimi ve dürüst olarak şu anki işiniz hakkında ne hissettiğinizi tam olarak yansıtacak biçimde cevap veriniz.

Cevaplarınız için “doğru” veya “yanlış” diye bir yargı yoktur. Çünkü herkesin doğrusu kendi görüşüne göre değişir.

Gelecek sayfalarda sizin, şimdiki işiniz hakkında ifadeler bulacaksınız. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. O ifadede, sizin şimdiki işinizin, bahsi geçen yönü ile, ne kadar tatmin veya tatminsizlik duygusu verdiğine karar veriniz. Lütfen işinizin hangi yönü ile mutlu olduğunuza karar verdiğiniz zaman bunu aklınızda tutunuz.

- Eğer işiniz size, beklediğinizden daha fazla doyum sağlıyorsa, cevap kağıdında o soruya karşılık gelen satırda “**Çok tatmin edici**” ifadesinin altındaki yuvarlağı (X) ile işaretleyiniz.
- Eğer işiniz size, beklediğinizi veriyorsa, cevap kağıdında o soruya karşılık gelen satırda, “**Tatmin edici**” ifadesinin altındaki yuvarlağı (X) ile işaretleyiniz.
- Eğer işiniz size, beklediğinizi verip vermediği hakkında bir karara varamıyorsanız, cevap kağıdında o soruya karşılık gelen satırda, “**Ne tatmin edici ne değil**” ifadesinin altındaki yuvarlağı (X) ile işaretleyiniz.
- Eğer işiniz size, beklediğinizin altında bir doyum sağlıyorsa, cevap kağıdında o soruya karşılık gelen satırda, “**Tatmin edici değil**” ifadesinin altındaki yuvarlağı (X) ile işaretleyiniz.
- Eğer işiniz size, beklediğinizden daha az hatta hiç doyum sağlamıyorsa, cevap kağıdında o soruya karşılık gelen satırda, “**Hiç tatmin edici değil**” ifadesinin altındaki yuvarlağı (X) ile işaretleyiniz.

Bu soru formunun tamamen gizli tutulacağından emin olabilirsiniz.

Cevaplarınız, sadece bu araştırma için kullanılacaktır.

Kendi kendine sor: İşimin bu yöne tatmin edici mi?					
Bu benim işim hakkında ne hissettiğimdir	Hiç tatmin edici değil	Tatmin edici değil	Ne tatmin edici ne değil	Tatmin edici	Çok tatmin edici

1. <u>Başkalarına yardım edebilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. <u>Düşüncelerimi uygulayabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. <u>Yaptığım işin ahlaka aykırı olmadığından emin olarak işi yapmak</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. <u>Kendi kendine çalışabilme</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. <u>İşin çeşitliliği</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. <u>Diğer işçilerin beni yol gösterici saymaları</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. <u>En iyi yapabileceğim bir iş olması</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. <u>İşimin toplumda saygı değer bir yeri olması</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. <u>İşyerinin çalıştırdığı elemanlarına karşı olan tutumu</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. <u>Üssümle birbirimizi anlayış tarzımız</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. <u>İş emniyeti</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. <u>İşin karşılığında aldığım ücret</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. <u>İş yerinin çalışma şartları</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. <u>İşteki ilerleme imkanları</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. <u>Teknik olarak üssümün işin nasıl yapılacağını bilmesi</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. <u>İş arkadaşlarımla aramdaki işbirliği havası</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. <u>İşimi kendim ayarlayabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.	<u>İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmesi</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	<u>Yaptığım işte bazı neticeler elde etmek</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	<u>Zamanın büyük bir kısmını aktif olarak geçirmek</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	<u>İnsanlara yardım edebilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	<u>Kendi buluşum olan yeni ve orijinal şeyleri yapabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	<u>Yaptığım işin benim din anlayışıma aykırı olmaması</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	<u>İşimde kendi başıma çalışma imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	<u>Zaman zaman değişik şeyler yapma imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	<u>Diğer çalışanlara işi öğretmek</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	<u>Yaptığım işin yeteneğime uygun olması</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	<u>Toplumda bir varlık sayılabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	<u>İşyerinin yönetilme şekli</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	<u>Üstleriyle çalışmayı idare etme şekli</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	<u>İşimin güvenilir bir gelecek sağlaması</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	<u>Arkadaşlarım kadar para kazanma imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	<u>İşyerinin içinde bulunduğu şartlar</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	<u>İşimde ilerleme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35.	<u>Üssümün karar vermedeki yetkililiği</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.	<u>Çalışma arkadaşlarımla yakın ilişkiler kurma imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37.	<u>Kendi başına karar verme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38.	<u>Yaptığım işin takdir edilemesi</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39.	<u>İyi yaptığım bir işle öğünebilme</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40.	<u>Her zaman bir şey yapabilme imkanına sahip olabilme</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41.	<u>İnsanlara yardım etme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42.	<u>Her zaman değişik bir şey deneme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43.	<u>Yaptığım işin benim vicdanıma aykırı olmaması</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44.	<u>İşimde kendi başıma olmam</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45.	<u>İşin monotonluk düzeyi</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46.	<u>Diğer insanları denetleme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47.	<u>Yeteneklerimi kullanma imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48.	<u>Önemli kişilerle birlikte olma imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49.	<u>İşyeri yönetiminin çalışanlar tarafından bilinmesi</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50.	<u>Üssün elemanlarını kayırması</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51.	<u>İşimin sürekli bir iş olması</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52.	<u>Benzeri işlerde verilenlerle karşılaştırıldığında aldığım ücret</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53.	<u>Çalışma saatlerimin düzeni</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54.	<u>Terfilerin dağılışı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55.	<u>Üssün çalışanlara iş veriş tarzı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56.	<u>Çalışma arkadaşlarımin samimiyeti</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57.	<u>Diğer kişilerin işlerindeki sorumluluğu bilmeleri</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58.	<u>Yaptığım işin takdir edilmesi</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59.	<u>Yapmaya değer bir iş yapıyor olmak</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60.	<u>Her zaman meşgul olmak</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61.	<u>Diğer insanlar için bir şeyler yapabilme</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62.	<u>İşin yapılmasında iyi ve daha yeni yollar bulmak</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63.	<u>Diğer insanlara zarar vermeyecek bir iş yapıyor olmak</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64.	<u>Diğer insanlardan bağımsız çalışabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65.	<u>Hergün değişik bir şeyler yapma imkanına sahip olmak</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66.	<u>Diğer insanlara neler yapacaklarını söylemek</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67.	<u>Yeteneklerimi kullanma imkanı bulmak</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68.	<u>Diğer insanların gözünde önemli bir kişi olmak</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69.	<u>İşyeri yönetiminin pratikte uygulanma şekli</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70.	<u>Üssümün çalışanların şikayetlerini dikkate alış tarzı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71.	<u>Sürekli bir iş olması</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72.	<u>Yaptığım iş karşılığında aldığım para</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73.	<u>İşin çevresel şartları</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74.	<u>İşteki ilerleme imkanları</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75.	<u>Üssün çetin durumlarda yardım etme şekli</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76.	<u>Diğer çalışanlarla arkadaşlık kurabilme kolaylığı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77.	<u>Kendi fikir ve kanaatimi kullanma özgürlüğü</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78.	<u>İşimin iyi yaptığımın bana belirtiliş tarzı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79.	<u>İşimi daima elimden geldiği kadar iyi yapabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80.	<u>Daima hareket halinde olabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81.	<u>Diğer insanlara biraz olsun yardım edebilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82.	<u>İşi yapmada kendi yöntemlerimi kullanma imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83.	<u>İşimi yaparken başkalarını aldattığım duygusuna kapılmama</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84.	<u>Diğer kimselerden uzakta çalışabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85.	<u>İşimde bir çok değişik şey yapabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86.	<u>Ne yapılacağını başkalarına söyleme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

87. <u>Yetenek ve becerimi kullanabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88. <u>Toplumda belli bir yeri olma</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89. <u>İşyarının çalışanlara muamele şekli</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90. <u>Üssün çalışanlarda muamele şekli</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
91. <u>Transfer ve işten çıkartmalardan kaçınma tarzı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
92. <u>Üretim diğer çalışanlarinki ile karşılaştırılması</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
93. <u>Çalışma şartları</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94. <u>İlerleme imkanları</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95. <u>Üssün çalışanları yetiştirme tarzı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96. <u>Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile geçinme tarzı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97. <u>İşimdeki sorumluluk</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98. <u>İyi bir iş çıkardığımda yapılan övgü</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
99. <u>İşimden elde ettiğim başarı duygusu</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100. <u>Devamlı meşgul olabilme imkanı</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MOTİVASYON ANKETİ

AÇIKLAMA: Testteki cümlelerin 7 değişik karşılığı vardır.

Kuvvetle Desteklerim	Aynı Kanıdayım	Kismen Desteklerim	Bilmem	Kismen İtiraz Ederim	Aynı Kanıda Değilim	Kuvvetle İtiraz Ederim
+ 3	+ 2	+ 1	+ 0	- 1	- 2	- 3

Lütfen, cümlelere uygun düşen kanaatinizi, bu 7 karşılıktan birini DAİRE içine alarak belirtiniz. Testi, 10 dakikalık bir sürede tamamlamanız gerekmektedir.

1. İşleri çok iyi yapanlara, özel ücret artışları verilmelidir.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

2. Çalışmaların, kendilerinden beklenen görevleri tam ve doğru olarak bilmeleri için, iş tanımlarının daha mükemmel hale getirilmesi gerekir.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

3. Çalışanlara, işlerinde kalabilmek için şirketin iyi bir seviyede olmasının gerekli olduğu hususu daima hatırlatılmalıdır.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

4. Bir yönetici, kendisine bağlı elemanların çalışma şartlarına büyük ölçüde önem vermelidir.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

5. Yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamı gelişmesine çalışmalıdır.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

6. Standart üstü verimlilik gösterenlerin, bu özelliklerini diğerlerinden farklı olduğunun kabul edilmesi, onlar için çok önemlidir.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

7. Elemanlara ilgisiz yönetim tarzı, çoğu kez onların hislerini zedeleyebilir.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

8. Çalışanlar gerçek yeteneklerini, işlerinde yararlı Olarak kullanmayı arzu ederler.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

9. Şirkette kıdemlilik ve emeklilik imkanları, çalışanların işlerinde kalmasını temin eden önemli faktörlerdir.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

10. Hemen her iş, daha cazip ve teşvik edici hale getirilebilir.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

11. Çalışanların çoğunluğu, çalıştıkları her işte mümkün olan en iyiyi yapmayı arzu ederler.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

12. Üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları destekleyerek, çalışanlarla daha yakından ilgilenebilirler.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

13. Çalışan için yaptığı işten gurur duymak gerçekten önemli bir ödül sayılır.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

14. Çalışanlar kendilerini, işlerini "en iyi" yapan eleman olarak görmeyi arzu ederler.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

15. Çalışma gruplarındaki gayri resmi ilişkilerin derecesi, verimi etkileyen çok önemli bir husustur.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

16. Kişisel teşvik primleri, çalışanların verimini arttırmaya yarar.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

17. Üst kademe tarafından takdir edilmek, çalışanlar için çok önemli bir konudur.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

18. Çalışanlar genellikle, çalışma programlarını Kendileri yapmayı ve işle ilgili kararlarda, Asgari nezarete tabi tutulmayı arzu ederler.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

19. İş güvenliği, çalışanlar için çok önemli bir faktördür.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

20. İyi çalışma teçhizatına sahip olmak, çalışanlar için önemli bir husustur.

+3	+ 2	+1	+0	-1	-2	-3
----	-----	----	----	----	----	----

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Seyfi BOZÇELİK
Doğum Yeri : Mucur/Kırşehir
Doğum Tarihi : 20/02/1966
İletişim Bilgileri : 0532 240 94 58
bozcelikseyfi@gmail.com

EĞİTİM DURUMU

Üniversite : A. Ü. Dil –Tarih ve Coğrafya Fakültesi
Bölüm : Tarih
Mezuniyet Yılı : 1987

ÇALIŞTIĞI YER VE GÖREVLERİ

Kuruluş Adı : Metin Sabanca Spastik Çocuklar Merkezi
Kadrosu : Müdür
Görevi : Müdür
Asil/Vekalet : Asil

İŞ TECRÜBELERİ

1987-1988 Nevşehir Kozaklı Endüstri Meslek Lisesi
1988-1990 Nevşehir İmam Hatip Lisesi
1990-1991 İstanbul SHÇEK Fatih Yetiştirme Yurdu
1991-2001 Ümraniye Ticaret Meslek Lisesi Müdür Başyardımcısı
2001-2004 Ümraniye Ticaret Meslek Lisesi Müdür Vekili
2004-2005 Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü
2005-2006 Ümraniye Ticaret Meslek Lisesi Müdürü
2006-2008 İstanbul Sosyal Hizmetler İl Müdürü
2008- Metin Sabancı Spastik Çocuklar Merkezi Müdürü

YABANCI DİL DÜZEYİ

İngilizce Orta