

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİBRİT İŞ ÖZELLİKLERİ KURAMI ÇERÇEVESİNDE
MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU**

Tayfun UTAŞ

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Levent ÇİNKO**

İSTANBUL, Nisan 2016

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİBRİT İŞ ÖZELLİKLERİ KURAMI ÇERÇEVESİNDE
MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU**

**Tayfun UTAŞ
(Enstitü No: 112088005)**

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Levent ÇİNKO**

İSTANBUL, Nisan 2016

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİBRİT İŞ ÖZELLİKLERİ KURAMI ÇERÇEVESİNDE
MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU

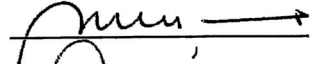


Tayfun UTAŞ
(Enstitü No: 112088005)

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : _____
Tezin Savunulduğu Tarih : 08.04.2016

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Levent ÇİNKO MARMARA ÜNİVERSİTESİ 

Diğer Jüri Üyeleri :

Prof. Dr. Targan ÜNAL OKAN ÜNİVERSİTESİ 
Prof. Dr. Gonca TELLİ YAMOTO OKAN ÜNİVERSİTESİ 
Prof. Dr. Münevver ÇETİN MARMARA ÜNİVERSİTESİ KATILMADI
Yrd. Doç. Dr. Mustafa TURHAN OKAN ÜNİVERSİTESİ 

Yedek Yrd. Doç. Dr. Turgay MÜNYAS OKAN ÜNİVERSİTESİ 

İSTANBUL, Nisan 2016

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum “**Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde Mavi Yakalı Çalışanların İş Motivasyonu**” adlı tezimin, proje safhasından sonuçlanmasına kadar tüm süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin “Kaynakça Bölümünde” gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Tayfun UTAŞ

08.04.2016

ÖNSÖZ

Bu doktora tezi iş hayatımın 25 yıllık bilgi ve tecrübesi ve öğrenme arzusunun verdiği istek ve güç ile yazıldı. Heyecanlı, ara sıra kaygılı, ama çok öğretici sürecin sonunda hem bilimsel temele dayalı, hem uygulamalı bir çalışma ortaya çıktı. Bu tezin amacı herkesin aşına olduğu bir soru ile başladı: “İnsanları nasıl motive edebiliriz” ? Bu çalışmada görülmüştür ki, ihtiyacımız olan motivasyonun kaynağı basit olarak gördüğümüz aktivitelerin içinde gizli *.Motivasyon olgusunun “birşey vererek” değil, “birşey üreterek” olabilirliği sınanmıştır. Bu tez , bilimsel yöntemler ile iş dünyası arasındaki uçurumu (Pink, 2015) biraz olsun kapatmayı hedefledi. Başarının sırrı gizli olan iç motivasyonu keşfetmektir*

Bu sürecin her safhasında beni destekleyenlere teşekkür etmek isterim. Öncelikle, doktora başlama konusunda beni yüreklendiren, ilk görüşmemde yakından ilgisiyle destekleyen ve dersini nefes aldirtmadan dinlettiren ders hocam Prof. Dr. Targan ÜNAL Hocama saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Tez konusunda bana sonsuz destek veren, hiç dersini kaçırmadığım ve tez hocam olmasını istediğim, aynı zamanda beni sürekli yönlendiren danışman hocam Doç. Dr. Levent ÇİNKO'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez izleme sürecinde görüşlerinden sürekli istifade ettiğim Prof. Dr. Gonca TELLİ YAMOTO hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez savunmama katılan Yrd. Doç. Dr. Mustafa TURHAN'a çok teşekkür ederim. Tezi bitirmeye beni yüreklendiren savunmama katılan Yrd. Doç. Dr. Turgay MÜNYAS'a sonsuz teşekkür ederim.

İnsan Kaynakları olarak doktora zaman ayırmamı destekleyen Direktörlerim Salih KARAHASANOĞLU ve Serdar ONOMAY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Araştırmamda bana yardımcı olan çalışma arkadaşım Fatih KÖSE'ye çok teşekkür ederim.

Yaşı itibari ile hala okuyan bir babayı ve ‘dersim var’ dediğimde anlayışla karşılayan oğlum Arda'ya ve annesi Ayşe'ye teşekkür ederim. Bu süreçte bana sabır gösteren kız arkadaşım Eser'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Özel olarak, Okan Üniversitesinin tüm Öğrenci İşleri çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Tayfun UTAŞ

Nisan, 2016

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ	i
ÖZET	viii
ABSTRACT.....	ix
SEMBOLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
TABLO LİSTESİ.....	xvii
EK LİSTESİ.....	xx
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	1
1.1. Geleneksel Yönetim Anlayışını Devam Ettiren İşletmeler.....	3
1.2. Mevut Duruma Uyum Sağlamaya Çalışan İşletmeler	4
1.3. Mükemmel Yönetim Sistemlerini Stratejilerine Koyan İşletmeler.....	5
1.4. İş özellikleri Kavramını	8
1.5. İş Özellikleri Kavramının Hibrit Kavram Dönüşmesi	9
1.6. Tezin Yapısı	11
BÖLÜM 2. LİTERATÜR ÇERÇEVE ve KAVRAMLAR.....	13
2.1. LİTERATÜR TARAMASI.....	13
2.1.1. Kavramlarla İlgili Literatür Taraması	13
2.1.1.1. Temel Araştırmalar.....	13
2.1.1.2. Güncel Araştırmalar	15
2.1.2. İş Özellikleri Kuramı İle İlgili Literatür Taraması.....	17
2.1.2.1. Özellik Sayısı Faktör Analizi	17
2.1.2.2. İşin Öznel ve Nesnel Özellikleri.....	17
2.1.2.3. Psikolojik Durumların Etkileri	18
2.1.2.4. Büyüme İhtiyacı Gücünün Düzenleyici Değişkeni	18
2.1.2.5. Psikolojik Zenginliği Olan İşler	18
2.1.2.6. Çeşitli Sektörler	19
2.2. STRES VE BAĞLILIK	20
2.2.1. Ara Değişken STRES.....	20
2.2.1.1. Stres Kavramı	21
2.2.1.2. İş Yerinde Stres ve Kaynakları.....	23

2.2.1.3. Stres Belirtileri	24
2.2.1.3.1. Bireysel Stres Belirtileri.....	25
2.2.1.3.2. Örgütsel Stres Belirtileri	25
2.2.1.4. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	26
2.2.1.4.1. Bireysel Yöntemler	26
2.2.1.4.2. Örgütsel Yöntemler.....	27
2.2.1.5. Stres ve Üretim Sahası	28
2.2.1.5.1. İş Stresi ile Örgütsel Bağlılık	30
2.2.2 Ara Değişken BAĞLILIK	31
2.2.2.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	35
2.2.2.1.1. Etzioni Örgütsel Bağlılık Modeli	35
2.2.2.1.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Modeli	35
2.2.2.1.3. Mowday, Porter ve Steers Örgütsel Bağlılık Modeli	36
2.2.2.1.4. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Modeli.....	36
2.2.2.1.5. Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli.....	36
2.2.2.1.6. Martin ve Nicholls'un Örgütsel Bağlılık Oluşturma Modeli.	39
2.2.2.1.7. Buchanan Örgütsel Bağlılık Modeli.....	40
2.2.2.1.8 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Değişkenler.....	40
2.2.2.1.9. Örgütsel Bağlılık Çıktıları	42
2.2.3. Günümüzde Örgütsel Bağlılık.....	43
2.2.3.1. Şirketlerde Örgütsel Bağlılık	43
2.2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik	44
2.3. MOTİVASYON.....	46
2.3.1. Motivasyon Kavramı.....	47
2.3.1.1. Motivasyonun Amacı	49
2.3.2. Motivasyon Türleri: Güdüleme ve Güdülenme.....	50
2.3.3. Mesleki Motivasyon	53
2.3.4. Özendirme Araçları	57
2.3.5. Motivasyon Teorileri	58
2.3.5.1. Kapsam Teorileri	59
2.3.5.1. Süreç Teorileri	62
2.3.6. Motivasyon Faktörleri	64

2.3.6.1. İçsel Motivasyon Faktörleri.....	64
2.3.6.2. Dışsal Motivasyon Faktörleri	65
2.4. ÖZ YETERLİK.....	66
2.4.1. Öz Yeterlik Araştırmaları.....	69
2.4.2. Süreçler.....	73
2.4.2.1. Bilişsel Süreç	73
2.4.2.2. Motivasyonel Süreç	75
2.4.2.3. Duygusal Süreçler.....	75
2.4.2.4. Seçim Süreci	76
2.4.3. Öz Yeterlik Unsurları	76
2.4.3.1. Gönüllülük koşulları	78
2.5. ÖZERKLİK.....	80
2.5.1. Özerklik Kavramı	82
2.5.2. Özerklik ve Takım Çalışması	84
2.5.3. Özerklik ve Motivasyon	90
2.6. GERİ BİLDİRİM	92
2.6.1. Geribildirim Kavramı	93
2.6.2. Geribildirim Amaçları	97
2.6.3. Geribildirim Türleri.....	97
2.6.4. İşletmelerde Geribildirim	99
2.6.5. Geribildirim ve İşyeri	102
2.6.6. Performans Yönetiminde Geribildirim.....	104
2.6.7. Geribildirim Yöntemi	105
2.7. YALIN ÜRETİM	106
2.7.1. Yalın Üretim Kavramı.....	106
2.7.2. Yalın Üretimin Amaçları.....	106
2.7.2.1. Değer Akışı.....	108
2.7.2.2. Çekme.....	108
2.7.2.3. Mükemmellik.....	109
2.7.3. Yalın Üretim Teknikleri	109
2.7.4. 5S Yalın Üretim Modeli	109
2.7.5. Toplam Üretken Bakım Yalın Üretim Modeli	110

2.7.6. Kaizen Yalın Üretim Modeli	111
2.8. İŞ ÖZELLİKLERİ KURAMI	114
2.8.1. İşin Zenginleştirilmesi ve Genişletilmesi	116
2.8.2. Bilimsel Yöntem Temelli İş Özellikleri Yaklaşımı.....	117
2.8.3. Motivasyonel ve Tatmin Yaklaşımı	119
2.8.4. Bilimsel Yöntem Temelli İş Özellikleri Yaklaşımı.....	120
2.8.5. Motivasyonel ve Tatmin Yaklaşımı	120
2.8.6. Turner ve Lawrence İş Özellikleri Modeli	120
2.8.7. Blood ve Hulin İş Özellikleri Modeli.....	121
2.8.8. Hackman ve Lawler İş Özellikleri Modeli	121
2.8.9. Hackman ve Oldham'ın Katkıları ve İş Özellikleri Modeli	122
2.8.9.1. Beceri Çeşitliliği	122
2.8.9.2. Görev Kimliği.....	123
2.8.9.3. Görev Önemi	123
2.8.9.4. Özerklik	123
2.8.9.5. Yönetimden Geribildirim	123
2.8.10. İş Özellikleri Kuramına Güncel Yaklaşımlar	125
BÖLÜM 3. YÖNTEM.....	129
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	129
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	131
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	134
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	136
3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLARI	138
3.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI.....	139
3.6.1. Ölçme Aracı	139
BÖLÜM 4. UYGULAMA.....	142
4.1. UYGULAMANIN MODELİ.....	142
4.1.1. Öz Yeterlik Uygulamaları	145
4.1.1.1. Eğitim Sisteminin Kurulması	145
4.1.1.2. Eğitim Kaynakları:	148
4.2. İŞ ÖZERKLİK UYGULAMALARI	150

4.2.1. Toplam Verimli Yönetim	150
4.2.2. Kayıplar	151
4.2.2.1. Ekipman Etkinliğini Etkileyen 8 Kayıp:	152
4.2.2.2. İş Gücü Etkinliğini Etkileyen 5 Kayıp:	153
4.2.2.3. Malzeme Ve Enerji Etkinliğini Etkileyen 3 Kayıp:.....	153
4.3. GERİ BİLDİRİM UYGULAMALARI	153
4.3.1. Toplantılar	153
4.3.2. Sunuşlar	155
4.4. STANDARTLAR	156
4.4.1. Standartların Uygulanma Nedenleri ve Amaçları	156
4.5. GÖRSEL FABRİKA UYGULAMALARI.....	158
4.5.1. Görsel Fabrika 5S Modeli	165
4.5.1.1. 5S Adımları.....	166
4.5.1.2. Ayıklama	167
4.5.1.3. Düzenleme	170
4.5.1.4. Görselle İlgili Fotoğraflar	170
4.5.1.5. Temizlik.....	172
4.5.1.6. Standartlaştırma	173
4.5.1.7. Disiplin	173
4.5.2. Operasyon ile ilgili Mükemmellik Araç ve Teknikler	174
4.5.2.1. Kök Neden Analizi	174
4.5.2.2. Hazırlık Sürelerini Kısaltma.....	175
4.5.2.3. Altı Sigma İstatistik	175
4.5.2.4. Uygulama Sonuç	176
BÖLÜM 5. BULGULAR	177
5.1. ÖRNEKLEM DAĞILIMLARI.....	177
5.2. OTONOMİ, ÖZ YETERLİK, İŞ STRESİ, GERİBİLDİRİM, MOTİVASYON, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DENEYSEL UYGULAMA PUANLARININ FARKLILAŞMALARININ İNCELENMESİ.....	179
5.3. OTONOMİ, ÖZ YETERLİK, İŞ STRESİ, GERİBİLDİRİM, MOTİVASYON, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DENEYSEL UYGULAMA PUANLARININ İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ	210

5.4. OLDHAM VE HACKMAN TEORİSİ İLE TEZ ÇALIŞMASI SONUÇLARINI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ	213
5.5. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ ANALİZİ	215
5.6. NON-PARAMETRİK KORELASYON ANALİZİ (SPEARMAN'S RHO) ...	227
BÖLÜM 6. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	231
KAYNAKÇA.....	243
EKLER.....	261
EKA .MANEX ÇALIŞMALARI DEĞERLENDİRME GERİ BİLDİRİM ÇALIŞMASI.....	261
ÖZGEÇMİŞ	270



ÖZET

HİBRİT İŞ ÖZELLİKLERİ KURAMI ÇERÇEVESİNDE MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU

Araştırmada hibrit iş özellikleri kuramı çerçevesinde “stres” ile “bağlılık” olgusu birleştirilerek işçi, operatör, mavi yakalı ve yan sanayi çalışanlarının motivasyonunu ölçmek amacı ile Türkiye’de en iyi üretim pratiklerine sahip işletmelerde rastgele seçilmiş 479 kişi ile anket çalışması yapılmış ve “yan sanayi çalışanı olması”, “iş tanım farklılıkları” ve “çalışma yılı” ile “motivasyon” arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Bakım-onarım, üretim, kalite-depo çalışanlarının sırasıyla motivasyon derecelerinin azaldığı, hibrit iş özellikleri kuramı ve diğer değişkenler ile motivasyon arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Çalışma sonuçlarıyla algoritma denemesi yapılmış, öz yeterlik, özerklik, geribildirim, bağlılık ve streste anket sonuçlarına göre motivasyon derecesi hesaplanarak en yüksek dereceye bakılmıştır. Farklı hesaplama yöntemlerinde motivasyon derecesi 0.78’den (en yüksek: 1.00) aşağı düşmemiştir. Stresin motivasyona azaltıcı etki yaptığını göz ardı etmemek gerektiği ortaya çıkmıştır.

Sonuçlar SPSS ve LISREL ile test edildiğinde test güvenilirliği 0.90 çıkmıştır. SPSS ve LISREL sonuçlarında tüm etkilerin karşılıklı etkileşimi hesaplanıp, etki dereceleri bulunmuştur. Geribildirim ve stresin motivasyona etkisinin diğerlerinden düşük çıkmıştır.

Çalışmada hibrit iş özellikleri kuramı ve ona etki eden değişkenlerin mavi yakalıların motivasyonuna etkisinin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Motivasyon olgusunun “vererek” değil, “üreterek” de olabilirliği sınanmış ve rekabette üstünlük, işte verimlilik ve hayatta mutluluk için motivasyon kaynağının günlük aktiviteler olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: hibrit iş özellikleri, stres, örgütsel bağlılık, motivasyon, öz yeterlik, özerklik, geribildirim, yalın üretim, mavi yakalı çalışan

Tarih:Nisan 201

ABSTRACT

MOTIVATION OF BLUE-COLLAR WORKERS WITHIN THE FRAMEWORK OF HYBRID JOB CHARACTERISTICS THEORY

This study combines stress and relatedness within the framework of hybrid job characteristics theory to measure the motivation of laborers, operators, blue collar and ancillary workers. Results of survey with randomly selected 479 people in leading industrial corporations in Turkey showed a strong correlation between the workers' motivation and being an ancillary industry worker, differences in job description and years of work. Findings showed a decreasing motivation in maintenance, repair, production and quality-store workers, respectively; a strong link between motivation and hybrid job characteristics theory with other variables. An algorithm experiment was conducted with obtained results. The motivation degree was calculated with the results of survey on self-efficacy, autonomy, feedback, relatedness and stress, and the highest degree was analyzed. Different calculation methods showed the degree of motivation as 0.78 (max. 1.00). Study reveals the need not to disregard the mitigating impact of stress.

Results, tested by SPSS and LISREL, showed test reliability as 0.90. Degree of impact was found by calculating an interaction of all variables in SPSS and LISREL results. The impact of feedback and stress on motivation found to be lower than of other variables.

The impact of hybrid job characteristics theory and other variables on the motivation of blue-collar workers was found to be quite high. The possibility of motivation by “producing”, rather than “giving” was tested and simple daily activities were found to be the source of motivation for successful competition, productive work and happy life.

Keywords: hybrid job specifications, stress, relatedness, motivation, self-efficacy, autonomy, feedback, lean manufacturing, blue collar workers

Date: April 2016

SEMBOLLER

α	:	Alpha
C_{α}	:	Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı
χ^2	:	Ki-Kare Uyum Testi



KISALTMALAR

ACC 12	:	2011 yılında Avrupa Birliğine katılmakta ve aday olan 12 ülke
AGFI	:	Düzeltilmiş İyilik Uyum Testi
AT	:	Avusturya
BE	:	Belçika
BG	:	Bulgaristan
CFI	:	Karşılaştırmalı Uyum Testi
CY	:	Kıbrıs
CZ	:	Çek Cumhuriyeti
Çev.	:	Çeviren
DE	:	Almanya
DK	:	Danimarka
EE	:	Estonya
EL	:	Yunanistan
ERG	:	Alderfer'in Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme (VİG) Kuramı
ES	:	İspanya
EWCS	:	Avrupa Çalışma Koşulları Anketi
EU 15	:	2011 yılında Avrupa Birliği üyesi 15 ülke
FI	:	Finlandiya
FR	:	Fransa
GAP	:	Fark Analizi
GFI	:	İyilik Uyum Testi
GİG	:	Gelişme İhtiyacı Gücü
HU	:	Macaristan
IE	:	İrlanda
İÖÖ	:	İş Özellikleri Ölçeği
İSG	:	İş Sağlığı ve Güvenliği
IT	:	İtalya
JIPM	:	Japon Bakım Enstitüsü
KMO	:	Kaiser-Meyer Olkin

KPI	:	Anahtar Performans Göstergeleri
LİSREL	:	Kovaryans Yapı Analizi için Geliştirilmiş Özel Bilgisayar Programı (Lİnear Structural RELations)
LT	:	Litvanya
LU	:	Lüksemburg
LV	:	Letonya
MT	:	Malta
NFI	:	Normlaştırılmış Uyum Testi
NNFI	:	Normlaştırılmamış Uyum Testi
NL	:	Hollanda
OEE	:	Toplam Ekipman Etkinliği
PD	:	Performans Değerleme
PL	:	Polonya
PM	:	Koruyucu Bakım
PM	:	Verimli Bakım
RMSEA	:	Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü
PT	:	Portekiz
RO	:	Romanya
SAP	:	SAP ERP (Enterprise Resources Planning – Kurumsal Kaynak Planlaması ya da İşletme Kaynak Planlaması) ve SAP Business Objects (İş zekâsı ve Analitik Raporlama) yazılımlarıyla ünlü “Systems Analysis and Program Development” (SAP) adlı Avrupa'nın en büyük yazılım şirketi
SE	:	İsveç
SK	:	Slovakya
SL	:	Slovenya
SMED	:	Bir Dakikada Kalıp Değiştirme
SPSS	:	İstatistiksel Analize Yönelik Bilgisayar Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
TNO	:	Hollanda Sağlıklı Yaşam İçin İcatlar Organizasyonu

TPM	:	Toplam Verimli Yönetim
TRACC	:	Danışman Firma
TZÜ	:	Tam Zamanında Üretim
Vb.	:	Ve Benzeri
Vd.	:	Ve Diğerleri
ManEx	:	Üretim Mükemmelliği
UK	:	Birleşik Krallık
5S	:	5S tekniği, Japonca Seiri, sınıflandırma ya da ayıklama; Seiton, düzenleme; Seiso, temizlik; Seiketsu, standartlaştırma; Shitsuke, disiplin ve eğitim kelimelerinin baş harflerinden oluşmuştur

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1.1. İşletmeyi Etkileyen Faktörler	2
Şekil 1.2. Geleneksel Yaklaşım Modeli	4
Şekil 1.3. İnsan Merkezli Sistemler	5
Şekil 1.4 Yalın Yaklaşım	6
Şekil 1.5 Mükemmel Model	7
Şekil 1.6 Mükemmel Yaklaşım Yapı Taşları	8
Şekil 1.7. Araştırmanın Modeli.....	10
Şekil 1.8. Araştırmanın Modeli.....	11
Şekil 2.9. Araştırmanın Değişkenleri.....	20
Şekil 2.10. Stres Derecesi ve Bağlılık Derecesi.....	29
Şekil 2.11. Stres ve Bağlılık İlişkisi.....	30
Şekil 2.12. Bağlılık Matrisi.....	32
Şekil 2.13. Motivasyon Matrisi.....	47
Şekil 2.14. Motivasyon Süreci	49
Şekil 2.15. İç ve Dış Motivasyon.....	57
Şekil 2.16. Motivasyon Teorileri	59
Şekil 2.17. Mavi Yakalı Çalışan Kimdir.....	67
Şekil 2.18. Davranışsal ve Bilişsel Yaklaşımlar	74
Şekil 2.19. Özerklik Teorisi	81
Şekil 2.20. Özerklik	82
Şekil 2.22. Özerklik Aşamaları.....	83
Şekil 2.22. Takım Çalışması ve Çalışanların Özerkliği.....	85
Şekil 2.23. Takım Çalışması ve Görev Sırasını Seçme Olasılığı.....	86
Şekil 2.24. Takım Çalışması ve Çalışma Yöntemini Seçme Olasılığı.....	87

Şekil 2.25. Takım Çalışması ve Çalışma Hızını Seçme Olasılığı.....	88
Şekil 2.26. Geribildirim İçerikleri.....	94
Şekil 2.27. İş Özellikleri Modelinin Şematik Gösterimi	115
Şekil 2.28. İş Basitleştirme Süreci ve Sonuçları.....	115
Şekil 2.29. İş Basitleştirme Süreci ve Sonuçları.....	116
Şekil 2.30. Hackman ve Oldham İş Özellikleri Kuramı	123
Şekil 3.31. Mavi Yakalı Çalışan Kimdir.....	131
Şekil 3.32. Yan Sanayi, Çalışan, İşçi Kimdir	133
Şekil 3.33. Modelin Çerçevesi.....	135
Şekil 4.34. Uygulama Modeli	142
Şekil 4.35. Eğitim Sistemi Proses Akışı	145
Şekil 4.36. Nokta Dersi.....	149
Şekil 4.37. Toplam Verimli Yönetim (TPM) Sütunları.....	151
Şekil 4.38. Fabrika Hedefler Panosu	158
Şekil 4.39. Toplantı Duyuru Panosu.....	159
Şekil 4.40. İyileştirme Panosu	160
Şekil 4.41.. Özerklik Adımları Takip Panosu.....	162
Şekil 4.42 Eğitim Odası 1	163
Şekil 4.43. Eğitim Odası 2	164
Şekil 4.44. 5S Adım Takip Panosu	166
Şekil 4.45. Ayıklamadan Önce	167
Şekil 4.46. Ayıklamadan Sonra	168
Şekil 4.47. Malzemelerin Kullanım Sıklığına Göre Düzenlenmesi.....	169
Şekil 4.48. Değişim Setleri	170

Şekil 4.49. Düzenleme ile ilgili görseller 1	170
Şekil 4.50. Düzenleme ile ilgili görseller 2	171
Şekil 4.51. Temizlik Öncesi ve Sonrası	171
Şekil 4.52. Otonom Bakım Örnek Standart	172



TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1. Bağlılık Etkisi.....	11
Tablo 2. Araştırmanın Hipotezleri.....	137
Tablo 3. Örnekleme Bulunan Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	177
Tablo 4. Örnekleme Bulunan Katılımcıların Yaş Ve Görev Süresi İle İlgili Özet İstatistikler.....	178
Tablo 5. Örnekleme Bulunan Katılımcıların Görev Dağılımı.....	178
Tablo 6. Örnekleme Bulunan Katılımcıların Görev Süresi Dağılımı.....	179
Tablo 7. Otonomi, Öz Yeterlik, İş Stresi, Geribildirim, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık Ve Deneysel Uygulama Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Uygulanan Mann-Whitney Test Sonuçları.....	180
Tablo 8. Katılımcıların Otonomi, Öz Yeterlik, İş Stresi, Geribildirim, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık Ve Deneysel Uygulama Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	181
Tablo 9. Katılımcıların Otonomi Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	182
Tablo 10. Katılımcıların Öz Yeterlik Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	184
Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	186
Tablo 12. Katılımcıların İş Stresi Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	188
Tablo 13. Katılımcıların Geribildirim Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	190
Tablo 14. Katılımcıların Motivasyon Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	192

Tablo 15. Katılımcıların Uygulama Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	194
Tablo 16. Katılımcıların Otonomi, Öz Yeterlik, İş Stresi, Geribildirim, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık Ve Deneysel Uygulama Puanlarının Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	196
Tablo 17. Katılımcıların Otonomi Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	197
Tablo 18. Katılımcıların Öz Yeterlik Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	199
Tablo 19. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	201
Tablo 20. Katılımcıların; İş Stresi Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	203
Tablo 21. Katılımcıların Geribildirim Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	205
Tablo 22. Katılımcıların Motivasyon Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	207
Tablo 23. Katılımcıların Uygulama Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	209
Tablo 24. Katılımcıların Otonomi, Öz Yeterlik, İş Stresi, Geribildirim, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık Ve Deneysel Uygulama Puanlarının Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemek Üzere Pearson Testi Sonuçları	211
Tablo 25. Katılımcıların Hipotez Puanları İle Motivasyon Ve Uygulama Puanları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemek Üzere Pearson Testi Sonuçları.....	214
Tablo 26. Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren Lisrel Standart Değer Sonuçları: T-Değerler.....	217

Tablo 27. Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren Lisrel Standart Değer Sonuçları: Tahminler	217
Tablo 28. H6 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler	218
Tablo 29. H6 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: Tahminler	219
Tablo 30. H7 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler	220
Tablo 31. H7 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: Tahminler	220
Tablo 32. H8 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler	221
Tablo 33. H8 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: Tahminler	222
Tablo 34. H9 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler	223
Tablo 35. H9 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: Tahminler	223
Tablo 36. H10 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler	224
Tablo 37. İş Özellikleri	225
Tablo 38. Non-Parametrik Korelasyon Analizi (Spearman's Rho) 1.....	227
Tablo 39. Non-Parametrik Korelasyon Analizi (Spearman's Rho) 2.....	229

EK LİSTESİ

SAYFA NO

EK A: ManEx Çalışmaları Değerlendirme Geribildirim Çalışması263



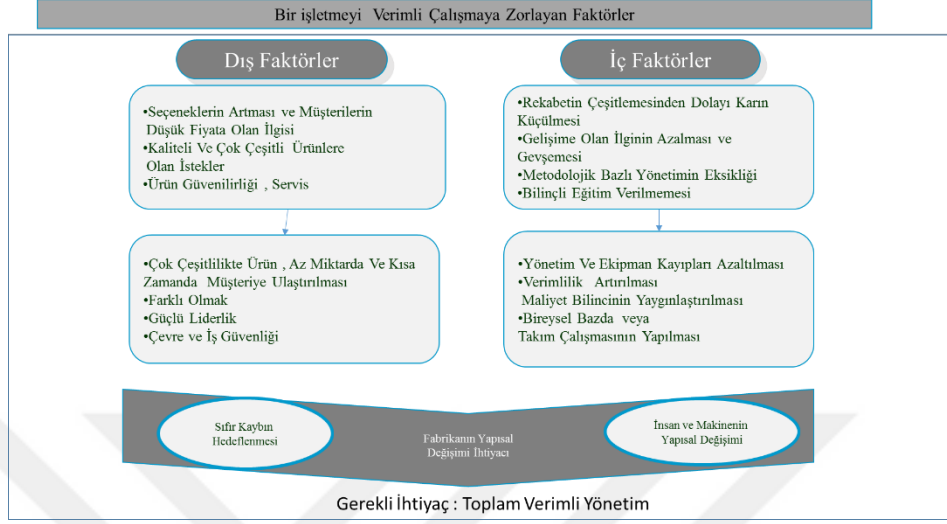
BÖLÜM 1. GİRİŞ

Günümüz küreselleşen iş dünyasında değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu ortam ve şartlara uyum sağlamak isteyen işletmeler, müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu gelişen rekabet koşullarında değişen birçok faktörleri dikkate almak durumundadırlar Uluslararası Pazarın zorlaması ile gelişen bu durum karşısında işletme faaliyetlerini verimli sürdürme mecburiyeti ile karşı karşıyadırlar. Aksi durumda pazardaki rekabette oyunculuk şansını kaybetmektedirler.

Şirketlerin birçok oyuncunun olduğu rekabet şartlarından çekilmelerin en büyük nedeni farkında oldukları veya olmadıkları gizli kayıplardır. İşletmeler bu kayıpları ölçemedikleri için büyüklüğü konusunda da karar vermemekte yada hiç görememekteler (Utaş,2001). İşletmenin rekabet edebilmek için salt maliyet verilerini sorgulaması yeterli olmayıp bunun yanında sistemin bütünü sorgulama ihtiyacına gereksinim olduğu görüşü yaygınlık kazanmıştır. Bu ihtiyaç sonucu işletmeler Ulusal veya Uluslararası kabul görmüş yeni politikalar ve stratejiler geliştirmekte yada benimsemektedir(Utaş ,2011).

Bu geliştirilen stratejilerden en önemlisi, insan kaynağının daha verimli kullanılmasına yönelik insan merkezli yaklaşımlardır. Bunun en önemli nedeni sınırsız pazar kavramı ile başa çıkmanın yolu sınırsız kaynakla çözmek mümkün olamayacağı öngörüsü ile kaynakları verimli kullanılmasına yönelik geliştirilen yeni yönetim anlayışlardır. Yeni yönetimin bütünsel anlayışı sonucu süreç iyileştirmelerine ek olarak dönüştürme sürecindeki insanların da stratejilerine katması kaçınılmaz olmuştur.

Yeni bakış açısı ile işletmeler tüm süreçleri analiz etmek ve gerekli olan kıyaslamayı yapabilmek için farklı yollar uygulamakla birlikte benzer kıyaslama metodolojileri uygulamaktadırlar (Utaş,2011). Kıyaslama sonucu mevcut durum ile ulaşılması istenen ihtiyacın arkasında ki faktörler aşağıda Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi, bir işletmeyi basit anlamda verimli çalışmaya zorlayan dış ve iç faktörlerdir.



Şekil 1.1. İşletmeyi Etkileyen Faktörler

Bu faktörlerin birçok işletmeye özgü farklı unsurları vardır. Bu faktörler çerçevesinde işletme rekabet ortamına girmek ve kapasitesini artırmak ister ise mevcut üretim koşullarında ilgili talebe uygun hale getirmek gibi zorunlulukla karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca klasik anlayışa ek olarak Kalite, Hız ve Maliyet değişkenlerinden daha önemli ve öncelikli durum haline gelen Çevre, Sosyal Sorumluluk Çalışmaları ve İş Güvenliği de işletmenin önceliklerinde yer almıştır. Bu çerçevede üç tip işletme biçiminden söz edilebilir;

1. Geleneksel Yönetim Anlayışını Devam Ettiren İşletmeler
2. Mevut Duruma Uyum Sağlamaya Çalışan İşletmeler
3. Mükemmel Yönetim Sistemlerini Stratejilerine Koyan İşletmeler.

Her üç işletme anlayış farklı çözüm yönetmeleri geliştirmelerinin sonucu farklı arayışın da önünü açmıştır. Ortak olan görüş, yeni yüzyılın üretim sistemleri daha karmaşık ve bilginin ön planda olduğu bir durumdur. Bunun en önemli nedeni, makineler ve prosesler son teknolojiler ile donatılmış olup birçok disiplin bir aradadır. Çalışanın sürece hakim olması ve yönetmesi için bilgiye, öz yeterliliğe, motivasyona uzun dönem şirket avantajı için bağlılığa ve tüm bunlarla başa çıkabilecek stres yönetimine ihtiyaç vardır.

Bu ihtiyaç karşısında işletmeler kaynaklarını ve süreç dönüştürücülerini yani mavi yaka ve yan sanayii olarak adlandırılan çalışanların çalışma şartlarını tekrar değerlendirmeye alması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

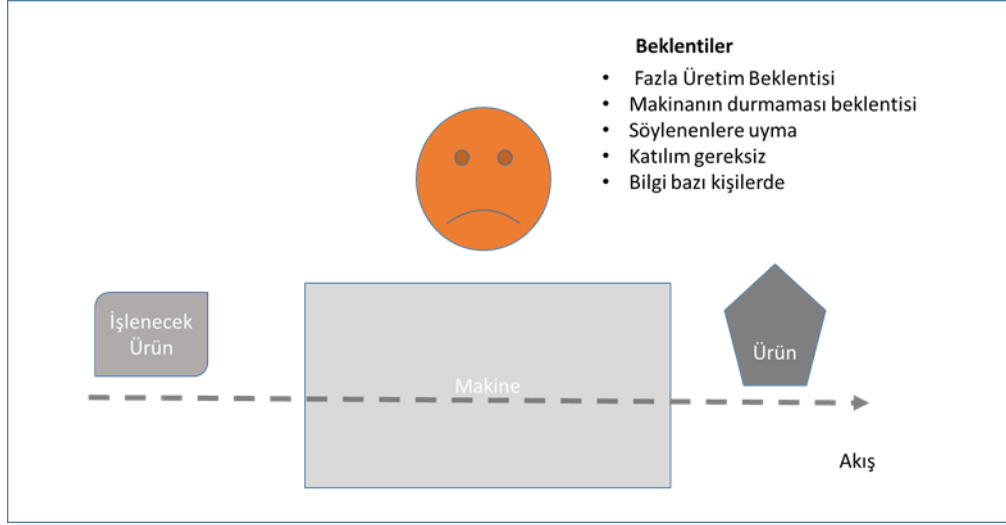
Stratejini merkezine giren ve tezin ana konusu olan mavi yaka ve yan sanayii olarak adlandırılan çalışanlar saat ücretli çalışanlardır. Tezin konusu, çalışanların motivasyonu sonucu gerekli faaliyetlere yönelip yönelmediğinin test edilmesidir. Ayrıca insan merkezli çalışma sonucu yapılması gereken aktivitelerin işletmeye ne gibi fayda sağladığı konusu da uygulama başlığı altında incelenmiştir.

İnceleme adımlarında işletmelerin mevcut koşullarının anlaşılması önemlidir. Örgüt kültürünün temeli üzerine şekillenen bu çalışmaları örgütlere özgü kültürlerden ayırmamak gereklidir. Bu çerçevede araştırma kapsamındaki şirketler Türkiye şartların büyük ölçekli en iyi şirketler konumundadır.

Öncelik olarak yukarda bahsedilen anlayış farklılıkları olan şirketlerin temel farklılıkları konusuna baktığımızda her üç işletmenin de aynı şartlardan etkilendiğini aynı kültürel çevre koşullarına sahip olduğunu unutmamak gerekir. Yukarda sözü edilen şirketler incelendiğinin de beklenti aynı olmakla birlikte uygulama ve sonuçlar birbirinden farklıdır. Bu durumun nedeni çalışana karşı gösterilen tutum ve davranışlardır.

1.1. Geleneksel Yönetim Anlayışını Devam Ettiren İşletmeler

Bu tip işletmeler oldukça yaygın olup tezin konusu olan ve motive edilmesi gereken insan aşağıda Şekil 1.2..'de resmedildiği gibi, yalnız ve sorumluluk duygusu olmayan görev insanıdır. Üretilen ürün ve üreten makine konusunda bilgisi yoktur ya da ilgisiz olduğu görüşü hâkimdir (Baltaş, 2011). Bu tip şirketler insana görev ve sorumluk dışardan verilebileceği görüşü hakimdir. Bu nedenle süreç dönüştürücüsü olan insan sadece araç konumundadır. Amaç insan kaynağını çalışma koşullarını disipline etmektir. Verimlilik felsefesinin temelinde yatan yönetim anlayışı disiplinli olmak ve yazılı veya sözlü talimatlardır uygulamaktır (Utaş, 2001).



Şekil 1.2. Geleneksel Yaklaşım Modeli

1.2. Mevut Duruma Uyum Sağlamaya Çalışan İşletmeler

Bu tip işletmelerde insan odaklı motivasyon teorileri doğrultusunda insan mutsuz ve endişelidir görüşü kabul edilmiştir. Bu nedenle bu tip şirketler, uluslararası arenada rekabet edebilmek için önceliklerini değiştirme yolunu benimsemiş şirketleridir. İlgili şirketlerin takip ettiği standartlar metotlar ve buna bağlı insan kaynakları uygulamaları ve belirli bir örgüt kültürü altyapısına sahip şirketlerdir. Çalışanların aktivitelere katılımı benimsenmiştir. İnsan kaynaklarında daha seçici davranmakta işe uygun eleman seçimi ön plandadır. Ekip çalışmasının önemi anlaşılmıştır. Kalite standartları, çalışma standartları yazılı olarak vardır. Uluslararası arenada çalışmak istemektedirler. Sürekli daha iyi nasıl yapılmalıdır arayışı hakimdir.

Ancak içlerindeki bazı küçük çaplı şirketler veya aile şirketlerinin niyetleri değişmesine rağmen geleneksel uygulamaları devam ettirme eğilimindedirler. Entegrasyon ve kabullenme süreçleri ağır ilerlemektedir. Profesyonel yönetici çalıştırdıklarına rağmen dönüşümleri yavaştır, çünkü yöneticilerin yönetim anlayışlarını da duygusal ilişki modelleri devam etmektedir (Baltaş, 2010). Örneğin işletmelerde çalışanı lideri değil babası rolünü devam ettiren yöneticiler vardır. Bu tür işletmelerde kişisel ilişkiler ön plandadır.

1.3. Mükemmel Yönetim Sistemlerini Stratejilerine Koyan İşletmeler.

Bu tip işletmeler aşağıda Şekil 1.3.'de günümüz koşullarında geçerli olan ve 'en iyi işletme' olarak adlandırılan işletmelerdir. Öncelikle yönetim etkisi ile bütünleşme ve bunun sonucu doğan bilgi ihtiyacı ile birlikte, insan harekete geçer. Motivasyon olarak adlandırılan bu hareket yönetim anlayışı ile şirketin çıkarına göre yönlendirilmektedir.

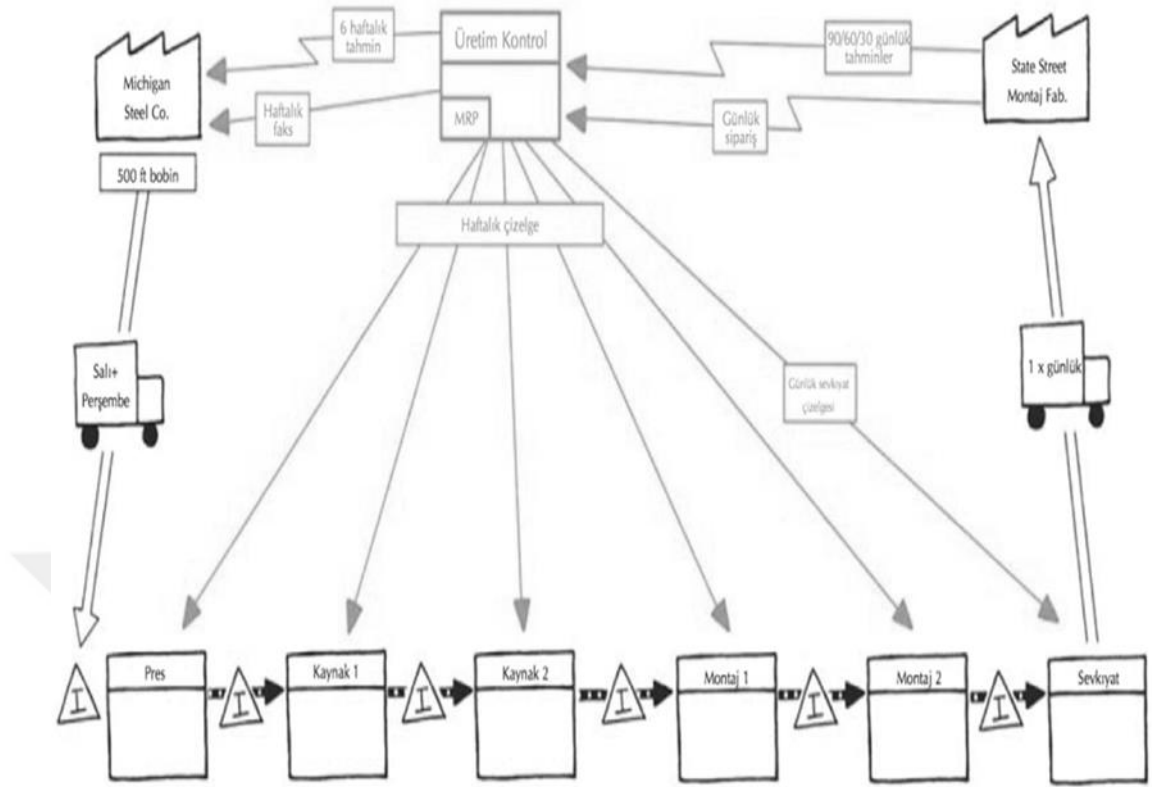
Bir iş yapabilmek için süreç dönüştürücünün mutlu, işini seven, şirket hedefleri ile kendi hedeflerini içselleştirmiş ve şirketine bağlı bir çalışan olması ön şart konumundadır. Diğer bir şart da bu ilişkilere liderlik edecek yöneticilerdir.

Entegrasyon	Bilgi
Çalışan İhtiyacı	
Motivasyon	Yönetim

Şekil 1.3 İnsan Merkezli Sistemler

Bu işletmelerin tümünde motivasyon anlayışa ek olarak uygulama metotlarına ve araçlarına ihtiyaçları vardır. Örnek olarak TQM,TPM,5S Yalın Üretim Altı-Sigma ve Süreç Analizleri gibi araçlar işletmelerin stratejilerine girmiştir. Tüm bu araçlar Kalite Sistemleri şemsiyesi altında kullanılmaktadır. Bu farklı araçların kullanımın yönelik farklılık şirketi yönlendiren yönetim veya danışmanların bakış açısı ile ilgilidir (Utaş, 2001). Son dönemlerde adı çok duyulan mükemmel sistemler Yalın Üretim (Utaş,2011) şemsiyesi altında uygulanmakta. Kullandığı araçlar yukarda sözü edilen benzer araçlardır.

Örneğin şekil 1.4.'de yalın süreç akışı görülmektedir. Bu süreç adımları ve prosese içindeki ara kademeler birbiri ile bağlantılı ve birbirini denetler durumundadır. Amaç prosesinin durmaksızın akmasını sağlamaktadır. Akışın dönüştürücüleri işin tüm aşamalarını bilir ve işin akışından sorumludur. İdeal yönetim aşamasında çalışana işi durdurma yetkisi verilir.

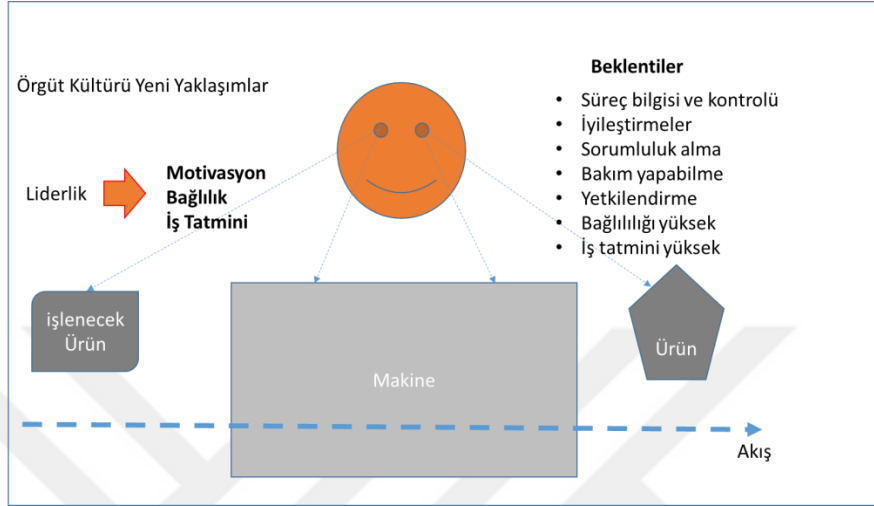


Şekil 1.4. Yalın Yaklaşım

Kaynak: www.navigator.com (10.02.2016, 12:01)

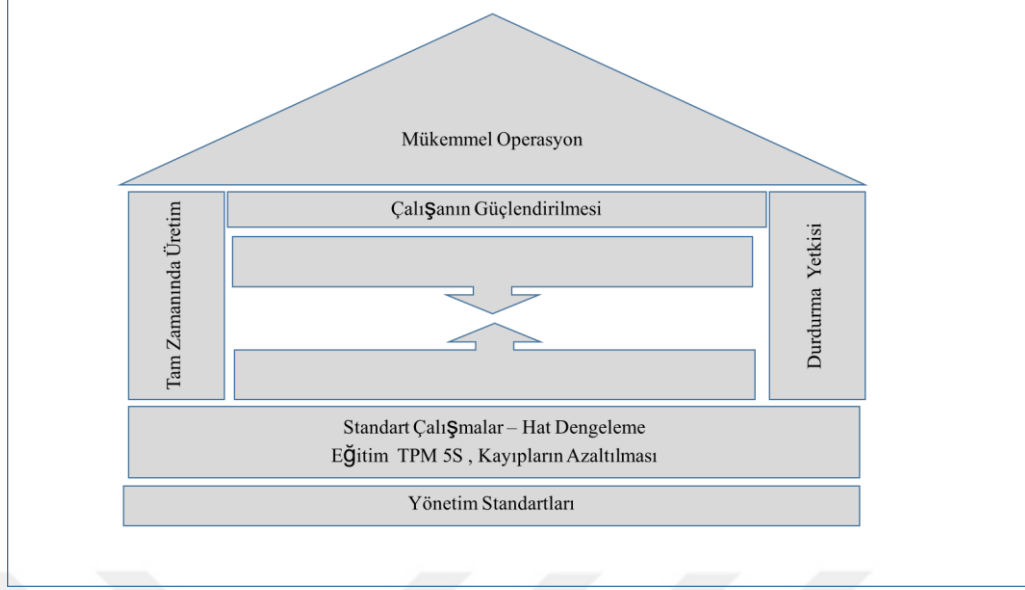
Son yıllarda “operasyon mükemmelliği” kavramı da gündemdedir. Bu kavramın ana teması, şirketlerin yukarıdan aşağıya yönetim anlayışı ile değerlerin önemi ve standartlaşma olarak özetlenmektedir. Diğer modellerden farkı, “ uyum, uyum ve fonksiyon temelli iyileştirmeler” diye açıklanmaktadır. Bu kapsamda son yıllarda bazı araştırmalarda “en iyi işletme” olarak seçilen işletmelerde önceliğinin “bütünleşmiş yönetim sistemi” olduğunu bildirmektedirler (TRACC, 2016).

Bu tip işletmelerin içinde çalışanlar şekil 1.5.'de gösterildiği gibi mutludur. Motivasyonu, bağlılığı yüksek ve sorumluluk bilinci ile çalışmaktadır. Çalışan süreç içinde araç konumunda değil rol model insanıdır. Sürecinin bütünü farkındadır. Çalışanların otonomi seviyeleri yüksektir.



Şekil 1.5. Mükemmel Model

Bu durumun bütününe baktığımızda mükemmel sistemlerin yapı taşları şekil 1.6.'da görüleceği üzere yönetim kademelerin yüksek derecede benimseme sonucu ile şekillenen yapılarıdır. Temel olarak ulaşmak istediği nokta ürün talebini ihtiyaç anında üretmek ve çalışanın prosesi durdurma yetkisine ulaştığı mükemmel durumdur.



Şekil 1.6. Mükemmel Yaklaşımın Yapı Taşları

1.4. İş Özellikleri Kavramı

Yukarıda sözü edilen modeller çalışanın motive edilmesine yönelik birçok kuram geliştirilmiştir. Bu tezin içeriğine uygun olan motivasyon kuramı İş Özellikleri kuramıdır. Ancak değişen rekabet şartlarını göz önüne alındığında çerçeveye yeni değişkenlerin eklenmesini ve bu değişkenler dikkate alınarak ölçülmesi gerektiği öngörülmüştür. Bu değişkenler Bağlılık, Stres ve Öz Yeterliliklerdir. Bu kuram ortaya çıktığı andan itibaren üzerine çok araştırma yapılmış ve karşıt kuramlar da ortaya atılmıştır. Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş İş Özellikleri Modeli bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. (Aşan, 2001) Mesela, Medcof (1995), bu kuramın görev bütünlüğü ve geribildirimle psikolojik ilişkiler arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Araştırma sonuçları modeli bütünü itibari ile desteklemekle birlikte istatistiki açıdan anlamlı bulmamışlardır. .

Eklenen Bağlılık kavramı bazı kaynaklarda iç enerji olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık kavramı olarak Katılım, Görev Alma, Hırs, İçselleştirme, Fokuslanma ve İç Enerjidir (Barbera, Karen M., 2015). Bağlılık tanımının da tek bir tanımı yoktur. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi

istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca sonuçlara olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Tez çalışması kapsamında kullanılan bağlılık modeli Martin ve Nicholls (1984, 1985, 1987) oluşturmuştur. Bu modele göre, firmalara ait dağınık gibi görünen bilgilerin aynı yöne doğru birleştirilerek bütüne dair bilgi vermesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Temelde vurgulanan, işyerlerinde ya da şirketlerde, örgütsel bağlılık çatısında olması gereken bazı özellikler mevcut iken, bu unsurların birbirlerinden uzak olması insanların onları bir bütün olarak görmelerine engel olmaktadır. Bu bağlamda bu model bir yap-boz oyununa benzetilmektedir. Bu modele göre işverene, görmeleri istenilen genel çerçeveye bir bütün olarak sunulur ve kişiler belli bir amaca yönlendirilir. Diğer yandan, iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Stres ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen en önemli çalışmalar Mathieu ve Zajac (1990), ve Mowday, Porter ve Steers'in (1982) çalışmalarıdır.

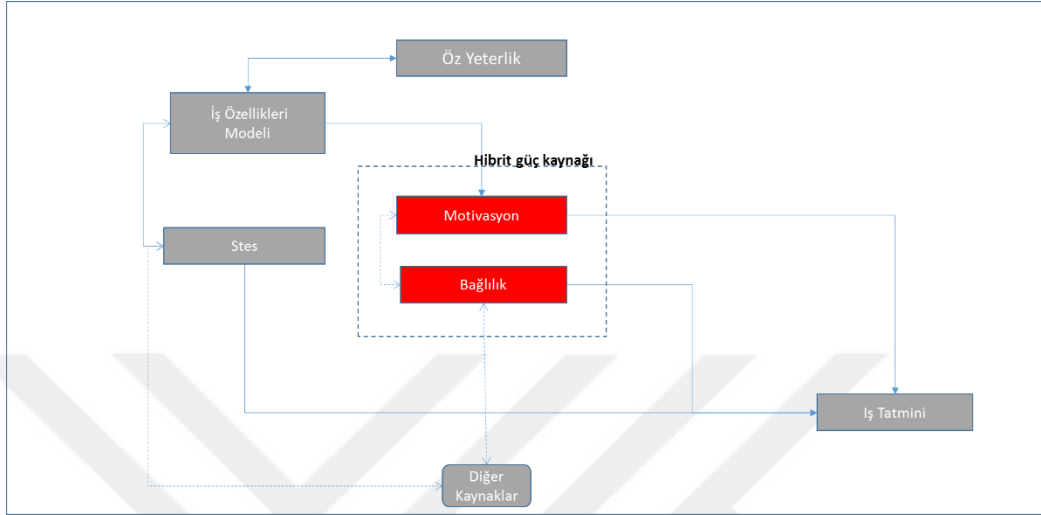
1.5. İş Özellikleri Kavramının Hibrit Kavram Dönüşmesi

Yukarda sözü edilen tanımlara göre oluşan yeni durum, çalışanın benzer durumlara göre farklı davranış gösterebileceğinin işaretidir. Bağlılığa ek olarak motivasyon da hareket yani enerji olarak tanımlanmaktadır. Tezin çerçevesi içinde bir ana diğeri ara değişken olarak iki enerji kaynağı vardır.

Enerji kaynaklarının birbirileri ile olan ilişkilerini değerlendirdiğimizde üç farklı durum ile karşılaşabiliriz. Örneğin, bağlılığı yüksek motivasyonu düşük bir çalışana iş sonuçlarına yönelik hareket ettirebiliriz. Diğer taraftan bu durumun tersi de geçerlidir. Aynı zamanda her iki değişkenin aynı enerji gücüne sahip olması da mümkündür. Bu farklılıklar aynı çerçeve içinde aynı anda bulunması ve farklı davranabilme özelliğini Göstermesi nedenle ile hibrit bir yapıdan söz edilebilir. Bu durum birçok kaynak da sözü edilen bağlılıkla motivasyon arasında pozitif ilişki vardır teorisini desteklemektedir. Bu farklılık öngörüsü çerçevesinde tezin çerçevesinin de hibrit makinaların özelliklerine benzemesi nedeni ile Hibrit (Hibrid,wikipedia.org, 2016) kavramı kullanılmıştır. Ancak, Tezin amacı *Hibrit Motivasyon Kuramı* geliştirmek değildir.

Aşağıda Şekil 1.7.'de çizimi sunulan hibrit olarak çalışan iş özellikleri kuramı içinde ki bu enerji kaynakları zaman zaman beraber çalışan iki ayrı güç kaynağı şeklinde dönüşebilmektedir. Bu kaynaklar birbirinin takviyesi veya yedeği konumundadır. Bir

çalışan iki farklı yoldan gelen güç kaynağıyla beslendiğinde daha fazla güçlenir ve beklenin üstüne performans gösterebilir. Sonuç olarak hareket ettirici içsel enerjinin hangi kaynaktan beslendiği ayrı bir araştırma konusu olabilir.



Şekil 1.7. Hibrit Güç Kaynağı: Motivasyon ve Bağlılık

Diğer değişkenler olarak, İş özellikleri kuramı içine eklenen öz yeterlik ve stres, çağımızın yeni ihtiyaçları sonucu ortaya çıkan bir durumdur. İş stresi, çalışanın iş süreçlerine devam ederken, gerek işin kendine özgü yapısından, gerek çalışanın kendi kişiliğinden kaynaklanan bir uyumsuzluk ve buna karşı verdiği tepki olarak tanımlanabilir. Bu tepki içsel kaynaklı olup öğretilen bir bilginin sonucu olarak ortaya çıkmamaktadır, çünkü tarihsel bir gelişimi vardır. (Şenyiğit, 2004).

Öz yeterlik ise değişen çalışma koşullarında kişinin daha çok iş yapması ve çok yönlü olması sonucu kişiden beklenen işe karşı tutumu ve yapabilme inancıdır. İnsanların doğruyu yapmak yerine insana göre neyin doğru olduğu konusu daha önceliklidir. Kişinin iş için sahip olduğu beceriye olan inancı kişinin kendi içsel cevabıdır. Bilgi beceresi az olup inancı yüksek, bilgisi çok olup inancı düşük çalışana rastlamak mümkündür.

Bu tez çalışması kapsamında, İş Özerkliği, Öz Yeterlik, İş Stresi, Geribildirim, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık değişkenleri ile Yalın Üretim uygulamalarından olan 5S, Toplam Verimli Yönetim (TPM), Üretim Mükemmelliği yaklaşımları aralarındaki

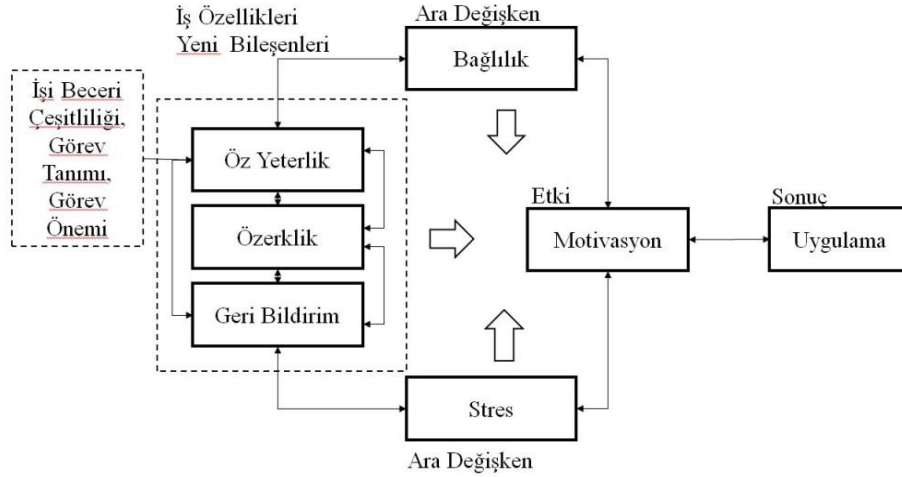
ilişkilerin *uygulamada oluşturduğu etkileri* 479 mavi yaka ve yan sanayi çalışanları açısından araştırılmıştır.

Mavi yakalı personelin verimlilik ve performansını artırıcı faktörler sektör ve çalışanların niteliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Objektif değerlere yakın bir sonuç alabilmek için sektörler ve yöresel bazda araştırmaların yapılması gerekmektedir. Araştırmanın evren ve örneklem grubunun belirlenmesinde bu yaklaşım dikkate alınmıştır.

1.6. Tezin Yapısı

Tezin birinci bölümü olan **Giriş**'te araştırmanın amacı, konusu, önemi, çerçevesi, kavramları, yöntemi, içeriği ve yapısı hakkında ön açıklayıcı bilgi verilmiştir.

Tezin ikinci bölümü olan **Çerçeve: Kavramlar ve İş Özellikleri Kuramı**'nda kuram ve kavramların literatür araştırması yapılmış olup temel kaynaklar ve güncel kaynaklar olarak tarama özetleri şeklinde verilmektedir. Ayrıca, araştırmanın kavramları olan stres, bağlılık, motivasyon, öz yeterlik, özerklik, geribildirim ve yalın üretim gibi değişkenler ile iş özellikleri kuramı aşağıda Şekil 1.8.de gösterildiği gibi, tüm tanımları, modelleri ve teorileriyle ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.



Şekil 1.8. Araştırmanın Modeli

Tezin üçüncü bölümü olan **Yöntem**'de araştırmanın konusu, amacı, temel ve diğer soruları, hipotezleri, modeli, örnekleme, yöntemi, yapısı, kullanılan çerçeve ve ölçekler,

veri toplama yöntemi ve aracı, ölçme aracı, enstrümanları, kısıtları ve varsayımları, yararlanılan analiz türleri açıklanmaktadır.

Tezin dördüncü bölümü olan **Uygulamalar**'da öz-yeterlik kavramının uygulamaları, eğitim sisteminin kurulması, eğitim kaynakları ve merkezleri, işte özerklik kavramının uygulamaları, Toplam Verimli Yönetim, geribildirim kavramının uygulamaları, standartlar ve onu uygulama nedeni ve amaçları, görsel fabrika modeli ve uygulamaları, operasyon ile ilgili mükemmellik araç ve tekniklerine yer verilmektedir.

Tezin beşinci bölümü olan **Bulgular**'da araştırmanın bulguları, örneklem dağılımları, motivasyon, özerklik, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının farklılaşmalarının incelenmesi, bunların arasındaki ilişkilerin incelenmesi, Hackman ve Oldham teorisi ile tez çalışması sonuçları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve yapısal eşitlik modeli analizini ele almaktadır.

Tezin altıncı ve son bölümü olan **Tartışma ve Sonuç**'ta izlenimler, yorumlar ve önerilere yer verilmektedir. **Kaynakça**'da tezde yararlanılan yerel ve uluslararası kitap, makale ve internet yayını kaynaklar alfabetik sırayla listelenmektedir. **Eklere**'de araştırmada kullanılan eklere yer verilmektedir. **Özgeçmiş**'de yazarın akademik özgeçmişine yer verilmektedir.

BÖLÜM 2. LİTERATÜR ÇERÇEVE VE KAVRAMLAR

2.1. Literatür Taraması

Kavram ve kuram tanımları, modelleri ve teorilerine geçmeden önce, kuram ve kavramların literatür taraması yapılmış olup, temel kaynaklar ve güncel kaynaklar olarak tarama özetleri aşağıda verilmektedir.

2.1.1. Kavramlarla İlgili Literatür Taraması

Tezin bu kısmında tez konusuyla ilgili literatür taranarak araştırma konusuyla alakalı başlıca kaynaklar özet halinde aşağıda verilmektedir. Kaynak özetleri temel ve güncel kaynaklar diye ikiye bölünerek alfabetik sırayla listelenmektedir.

2.1.1.1. Temel Araştırmalar

Adams (1963, 1965), Hakkaniyet Teorisi'nde çalışanın işyerine girişi, ücreti, yükselmesi, bilinirlik kazanması gibi değerli sonuçlar karşılığında deneyim, çaba, eğitim gibi örgüte girdi sağlayarak karşılıklı bir değişim süreci yaşadığını belirtmektedir. Locke (1966, 1967, 1968), Hedef Belirleme Teorisinde çalışanın işindeki performans hedeflerinin o işi ne kadar iyi yapacağı sorusu vardır, yani performans hedeflerinin içeriğindeki farklılıkların görev performansı ile ilişkili olduğunu, özgün ve zor hedeflerin, kolay ve herkesin yapabileceği ya da belirsiz hedeflerden daha yüksek performans düzeylerini sağlayacağını öngörmektedir. Goodman ve Friedman (1971), Hakkaniyet Teorisinin motivasyonel süreçteki girdi-çıkıtı algıları, farazi öteki tercihi ve hakkaniyet algıları gibi önemli değişkenleri ölçmekte başarısız olduğunu belirtmektedir. Deci (1972a, 1972b), Bilişsel Değerlendirme Teorisi çalışmasında ödüllerin içsel motivasyona etkisini araştırmış ve kişinin çalışanın yetkinlik ve geleceğini belirleme algılarını artıran ödüllerin içsel motivasyonunu artırdığını, bu algıları azaltan etkenlerin içsel motivasyonu da azalttığını göstermiştir. O'Reilly ve Roberts (1975), kişilik özellikleri kontrol altında tutulduğunda işyerindeki pozisyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermiştir. Campbell ve Pritchard (1976), Vroom'a ait Değer-Araçsallık-Beklenti modelinin iş performansı ölçümüne uygun olmadığını göstermiştir. Frost ve Mahoney (1976), geribildirim gelmediğinde görevlerin performans üzerinde çok az etkisi olabileceğini göstermiştir.

Karniol ve Ross (1977), performansa bağılı ödüllerin varlığının içsel motivasyonu artırdığını göstermiştir. Bandura (1977), Sosyal Öğrenme Teorisi ile insanın öğrenme ve kavrama özelliğinin rolüne ve motivasyon sürecine etki eden çevresel faktörlerin önemini vurgulamıştır. Bavelas ve Lee (1978), özgün, zor ve belirgin hedeflerin görevi yerine getirmek için daha yüksek bir çabayı sağladığını belirtmiştir. Campion ve Lord (1982), bireysel hedeflerin belirlenmesinde yeteneğin önemini vurgulamıştır. Kernis vd. (1982), Hedef-davranış farklılıklarının kişisel düzenleme mekanizmasını çalıştırması için çalışanların kişilerin ilgilerini aktif bir biçimde kendi hedef ve standartlarına yönlentmeleri ve odaklanmaları gerektiğini vurgulamıştır. Matsui, vd. (1983), hedef ve davranış arasındaki farklılıklarının daha yüksek çaba düzeyi ile ilişkilendirmişlerdir. Ryan vd. (1983), olumlu geribildirim içsel motivasyonu yükselttiğini göstermiştir. Bandura ve Cervone (1983), özgün ve zor hedeflerin daha fazla çaba sarf ettirdiğini göstermiştir. Harackiewicz vd. (1984), performansa dayalı ödüllerin içsel motivasyonu düşürebileceğini göstermiştir. Locke vd. (1984), insanın performans düzeyinin hedef belirlemede rol oynadığını göstermiştir. Tubbs (1986), özgün ve zor hedeflere sahip kişilerin, kolay hedefleri olan bireylerden daha iyi performans gösterdiklerini belirtmiştir. Deci ve Ryan (1985), insanın kendi geleceğini belirleme ve yetkinlik duyguları üzerindeki etkileri aracılığıyla içsel motivasyonunu etkileyebilen performans geribildirimi ve tanınma gibi çevresel faktörleri incelemişlerdir. Furnham ve Zacherl (1986), iş tatmini ile kişilik yapısı ilişkisine yönelik olarak dışadönüklük kişilik tipi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, nevrotizm ve psikotizm ile negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Klein (1989), hedef-davranış farklılıklarının bilişsel ve davranışsal reaksiyonlara yol açması için, bireyin hedefin önemli olduğuna inanması gerektiğini ifade etmiştir. Shouksmith (1989), profesyonel veterinerler üzerine bir mesleki etkinlik analizi ile birlikte bir iş motivasyon ölçeği uygulamıştır. Locke ve Latham (1990), Hedef Belirleme Teorisine göre performans düzeyini incelemiştir. Mowday (1991), bireylerin ücretlendirmeye karşı tasarlanmış davranışlara katılma olasılığını incelemiştir. Gist vd. (1991), zor hedeflerin performans üzerindeki etkisinin araştırmışlardır. Meyer ve Allen, (1991), örgütsel bağlılığın üç bileşenini araştırmışlardır. Sheehan (1993), Hakkaniyet Teorisine ilişkin olarak, algılanan haksızlığın çalışanların performansına olan etkisini araştırmıştır. Phillips vd. (1996), kişilerin hedefine ulaştıktan sonra hedef ve standartlarını yükseltebileceğini bulmuştur.

Brown vd. (1997), hedeflerin belirlenmesinde insanın ruh halinin etkili olduğunu belirtmiştir

2.1.1.2. Güncel Araştırmalar

Deci ve Ryan (2000), içsel motivasyonu artıran ve azaltan etkenleri araştırmışlardır. Judge, vd. (2000), algılanan iş özellikleri, iş karmaşıklığı ve iş tatminini incelemişlerdir. Judge (2000), tatmin düzeyi yüksek işgücüne sahip örgütlerin daha verimli ve karlı olacağını ve örgütlerin işgücününün tatminini zihinsel güç gerektiren işle sağlamasının en iyi yolu olduğunu göstermiştir. Huey-Ming Tzeng (2002), hemşirelerde mesleki tatmin seviyeleri ve iş bırakma niyetlerini araştırmışlardır. Yousef (2003), Porter'ın örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutluğunun Batılı olmayan kültürlerde geçerliliğini araştırmıştır. Castillo ve Cano (2004), fakülte içerisinde iş tatminini açıklayıcı faktörler konulu çalışmada, Herzberg ve Mausner tarafından açıklanmış olan iş tatmini modeli ve Snyderman'n (1959) iş motivasyonu ve hijyen faktörleri modeline göre, akademisyenlerin iş motivasyonu ve hijyen faktörleri kısmen ya da büyük ölçüde mesleki tatminle ilişkili olduğunu göstermiştir. Camphell vd. (2004), iş yapılırken yönetim ve çalışanların birbirine danışabildiği, çalışanların alınan kararlara ve iş tanımlarının oluşturulmasına kayılabildiği işyerlerinde iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermişlerdir. Özmen vd. (2005), akademisyenlerde örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılığın incelenmesinde akademisyenlerin mesleki bağlılıklarının bilgi işçisi olarak taşıdıkları özellikler nedeniyle örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Şahal (2005), örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkileri ölçmüşlerdir. Boylu vd. (2007), akademisyenlerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar gözlemlendiğini belirtmişlerdir. Aşan ve Erenler (2008), iş tatmini ile yaşam tatmini arasında bir ilişkinin olduğunu ve cinsiyet değişkeni açısından bir farklılık gözlemlememişlerdir. Meyer vd. (2009), örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımları incelemişlerdir. Serinkan ve Bardakçı (2009), akademik personelin iş tatminleri ve tükenmişlik düzeylerini araştırmışlardır. Gül ve Oktay (2009), demografik özelliklerden yalnızca eğitim düzeyinin çalışanların ücret, kariyer, iş tatmini ve performans düzeylerini farklılaştırdığını göstermişlerdir. Turunç ve Kabak (2009), motivasyon faktör önceliklerini analitik hiyerarşi metodu ile incelemişlerdir. Basım ve Şeşen (2009), örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolünü araştırmışlardır. Bayraktaroğlu, (2009), işkolikliğin alt boyutları olan

işten zevk alma ve işe güdülenme hissi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler, işe güdülenme hissi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Doğan (2009), örgüt iklimi algısı ile katılımcıların demografik özellikleri ilişkisi ve iş tatmini algısı ile katılımcıların demografik özellikleri ilişkisi ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerinde etkisini araştırmıştır. Karakaş (2010), çalışanların yönetime katılmasının iş tatminleri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çelik (2010), turizm sektöründe çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Ersarı (2010), strese neden olan faktörleri, stres yönetim tekniklerini ve bunların çalışan motivasyonuna etkilerini incelemiştir. Küçük (2010), örgütsel bağlılık ile iş tatmininin mesleki motivasyonuna etkilerini araştırmıştır. Kara (2010), mutluluk ve başarının iş tatminiyle ilişkisini incelemiştir. Yılmaz, Ekici, (2006), çalışanların örgütsel iklim ve iş stresi faktörlerine dair davranışlarını araştırmıştır. Çıtak (2010), motivasyon ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmıştır. Kavi (2010), kaba güç gerektiren mesleklerde çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre iş doyumları ve motivasyon düzeylerini araştırmıştır. Tor (2011), verimliliği etkileyen ve iş tatminine etki eden demografik faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sat (2011), bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini incelemiştir. Aydoğmuş (2011), kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Machado vd. (2011), yükseköğrenim kurumlarındaki akademik personelin mesleki tatmin ve motivasyonlarını araştırmışlardır. Mamiseishvili ve Rosser (2011), iş tatmini ile fakülte verimliliği arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Türkoğlu (2011), özel bir işletmede görev yapan çalışan portföyünün iş tatmini ve tatminsizliğine yol açan faktörleri, bu faktörlerin önem derecelerini ve örgütsel bağlılıklarını incelemiştir. Baran ve Paliç (2011), akademisyenlerin akademik kariyere ilişkin tutumlarını incelemiştir. Çalışkan, (2011), örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların etkili olduğunu ve yenilikçi ve girişimci davranışların aracılık etkisinin olduğunu belirlemiştir. Erkuş, (2011), örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde iş tatmininin aracılık rolünü test etmişlerdir. Mert (2011), iş tatmininin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çetin ve Basım (2011), psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolünü araştırmışlardır. Baş (2011), psikolojik yıldırma, örgütsel güven ve iş tatmini kavramları arasındaki karşılıklı

ilişkiyi incelemiştir. Dağdeviren, (2011), iş doyumunu etkileyen faktörleri incelemiştir. Ahmadi (2012), mesleki motivasyon üzerinde temel faktör etkisini incelemiştir. Westover (2012), değişen global çevrede iş memnuniyeti ve mesleki özellikleri anlayabilmek için Handle (2005) modelini uygulamış ve geliştirmiştir. Tekingündüz (2012), örgütsel güven ve iş tatmin boyutları ile kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisini incelemiştir. Somuncuoğlu (2013), psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmıştır.

2.1.2. İş Özellikleri Kuramı İle İlgili Literatür Taraması

İş özellikleri kuramı ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan başlıcaları aşağıda sıralanan alt başlıklar halinde gruplandırılmaktadır:

2.1.2.1. Özellik Sayısı Faktör Analizi

Bu grupta yer alan eserlerde iş özellikleri kuramında *özellik sayısı faktör analizi* ile aranmıştır. Hackman ve Lawler (1971) dört faktör demişler, Hackman ve Oldham (1975; 1976) beşinci iş özelliği olarak 'görev anlamlılığını' eklemişler. Fried ve Ferris (1986), gençlerde beş, yaşlılarda üç faktör demişlerdir. Birnbaum, Fahr ve Wong (1986), dört faktör (çeşitlilik, kimlik, özerklik ve geribildirim) demişlerdir. Kulik, Oldham ve Langner (1988), beş demişler. Katz (1978), Lee ve Klein (1982), Dunham, Aldag ve Brief (1977), beş faktör demişler. Dunham (1976) ve Dunham, Aldag ve Brief (1976), beş faktör bulamamış. Idaszak ve Drasgow (1987) altı faktör bulmuştur: beş temel iş özellikleri ve ölçme aracının olumsuz puanlanan soruları. Harvey, Billings ve Nissan (1985) beş faktöre ilaveten bir yöntem faktörü bulmuştur. Idaszak ve Drasgow (1987) olumsuz cümleleri olumluya çevirip beş faktör bulmuşlar. Kuick, Oldham ve Lagner (1988) beş faktörlü çözümlene elde etmişlerdir. Zaccaro ve Stone (1988) işin akli ve fiziki şartları, güvenliği gibi ilave iş özellikleri bulmuşlardır.

2.1.2.2. İşin Öznel ve Nesnel Özellikleri

Bu grupta yer alan eserlerde *işin öznel ve nesnel özellikleri* incelenmiştir, yani çalışan algısının işinin nesnel özelliklerini yansıtıp yansıtmadığını ve özellikler nesnel olarak değiştirildiğinde öznel olarak ne kadar algılanabileceği. Fried ve Ferris (1987), Taber ve Taylor (1990) meta-analiz ile işin nesnel olarak değişimi çalışan algısını etkilediğini bulmuşlardır. Algera (1983); Oldham, Hackman ve Pearce (1976); Stone ve Porter (1978) ve Hackman ve Lawler (1971) aynı özellikleri farklı yöntemlerle ölçmüşler ve

yüksek korelasyon bulmuşlar. Spector ve Jex (1991), Johns, Xie ve Fang (1992) iş özelliklerinde kişisel algıların kullanılabilirliğini bulmuşlardır.

2.1.2.3. Psikolojik Durumların Etkileri

Bu grupta yer alan eserlerde *psikolojik durumların etkileri* incelenmiştir, yani ‘doğrudan işin özellikleri mi yoksa işin özelliklerinin sebep olduğu “Önemli Psikolojik Durumlar” mı kişi ile ilgili gerçek getirilere sebep oluyor’ sorusuna cevap aranmış. Hackman ve Oldham (1976) ilk deneye dayalı desteği vermiştir. Wall, Clegg ve Jackson (1978) “Önemli Psikolojik Durumların” ara değişken olabileceğini göstermişlerdir. Helphistine, Head ve Sorenson, 1981; Hunt, Head ve Sorenson, 1982; Becherer, Morgan ve Richard, 1982 psikolojik durumla sonuç değişkenleri arasındaki ilgileşimin, iş özellikleri ile sonuç değişkenleri arasındaki ilgileşimden yüksek olduğunu bulmuşlardır. Champoux (1991) “Önemli Psikolojik Durumların” etkisinin geçerli olduğunu bulmuştur. Behson, Eddy ve Lorenzet (2000) metaanaliz çalışmasında uygulama açısından üç aşamalı modelin yararlı olduğuna işaret etmiştir. Todd ve Kent (2006) iş özellikleri ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide psikolojik durumun kısmi aracı değişken rolü oynadığını bulmuştur.

2.1.2.4. Büyüme İhtiyacı Gücünün Düzenleyici Değişkeni

Bu grupta yer alan eserlerde büyüme ihtiyacı gücünün düzenleyici değişken olup olmadığı araştırılmıştır. Fried ve Ferris, 1987; Loher, Noe, Moeller ve Fitzgerald, 1985 gibi araştırmacılar güçlü rol oynadığını söylerken, Graen, Scandura ve Graen (1986) rolün güçlü olmadığını belirtmişlerdir. Medcof (1991) ve Champoux (1991) rol oynadığına dair güçlü destek bulmuştur. Fok, Hartman, Patti ve Razek (2000), Saavedra ve Kwun (2000) rol oynadığını göstermiştir. Bloom, Yorges ve Ruhl (2000) düzenleyici olmadığını belirtmiştir.

2.1.2.5. Psikolojik Zenginliği Olan İşler

Bu grupta yer alan eserlerde psikolojik zenginliği olan işlerin kişisel ve örgütsel getirileri araştırılmıştır. Hackman ve Oldham (1975; 1976) dört tane kişisel ve örgütsel getiri var der, Loher, Noe, Moeller, Fitzgerald (1985), Fried, Ferris (1987), Champoux (1991) önerilen getirilerin, performans getirileri hariç, mevcut olduğunu gösterir. Champion ve Morgeson (2007), Morgeson, Dealeney-Klinger ve Hemingway (2005),

Durant, Kramer, Perry, Mesch, Paarlberg (2006), Todd, Kent (2006), Kernan (2007), Morrison, Cordery, Girardi, Payne (2005) Humphrey vd., (2007).

2.1.2.6. Çeşitli Sektörler

- İş özellikleri modelinin *çeşitli sektörlerde* testine yönelik çalışmalar (Idaszak, 1998; Ross, 1999; Thakor ve Joshi, 2005; Cleave, 1993; Edgar, 2000; Kivimaki, 2001; Wong, 1991; Champoux, 1980).
- İş özellikleri modeli ve *iş tatmini* arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar (Catanzaro, 1997; Schjoedt, 2003; Thomas, vd, 2004; Edwards, 1999; Öztürk, vd, 2006; Şahin, Şahin, 2002).
- İş özellikleri ve *liderlik* arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Yeh, 1995; Chiou, Chen, 2005; Piccolo ve Colquitt, 2006).
- *Moderatör etkileri* üzerine çalışmalar (Sanchez, 1997; Wong, 1999; Dodd, Ganster, 1996; Vegt, vd, 1998).
- İş özellikleri modeli ile *diğer motivasyon modellerini* karşılaştıran çalışmalar (Cheser, 1998; Farias, Varma, 2000).
- İş özellikleri modelinin *insan kaynaklarının gelişimine etkisini* inceleyen çalışmalar (Torraco, 2002).

2.2. ARA DEĞİŞKENLER STRES VE BAĞLILIK

Bu bölüm, araştırmaya kavramsal ve kuramsal çerçeve oluşturmak amacıyla iş özellikleri kuramı ve ona etki eden değişkenlerin kavram tanımını, model/teorilerini, ölçümünü, uygulamasını ve aralarında etkileşimini bilimsel gelişim seyrinde açıklamaktadır. Bölümde aynı zamanda araştırma alanında kullanılan diğer kavramlar da nazara verilmiştir, çünkü araştırmanın kuram çerçevesi belirlerken ve açıklanırken onlardan da yararlanılmıştır.



Şekil 2.9 Araştırmanın Değişkenleri

2.2.1. Ara Değişken Stres

Stres, bilindiği gibi, insan vücudunun çeşitli içten ve dıştan gelen uyaranlara verdiği fizyolojik ve psikolojik tepkidir. Stres modern hastalık olarak bilinir, çünkü günümüzde kişi hangi alanda ne görevi yapsa, mutlaka stres kavramıyla karşılaşır. Bu durumda ancak işin stres düzeyi hakkında konuşmak kalıyor. Zira iş yerinde, çalışan çeşitli içten ve dıştan gelen etkenlere maruz kalır ve ister istemez stresle başa çıkmaya çalışır.

Stresin, halk arasında bilindiğinin aksine sadece olumsuz yanı yoktur. Kişi üzerinde olumlu ve olumsuz duygular uyandırarak fiziksel ve duygusal etkiler yaratır. İş stresi işyerinde son yirmi yılda artmıştır (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009). İşle ilişkili stres hem

dünyada, hem Türkiye’de artmıştır. Bu durum sadece işyerlerini değil, aynı zamanda çarpıcı bir şekilde çalışanı da etkilemektedir, özellikle sağlık sorunlarını çoğaltmaktadır. Bunun sebebine küreselleşme de denilebilir. Kişideki stresin kaynağı dışarıdan olabildiği gibi, kendisinin olup bitenlere bakış açısı da olabilir. Bir insan devamlı strese maruz kalırsa, onda birçok psikolojik ve bedensel rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Kendisi stresle başa çıkabiliyorsa, aşırı gerilim ve yıpranmadan korunabilir. Ancak stresle başa çıkamıyorsa, o zaman bir dengesizlik ortaya çıkar ve ona fiziksel ve psikolojik yük biner. İnsan bu duruma bir süre dayanabilir, ama uzarsa stres belirtileri kendini gösterir ve bir tükenmişlik duygusu ya da hastalığa davetiye çıkarır. Bu seyir iş hayatında da aynıdır. Uzun süre işyerindeki stresle başa çıkamayan çalışan stresin olumsuz yönleriyle karşılaşır, verimliliği düşer, işten soğur. Stresle başa çıkabilmek için stresin tanımını koymak gerekmektedir.

2.2.1.1. Stres Kavramı

Dünya dillerine “stress” ya da “stres” olarak geçen kelimenin kökü Latince “estrica”dır. Bu kelime “insan sağlığı ve huzuruna tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkileri” ifade eder. (Şenyiğit, 2004) Stres birçok tanıma sahiptir: “nesne ve kişinin bu iç ve dış güçlerin etkisi ile biçiminin bozulması ve çarpıtılmasına karşı bir direnç”; “bütünlüğü koruma ve asıl duruma dönmek için çaba harcama”; “tüm çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin belli oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum”; “bedensel ve ruhsal olarak zorlayan tehditler karşısında yeni bir uyum sağlama çabası”.

Stres kavramını ilk kullanan bilim adamı olarak ünlenen Profesör Hans Selye, stresi kişinin farklı dış etkenlere (stresörlere) karşı gösterdiği genel bir tepki olarak tanımlarken, insanlara stresin kendisinin değil, distress’in yani yıpranmanın zarar verdiğini belirtir. Selye’nin her stres durumunun insanda mutlaka bir iz bıraktığı ve stresli durumdan çıkabilmek için belirli bir bedel ödediğini söyler. (Selye, 1956) Lazarus da kişinin karşılaştığı olumsuzluklar karşısında kayıplar olarak tanımlar. Mason ise stresi kişiye özel olan bir tepki olduğunu ve strese maruz kalan her insanın stresten olumsuz etkilenmeyeceğini söyler. (Erdoğan, 1996)

Genel itibariyle strese ‘bir eylemin ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanma’ denilebilir. Stres, kişinin stres çıkarıcılara karşı sergilediği genel bir tepkidir. Genel olarak olumsuz bir durum olarak kabul edilen stres, kısaca, kişinin olumsuzluk olarak algıladığı etkenlere verdiği bir tepkidir.

Hayatın birçok alanında karşılaşılan stres uyarıcıları, stresle başa çıkma yöntemleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bunlar genel yaklaşımlardan başlayarak dar ve çok özel iş kollarına kadar gitmektedir. Yapılan araştırmaların birçoğu kendi işkollarına hitap etmekle beraber stresin ve uyarıcılarının sadece iş yeriyle sınırlı olmadığı için genel olarak çalışanın özel ve sosyal hayatı da ele alınmaktadır. Araştırmalarda birçok ölçüm, analiz ve yöntem kullanılmaktadır. Onlardan birkaçı örnek olarak sıralanmaktadır:

1. Doğrulayıcı faktör analizi ile iş ortamına yönelik stresi ölçmek için yapılan bir ölçek geliştirme çalışmasında “bireysel”, “kişiler arası”, “çevresel”, “özel yaşam” ve “örgütsel” olmak üzere 5 adet birincil sıra ve “bireysel” alt boyutunun içinde 4 adet ikincil sıra alt boyut oluşturulmuştur. (Tatar, 2009)

2. Stres yapan faktörler, stres yönetim teknikleri, stres yapan faktörler ve stres yönetim teknikleri çalışanın motivasyonunu ne kadar etkilediğini ölçen bir araştırma göstermiştir ki, iş motivasyonu yüksek, çalışma stresi ve stresle başa çıkma teknikleri ise orta düzeydedir (Ersarı, Naktiyok, (2012).

3. Stresle başa çıkma teknikleri ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, iş stresi ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Çalışanın iş motivasyonunun, iş stresinin ve stresle başa çıkma tekniklerinin kontrol değişkenlerine (demografik özellikler) bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için T-testi ve Anova varyans analizleri yapılmıştır. Bulgular, motivasyon, stres ve stresle mücadele teknikleri değişkenlerinin bazı kontrol değişkenlerine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Çalışanların örgütsel iklim ve iş stresine bağlı davranışlarını ve çağrı merkezi sektöründe iş tatmini üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları örgütsel iklim ile iş tatmini arasında pozitif ve iş stresi ile iş tatmini arasında negatif ilişkiyi göstermiştir. Bununla beraber, çağrı merkezlerinde örgütsel iklimin iş tatminini olumlu ve iş stresinin iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür (Yılmaz, Ekici, 2006).

4. Orta kademe otel yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada Antalya'daki beş yıldızlı grup otel işletmelerinde çalışan 97 orta kademe yöneticisi ile anket çalışması yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi için frekans tabloları düzenlenmiş, güvenilirlik (Cronbach's Alpha), faktör, Pearson korelasyon ve varyans analizleri ve T testi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu dört örgütsel bağlılık faktörüne işaret etmiştir (duygusal bağlılık, devam bağlılığı-alternatiflerin eksikliği, devam bağlılığı-yatırımlar/yan bahisler ve normatif bağlılık). Örgütsel stres ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiler, Pearson korelasyon analizi ile test edilmiş olup örgütsel stres ile duygusal bağlılık arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, örgütsel stres azaldıkça, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın arttığı görülmüştür. (Uzun, Yiğit, 2011)

2.2.1.2. İş Yerinde Stres ve Kaynakları

İş stresi, çalışanın işini yaparken işin gerektirdiklerinden ve kendi şahsiyetinden kaynaklanan uyumsuzluk ve buna karşı gösterdiği tepki olarak tanımlanmaktadır. (Şenyiğit, 2004) İş stresi çoğunlukla, çalışanın yorgunluk ve huzursuzluğu yüzünden sağlık sorunları yaşaması ve işte verimliliğin düşmesi olarak ortaya çıkar (Sauter ve Murphy, 1995). İş yerinde stres iş yerinde üstlenilen rol, iş ortamı, iş ilişkileri, iş yeri yapısı ve iklimi, ve kariyer gelişimine bağlıdır.

Modern işyerinde çalışan bir insan iş güvencesi ve rekabet gibi kaygılardan dolayı devamlı bir stres altında çalışır. Bu durum çalışana çalıştığı yer ve konum gözetmeksizin olumsuz etkileyebilmektedir. İş stresini tetikleyen etkenler şöyle sıralanabilmektedir: tatminkâr olmayan ücret, işin niteliği, görev ve yetki dengesizliği, uzun ve yorucu çalışma saatleri, zor çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları ile tartışma ve anlaşmazlıklar, gelişme ve yükselme olanaklarının eksikliği, işin stresli bir iş olması, aşırı sorumluluk, yetkide yetersizlik ve çalışanların eğitim düzeylerinin düşük olması, yönetimin uygulamalarını eleştirememesi, iş güvencesi kaygısı, mesleğin itibarlı sayılmaması, genç veya ileri yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, unvan vs. Bu sıralamaya her işin özelliğinden dolayı ortaya çıkan ve başka yerlerde görülmeyen değişkenleri de katmak gerekir. İş stresinin kişinin özel yaşamı ve genel olarak hayatıyla karşılıklı etkileşim içinde olduğunu da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. (Ağma, 2007)

İş yerinde stresle başa çıkma bireysel çabadan ziyade toplu bir yaklaşım gerektirdiği gibi stres kaynaklarının belirlenmesi de geniş kapsamlı girişim gerekmektedir. Zira burada bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmak önemlidir. Mesela, bir çalışan belli bir iş sürecine katlanırken, diğeri zorlanabilir ve sarsıcı bir stres yaşayabilir. Bunun altında çalışanın tecrübesi, işe yaklaşımı ve işten beklentisi gibi etkenler yatabilmektedir. (Newstrom, Davis, 2002)

Stres sürecinde çalışanın kişiliği önemli rol oynamaktadır. A tipi kişilik yapısında çalışanlar ciddi stres altında girdiklerinde B tipi kişilik yapısına göre kalp rahatsızlıklarına daha fazla yakalandıkları bildirilmiştir. (Mullins, 1993) A tipi kişilik yoğun dürtüleri olan, saldırgan, ihtiraslı, rekabetçi ve zamana karşı yarışan kişi olarak tanımlanır. Mutlak ve devamlı mücadelecilerdir. Başarıyı yakalama isteği, sürekli zaman darlığı, saldırganlık ve haset, A tipi kişiliği tanımlayan özelliklerdir. B tipi kişiliğin özellikleri de şunlardır: esneklik, açıklık ve rahatlık, sabır, aşırı hırs yapmaz, düzenli çalışır. (Bozkurt, 2004) Bir çalışanda iki tip kişilik de bulunabildiği gibi burada önemli olan çalışanın hem kendisine, hem işine, hem de beraber çalıştığı iş arkadaşlarına zarar vermeden uyumlu çalışmasıdır. (Güney, 2000)

İş yerindeki strese etki eden genel olarak hayatımızda olup bitenler şu şekilde sıralanabilir: işten atılma, işe yeniden uyum sağlama, iş alanı değişikliği, iş sorumluluklarında değişiklik, eşinin işe başlaması veya ayrılması, yöneticilerle sorunlar, iş saatinde veya şartlarında değişiklik. (Schnake, 1990)

Stres kaynakları ne kadar da çalışanın kişiliğine yüklenirse yüklensin, çevre etkisi oldukça büyüktür. Mesela, iş yerinin evinden uzak olması, iş gereği görüştüğü işyeri dışında insanlar, tedarikçiler, müşteriler, vardiya sistemi, iş ve aile hedeflerinde uyumsuzluk, mesleki yetersizlik kaygısı. (Tınaz, 2005)

2.2.1.3. Stres Belirtileri

Stres her işletmede çeşitli seviyelerde mevcut olup iş akışını olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Strese maruz kalan çalışanlar zamanla çeşitli belirtiler vermeye başlamaktadır. Bu belirtiler bireysel ve örgütsel belirtiler olarak iki gruba ayrılmaktadır.

2.2.1.3.1. Bireysel Stres Belirtileri

Aşağıda fiziksel, davranışsal ve psikolojik olarak gruplandırılmış stres belirtileri doğru müdahale edilmediği sürece zamanla büyüyerek çalışanın işten soğumasına, hastalanmasına ve verimliliğinin düşmesine neden olabilir (Sökmen, 2005):

a) Fiziksel Belirtiler: tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı. Stres, fiziksel olarak üç dönemli bir süreç olarak kendini gösterir. İlk dönem “alarm tepkisi” olarak adlandırılır. Bu dönemde otonom sinir sistemi aktif çalışır, salgı bezleri daha aktif çalışır ve vücuda verilen adrenalin artar. İkinci dönem ise “direnc dönemidir”. Bu dönemde organizma stresli ortamda sorun yaşamamakta gibi algılanır, hâlbuki yıpranmakta ve yavaş yavaş dirençsiz hale gelmektedir. Üçüncü dönem ise “tükenme dönemidir” ve vücut strese karşı koyamaz hale gelir, hastalanır ve müdahale edilmezse ölüme götürür. (Cüceloğlu, 1992)

b) Davranışsal Belirtiler: uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, sigara kullanma ve alkol kullanımı. Stres kişinin davranışlarını olumsuz etkiler, çünkü yukarıda sayılan stresin getirdiği davranışlarda değişiklikler kişinin hayatını olumsuz etkilemektedir.

c) Psikolojik Belirtiler: İş yerlerinde stresin yarattığı çeşitli psikolojik belirtiler de mevcuttur. Bunların en önemlileri gerginlik, geçimsizlik, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, telaş ve hayal kırıklığıdır. (Sökmen, 2005)

2.2.1.3.2. Örgütsel Stres Belirtileri

Örgütsel stres sadece üretim ve verim kaybına yol açmaz, aynı zamanda çalışanın işe devamsızlığını ve sağlık harcamalarını da artırmaktadır.

Çukur’a (2001) göre, örgütsel stres belirtileri ve kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yöneticilerin hatalı kararları
- Çalışma ilişkilerinde kesintiler
- Çalışanlar arasında geçimsizlik
- İşe devamsızlık, işe geç gitme
- İşten ayrılma

- İş tatminsizliği
- Örgütsel moral zayıflığı
- Örgütsel bağlılığın azalması, yabancılaşma.

Hem bireysel, hem örgütsel stres belirtileri aynı anda görülmeyebilir. Burada önem verilmesi gerekenler belirtilerin yoğunluğu ve süresidir.

2.2.1.4. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Stresle başa çıkma yöntemleri bireysel yöntemler ve örgütsel yöntemler olarak iki grup şeklinde incelenebilmektedir.

2.2.1.4.1. Bireysel Yöntemler

Tutar'a (2000) göre, bireyler dört şekilde stresle başa çıkabilmektedir:

- Bedenle başa çıkma: Gevşeme teknikleri, egzersiz ve beslenme programları.
- Zihinsel başa çıkma: Gerilim ve uyumsuzluğu tetikleyicilerden uzak durma, zihinsel düzenleme ve dönüşüm teknikleri.
- Davranışla başa çıkma: Davranışla stresle mücadelenin en etkin yolu "A" tipi davranış biçimlerinin değiştirilmesidir.
- İnançla başa çıkma: İnsanın kendisini manevi olarak geliştiren, iç zenginlik kazandıran, etik değerlere uygun şekilde uygun yaşayarak içsel huzuru sağlaması ile stresle başa çıkması.
- Stresle başa çıkmanın diğer bir yöntemi ise DKBY (Değiştir-Kabul Et-Boş ver-Yaşam Tarzını Yönet) modelidir. Bu model dört aşamadan oluşur: (Aydoğan, 2002)
 - Değiştir: Bir işe başlamadan önce iyice düşünmek, gerektiğinde hayır demek ve ardından olumsuz durumu değiştirmek ve neden olduğu stresi ortadan kaldırmak.
 - Kabul Et: Kontrol edilemeyen koşulları öfkelenmeden kabul etmek ve pozitif yaklaşımı kaybetmemek.
 - Boş ver: İşleri üst üste eklememek, acelecilikten, öfke ve rekabetten, düşmanlıktan vazgeçmek.
 - Yaşam Tarzını Yönet: Çeşitli egzersiz, diyet ve rahatlama yöntemlerini uygulamak ve stres kaynaklarını ortadan kaldırmak.

Ayrıca, çalışanın bir birey olarak uygulayabileceği diğer stresle başa çıkma yöntemleri şöyle sıralanabilir:

- Pozitif hayal kurma,
- Egzersiz yapma,
- Davranışlarını kontrol etmesi,
- İletişim halinde olma,
- Hayata pozitif tutum sergilemek,
- Hobi edinmek,
- Dışa dönük yaşamak,
- Tatili aktivitelerle değerlendirmek,
- İşini olabildiğince güncellemek ve zenginleştirmek.

2.2.1.4.2. Örgütsel Yöntemler

Şu bir gerçek ki, insanlar evden çok iş yerlerinde daha fazla zaman geçirmekte ve çalışma ortamında yaşadığı stresi ev ve aile ortamına taşımaktadırlar. Bunun devamında iş yerinde verimi düşmektedir. Böyle bir durumla karşılaşmamak için iş yerlerindeki yöneticiler çalışanlarında stres vericileri iyi tanımalı, alacakları tedbirler ve yürürlüğe koyacakları uygulamalarla hem kendilerini, hem çalışanını ve işyerini korurlar. Bu işte onların en iyi yardımcıları da çalışanları olacaktır.

İş yeri açısından da işyerindeki stres düzeyini düşürmek için yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir:

- Ücret yönetimi
- Zaman yönetimi
- Stres yönetim eğitimi
- Katılımcı yönetim
- Aşırı iş yükü azaltılabilir
- Terfi olanakları açık tutulur
- Çalışanın yaptığı işe daha fazla önem verilir
- İş güvencesizliği ortadan kaldırılır
- Fiziksel iş ortamı çalışmaya elverişli hale getirilebilir
- Uzun çalışma saatleri ortadan kaldırılır

- Çalışanları kaynaştırmak için sosyal aktiviteler düzenlenebilir
- Çalışana eğitimi ve kişiliğine uygun işler verilir
- Çalışanların özel taleplerine cevap verilir
- İş-ev arası ulaşım sağlanabilir
- İş ortamında neşe ve pozitifliği hâkim kılabilir
- İş zenginleştirilmesi

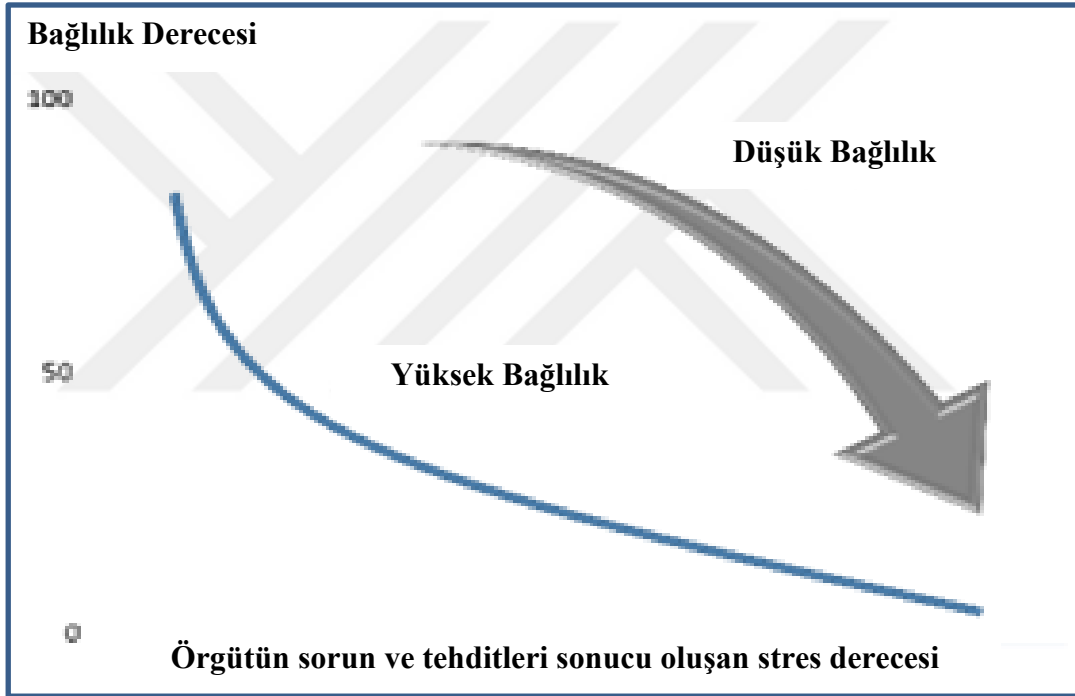
2.2.1.5. Stres ve Üretim Sahası

Bağlılık ilişkisi önemli bir unsur olduğu için bu tezin ara değişken bileşenidir. Araştırmanın geneli ve modeli çerçevesinde stres konusu bulunmamaktadır. Bunun sebebi olarak bu tez hazırlanır iken edinilen tecrübeler göstermiştir ki, hızlı rekabet koşulları nedeni ile üretim sahasındaki çalışma en az pazarlama ekibi veya satış ekibi kadar yoğundur. Bu yoğunluğun sebebi olan stres üretim aşamasında oluşan her birim müşteriye teslim süresinde aksaklık yaşanması ihtimalidir. Kalitenin sorgulanacağı ve ön planda olacağı ürünün fabrikadan çıkması için sürecin aksamadan ilerlemesi gerekmektedir. Bu durum en çok bakım ve kalite ekibini etkilemektedir. Sürecin doğru işlenmesi için yöneticiler ve ekip olarak ayrılmış olan tüm çalışanlarda bu hızlı tempoya uyum sağlayarak çalışmaktadırlar. Son yüzyılın yönetim anlayışı da bu bakış açısı ile değişmiş sürecin aksamasında ve olası çözümlerin sağlanmasında sorumluluk sadece yönetim kademelerinin değil, çalışanları da bu sürece ortak eden bir anlayış olarak açıklanmaktadır.

Bu nedenle çalışanlar açısından sürekli emir veren yönetici yerine, soru soran yönetici talebi artmıştır. Stres klasik psikoloji alanından yaygınlaşarak üretim alanına transfer olmuştur. Stres, klasik psikoloji alanından çıkarak üretim alanına transfer olmuştur. Stres korku ve kayıp hissi yaratan uyarıcıdır; kişinin bu uyarı sonucu verdiği fiziksel veya psikolojik tepkidir.

Sonuç itibari ile insanı meşgul etmekte, işe odaklanmasını veya günlük normal işleri yapamaz duruma gelmesine neden olur. Üretim sahalarında günlük üretim adedi, iş güvencesi kendinin değersiz işte çalıştığına dair kaygı, iletişim sorunları, sosyal çevre yaratmama endişesi, dışlanma endişesi, üretimi yetiştirmeme endişesi, başarısızlık endişesi gibi birçok konular stres kaynağı olmaktadır.

Aşağıda Şekil 10'de stresin derecesi ile bağlılık arasındaki zıtlık anlatılmak istenmektedir. Bağlılığı yüksek çalışanlar daha zor ve uzun zaman alan bir süreci izlerler. Düşük olanlar ise dereceleri daha yüksek ve hızlıca strese girerler. Stres, örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır. Zira stres, çalışanların verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Stres hem bireysel, hem örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Tez modelinde öz yeterlilik içinde olan kişinin gelişimi ve rolleri ile ilgili eksiklikler stres kaynağıdır. Luthans'ın tanımı ile bireysel stres kaynakları, kişilik, rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır (Luthans, 1994).



Şekil 2.10 . Stres ve Bağlılık İlişkisi (Derece/Süre)

Aynı şekilde rol belirsizliği, çalışanın görevlerini yerine getirirken istenilen ve beklenen performans düzeyini yakalayabilmesi için gerek duyduğu bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum stresin model içinde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda stresin negatif bir faktör olarak tanımlanması aşılması zor bir faktör olarak çalışını oldukça etkilemektedir. Mavi yakalı çalışanın mevcut görevinin özellikle alt seviye işlerinde verimi çok hızlı düşmektedir. Örneğin, bakım çalışanına zaman zaman üretim işi verilmesi onu strese sokmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bu

konuya çok dikkat etmesi gerekmektedir. Yine sık yaşadığımız bir sorun olarak, makine operatörlerine yükleme veya taşıma işi verilmesinin makine arızalarını arttırdığını göstermiştir.

2.2.1.6 İş Stresi ile Örgütsel Bağlılık

İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında önemli davranışsal ilişkiler bulunmaktadır. Bu tezin hipotezleri kapsamında yer alan iş stresi ve örgütsel bağlılık için sorulan “stres, motivasyonu ne derece etkilemektedir?” ya da “iş koluna göre bağlılık derecesi yüksek veya düşük çalışmada etkisi nedir?” sorular ile hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan araştırmalarda iş stresi motivasyon ve örgütsel bağlılık konuları için iki farklı sonuç çıkarmıştır: bağlılığı yüksek olan çalışan stresten etkilenmemektedir; diğeri ise etkilendiği yönündedir. Aşağıda Şekil 11’de görüldüğü gibi, ters orantılı bir ilişki vardır:



Şekil 2.11 . Stres ve Bağlılık İlişkisinin Dengesi

Stres ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen en önemli çalışmalar Mathieu ve Zajac (1990), ve Mowday, Porter ve Steers'in (1982) çalışmalarıdır. Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Tezin ara bileşeni olan stres ölçeğimiz, değişim çalışmaları çerçevesinde mavi yakalı çalışana ek iş yükü getirmektedir. Çalışan, üretim aktivitesine ek olarak

değişim süreçlerindeki aktiviteleri işine faydalı olacağını düşünmez. Bunun ona işini kolaylaştıran bir araç olduğunu pratik çalışmalar ile anlatılması ve eğitilmesi gerekmektedir. Bu tezin Ek'inde verilen anket soruları, yukarıda değindiğimiz konuları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Stres, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkileri ve aktivitelere olan tutumu gösterir.

Örgüt açısından aşırı bağlılığın ortaya çıkarabileceği diğer bir olumsuz sonuç ise, çalışanlardan bazılarının kendilerini bu örgüte adanmaları sonucunda ortaya çıkan davranışlarıdır. Böyle bir çalışanın davranışları hem çalışma arkadaşlarını huzursuz edebilir, hem de etkileşime girdiği işletme dışı kişileri olumsuz etkileyebilir. Toplum içinde pek çok işletmede çalışan bağlılığının düşük olması, toplum genelinde üretilen hizmet ve ürünlerin miktarı ve kalitesini olumsuz etkiler.

Sonuç olarak, bağlılık ile motivasyonun pozitif etkileşimi vardır. Stresin derecesine göre çalışanın motivasyonunda düşme eğilimi vardır. Tezin analiz çalışmasında bu etkinin görülmesi, hipotezlerimizden biridir. Motive, yani güdülenmiş çalışan iş üretme çabası içine girecektir. Modelde iş sonuçları yine değişim yönteminin beklentilerine göre ölçeklendirilmiştir.

2.2..2. BAĞLILIK

Bağlılık, çalışanın mevcut durumdaki amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin örtüşmesidir. Çalışanlar açısından iş özellikleri modelinde olmayan, ancak iş hayatında çok sık rastlanılan ve zor tanımlanan davranış biçimidir. İş modeli içindeki alt bileşenler farklı kaynaklarda bağlılık olarak araştırma konusu olmuştur. Bu tespit iş modelinin eksikliği olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde, iş modelinin içinde olmamakla birlikte özerklik ile örgütsel bağlılık konusunda bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Wallace, 1995).

Wallace (1995) bir şirkette özerklik derecesi ne kadar yüksek ise bağlılığın da o derece güçlü olduğunu savunmuştur. Bu görüşün ortaya koyduğu değerlendirmeye göre tecrübe ile belirlenen bazı durumlarda özerklik seviyesinin yüksekliği işletmelerde çalışanın öz yeterlik inancı artmaktadır. Bu duruma neden olan bilgi seviyesi de yüksek ise çalışanın bağlılığı zayıflamaktadır. Ortaya konan bu görüşün bazı durumlarda işletmenin özerklik derecesi ile hiç ilgisinin olmayabileceği de ayrıca açıklanmaktadır. Örgüt bağlılığını sağlayan alt unsurlar nelerdir sorusunu cevaplar iken, her çalışan

bireye özgü modeller ortaya konabilmektedir. Bu tezin anket çalışmasının da konusu olan işletmelere bağlılık, çalışanların ekip çalışmalarını iyileştirme faaliyetlerinin oluşturulması ve yöneticisi ile arasında kurduğu ilişki ile ilgilidir.

Ayrıca, “örgütsel bağlılığı yüksek çalışanda motivasyonun etkisi var mı?” sorusu bu tezin inceleme konusudur. Ölçek soruları, iyileştirme faaliyetlerine katılım isteği ve katılım sonucu kendisine sağladığı fayda olarak tasarlanmıştır. Aşağıda Şekil 12’de bağlılığı etkileyen faktörler görülmektedir.



Şekil 2.12. Bağlılık Matrisi

“Üretim sektöründe ücretli bir çalışanın bağlılığı ne olabilir” sorusu araştırmacıların zihnini hep meşgul etmiştir. Bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda hangi tür şirketlerde örgütsel bağlılığa daha fazla gereksinim duyulur sorusuna da cevap aranmıştır. Sonuç olarak, hizmet sektöründe bu konunun daha önemli olduğu, buna karşın imalat sektöründe ve performansın sayısal ölçüldüğü imalat sektöründe daha az önemli olduğu gözlemlenmiştir. Ancak tecrübeyle tespit edilen bir nokta var: Türk imalat şirketlerinde çok yaygın olan duygusal ilişkiler bu bağlılığı oluşturabilir. Örneğin, parça başı iş yapan montaj firmalarında kadınların erkeklere nazaran bağlılıkları daha yüksektir. Bu nedenle bu tür firmalarda kadın sayısı belirgin olarak fazladır. Bu duruma benzer standart işlerin yoğun olduğu iş kollarında kalite, ölçme gibi faaliyetlerin olduğu işyerlerinde kadınların seçilmesi tesadüf değildir. Japon firmalarında yaygın olan duygusal ilişkilerin ekip çalışması yaygın olan örgütlerde

önem derecesi yüksektir. Yöneticisini baba gibi görenler ve şirkette çalışmaktan gurur duyan çalışanları da bu örnek içinde düşünebiliriz. Bu değişkenin tezin çerçevesi içine girmesi konusundaki düşünce, çalışanın dürtü ile ilgili farklı durumlarını yok saymamak olarak düşünülmesindedir. Böyle bir durum tecrübe edilmiştir, ama sebebi tecrübeye dayalı olduğu için tatmin edici sonuçlar alınmayabilir.

Araştırma sonuçlarına göre bağlılığın yüzlerce tanımı vardır. Her biri için ayrı bir tartışma çıkmaktadır. Bu kavram konusunda araştırmalarıyla ünlü Meyer ve Allen (1997), üzerine uzlaşılan bir tanıma rastlanmadığını belirtmiştir. Bağlılık kavramı karşılıksız bir ilişki türünde vardır. Türkiye'deki bir firmada bağlılık ile model çalışmasında, şirketteki çalışanların çoğu birbirleri ile birinci derece akraba olarak seçilmektedir. Ayrıca, şirket yönetimi bu durumu teşvik etmektedir. Böyle durumlar kolay izah edilemeyebilir, ancak çok nadir rastlanan bir örnektir.

Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan tanımlanmıştır. Örneğin, “bir bireyin kendi menfaatini ve maddi çıkarımlarını ön sıraya almaksızın, bir örgüt ya da kurum için çalışma isteği duyması, örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesi ve bu örgütte yer alma arzusu duyması” (Balay, 2000); “bireyin kendini tamamen işine verme ve bu durum içinde, zamanı en faydalı şekilde kullanmak, ayrıntıları göz önüne almak, başkalarıyla işbirliği yapmak, kendini ve becerilerini geliştirmek, sahip olduğu yeteneklerinden gurur duymak, her zaman daha iyisini yapmaya çalışmak” (Yüksel, 2001); “sadece maliyetler bakımından ele alındığında, çalışanların o örgüt için yaptığı yatırım”; “kişinin ve örgütün amaçlarının örtüşmesi” (Hall vd., 1970); “bireylerin örgütüne karşı bağlılık duyması” (Sheldon, 1971); “kişilerin o örgütün faydasına olan amaçlara duygusal bir şekilde bağlanması ve toplumun, bir örgütün üyesi olarak var olmak için güçlü bir istek duymak” (Morrow, 1983) tanımları başlıcaları olup literatürde en kabul görenleridir. Örgütsel bağlılığın çalışanların bir işletmede bulunduğu süre zarfında gerçekleştirdiği gayret, emek ve elde etmiş olduğu statü, para gibi faktörlerin bulunduğu, bireylerin ise bu kazanımları kaybetme korkusu ile örgütlere bağlılıklarının arttığı belirtilmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramında insan çok önemli bir etkidir. Örgüt içerisinde, gereksinim ve ihtiyaçları karşılanan kişi, o örgütte yer almaktan mutluluk duyar ve bu duygunun sürekliliğinin devam edebilmesi için çaba gösterir. Bu noktada önemli bir husus ise, her bireyde bu bağlılık duygusunun eşit olmamasıdır (Güçlü, 2006).

Örgütlerde insan unsuru, bu kapsamda yer alan diğer değişkenlere göre, kendi ihtiyaçları ve memnuniyeti sağlandığı noktada örgüte bağlılık ve fayda sağlayan bir unsur haline almaktadır. Bu bağlamda insan unsurunun örgüt yönetimleri tarafından doğru şekilde göz önüne alınması gerekmekte, verimli ve etkin bir şekilde bütünün parçası halinde uygulamaya konulması önerilmektedir (Vural, Coşkun, 2007).

Çalışanlarda örgütsel bağlılık, kurumlara ve yönetim şekillerine bağlı olarak gelişmekle birlikte, çalışanların örgütün hedeflerini bilmesini, benimsemesini ve uygulamasını gerektirmektedir. Özellikle son zamanlarda, örgütlerde yer alan kalite uygulamaları gereğince de bu hedefler çalışanlara doğru ve açık şekillerde ifade edilmelidir. Bu bağlamda, örgüt yönetiminin belirlenen hedefler ve hedeflere ulaşmada kullanılacak faaliyetlere tam bağlılığı gerekmekte olup işbirlikçi takım çalışmalarını ön plana almaları icap etmektedir. Bu kapsamda gerçekleşen başarılar, belirli zamanlarda öne çıkarılmalı ve bilgi alışverişinde bulunulmalıdır. Bu takdirde örgüt başarısı artacağı gibi, çalışanların örgüte bağlılık duyguları da kaçınılmaz bir şekilde artacaktır (Vural, Coşkun, 2007).

Bu faktörlerin yanında, örgüt, kendi hedef ve değerlerini, çalışanların hedef ve değerleri ile örtüştürebildikleri durumunda; çalışanların amaçlar doğrultusunda fedakârlık ile çalışma istekleri, karşılaştıkları sorunlara çözüm bulma azimleri ve mevcut örgütün bir üyesi olma çabası büyük önem arz etmektedir (Vural, Coşkun, 2007). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık genellikle örgütlerin yönetimi tarafından geliştirilmeye açık bir kavramdır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın oluşması durumunda; çalışanların mutluluk hissi, motivasyon ve performanslarının olumlu yönde etkileneceği ve düşük personel değişimi süreci ile başarılı sonuçlara ulaşılabileceği gerçeği, yöneticiler tarafından oldukça benimsenmiş bir durumdur.

Yukarıdaki bulguları özetlemek istersek, örgütsel bağlılık kavramının oluştuğu bazı süreçler vardır. Bu süreçler: uyum aşaması, kimlik bulma aşaması ve içselleştirme aşamasıdır. Uyum aşamasında çalışanlar belli bir sonuç doğrultusunda birbirleri ile etkileşimde bulunmakta, kimlik bulma aşamasında çalışanlar, bulduklarını örgüt yapısında yer almaktan gurur duymakta ve başarı ilişkiler kurmakta, içselleştirme aşamasında ise çalışanlar örgüt hedef ve değerlerinin kendisinin sahip olduğu yapılarla örtüşüğünü fark eder (Yüksel, 2001).

2.2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramı, alanın ileri gelen araştırmacıları tarafından belirli gruplar altında sınıflandırılarak modellenmiştir (Güçlü, 2006):

2.2.2.1.1. Etzioni Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılık, Etzioni'nin bu modelinde ilk aşamalarda “örgütsel katılım” olarak tanımlanmış (Etzioni, 1961) ve bu model kapsamında, örgütte yer alan bireylerin bağlılıkları; yabancılaştırıcı bağlılık, fırsatçı bağlılık, ahlaki bağlılık olmak üzere sınıflandırılmıştır (Etzioni, 1961). Bu bağlamda yabancılaştırıcı bağlılık; kişinin örgüte karşı olumlu duygu ve tutumları bulunmamasına karşın, hayatında mevcut diğer seçenekler yer almaması sebebi ile örgütte yer almasının zorunlu devam etmesi, örgüte karşı olumsuz tutumlar ve duygulara sahip olmasına karşın mevcudiyetinin kurum bünyesinde sürmesi (Penley, Gould, 1988); fırsatçı bağlılık, bireylerin buldukları örgütler ile ilgili iyi ya da kötü hislerinin ve tutumlarının bulunmaması, çalışanlar ve örgüt arasında bulunan alışveriş temelini bulduğu, bununla birlikte örgüt içinde yaptıkları görevler ile elde ettikleri karşılık ya da başarıların devamının olması için örgütte kalma isteği bulunması (Etzioni, 1961); ahlaki bağlılık ise çalışanların görev aldıkları örgüte yönelik olumlu yönelime sahip olmaları, değerlerinin ve amaçlarının örgüt yapısıyla örtüşmesi durumunda içselleştirmenin olduğu, böylece kurumu içselleştirme ve faaliyetlerde bulunma isteklerinin artmasıdır (Mowday vd., 1982).

2.2.2.1.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Modeli

Çalışanların gereksinimleri doğrultusunda farklılaşan davranışları Kanter süreklilik, bağlanma ve kontrol olarak sınıflandırmış ve örgütsel bağlılığın bu değişkenler ile farklılık gösterdiğini bildirmiştir. Bu bağlamda, çalışanların mevcut kurumlarından ayrılmaları durumunda oluşabilecek maddi yük sorununun oluşmaması ve kurumu için fedakârlıkla çalışmaya devam etmesi “süreklilik”, çalışanların kurum bünyesinde yerine getirdiği görevlerde çalışma arkadaşları ile iş birliği yapması ve bu süreçte çalışanlar arasında duygusal yakınlık ve birlik duygusu gelişmesi “bağlanma”, bireylerin çıkar ve hedeflerinin kurum misyon ve vizyonu ile örtüşmesi ise “kontrol” modelidir (Kanter, 1968).

2.2.2..1.3. Mowday, Porter ve Steers Örgütsel Bağlılık Modeli

Bu modele göre, örgütsel bağlılık hem davranışsal, hem de tutumsal olarak bütünleşmiş, bu bağlamda çalışanların davranışları temel alınarak tutumları ve tutumların da örgütsel bağlılığı arttırdığı bildirilmiştir (Mowday vd., 1982). Tutumsal açıdan çalışanların beklentilerinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bu doğrultuda çalışma istekliliğinin artmasıdır. Davranışsal bağlılık, çalışanların davranışsal faaliyetlere bağlılığı ile oluşmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönümlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür.

Bu modelde, çalışanların yer aldıkları örgütlere karşı olan tutumlarına önem verilmiş ve tutumsal bağlılığın oluştuğu ileri sürülmüştür. Bu bağlamda Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile aynı anlamda ele almıştır.

2.2.2.1.4. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Modeli

Psikolojik bağlılık temellerine dayandırılan bu modelde, çalışanların görev yaptıkları kurumlarına yönelik bağlılıkları, sadakatleri ve güven duygularının örgütsel bağlılığın temelini oluşturduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, bireylerin çalıştıkları kurumlara duyduğu bağlılık, uyum, güven duygusunun kontrol ve uyum duygusunun yoğunlaşması ile de özdeşleme ve içselleştirme sonuçları oluşmaktadır (O'Reilly, Chatman, 1986).

2.2.2.1.5. Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan amaç ve hedeflerin, bağlı olduğu değişkenler ile özdeşleşmesi ve bu değişkenlere duyulan bağlılığın örgütsel bağlılığı oluşturtulduğunu ileri sürmektedirler. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığa sebep olan bu değişkenler önem arz etmektedirler (Meyer, Allen 1990). Meyer ve Allen ileri sürdükleri bu model kapsamında örgütsel bağlılığa sebep olan üç farklı değişkeni: *duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık* olarak ele almışlardır.

A .Duygusal Bağlılık

Bu değişkende bireyler, görev yaptıkları kurumlara karşı duygusal bağlılık hissetmekte, böylece kurum ile özdeşleşme ve örgütün varlığına katkıda bulunma hissi oluşmaktadır (Meyer, Allen, 1990). Bu bağlamda çalışanlar, kurum ile ödedikleri oranda duygusal bağlılık hisleri gelişmekte ve bu kurumda yer alma istekleri

artmaktadır. Bu tip değişkende, bireyler kurumlarına karşı olumlu tutum içerisinde ve kurum başarıları için fedakârlık yapmaya gönüllüdürler. Bununla birlikte, çalışanlar görev yaptıkları kurumun çalışanı olmak ile gurur duyarlar.

Duygusal bağlılık değişkeninin alt aşamaları Meyer ve Allen tarafından bazı faktörlere bağlanmıştır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir:

- Bireylerin yer aldıkları kurumlarda yaptıkları işlerin güç, mücadele gerektiren ve heyecanlı olması,
- Kurumların, çalışanlarından beklediklerinin açık bir ifade ile belirtilmesi,
- Bireylerin kurumlarına yaptıkları hizmetlerin sebeplerini ve amaçlarını anlayabilmesi ve içselleştirmeleri,
- Kurum tarafından belirlenen iş tanımlarının çalışanların beceri ve yeteneklerine uygunluğu,
- Örgütün iş tanımlarında belirttikleri çalışan gerek ve yeterliklerinin belirli olması ve çalışanların bu kriteri sağlanması,
- Kurum yöneticilerinin, çalışanlar tarafından belirtilen fikirlere değer vermesi,
- Kurum bünyesinde yer alan çalışanların arasındaki ilişkilerin samimi olması,
- Çalışanların, görev yaptıkları kurumlara olan geliştirilmiş güven duyguları,
- Kurumun tüm çalışanlara eşit yaklaşım ve tutumu,
- Çalışanların yaptıkları işlerde, kurumun bir parçası olduklarını ve bu sebeple bu zincirin bir halkasını oluşturduklarına olan hisleri,
- Kurum yöneticilerinin, çalışanlara performanslarına yönelik geri dönütleri,
- Çalışanların parçası oldukları iş sorumluluklarında fikirleri ile kararlara katkıda bulunabilmeleri.

B. Devam Bağlılığı:

Bu bağlılık türünde, çalışanların çalıştıkları kurum dışında çalışabilecekleri imkânların bulunmaması, bu sebeple de işten ayrılmaları durumunda mevcut maliyetlerin fazla olacağı durumlardan oluşmaktadır (Gautam vd., 2001). Maliyet düşüncesinin yanında, çalışanların görev yaptıkları kurumda çalıştıkları süre ve bu zaman zarfında harcadıkları emek, kazandığı statü ve para çıktıkları da kişinin görev yaptığı kurumdan ayrılması ile kaybedeceği olgulardır. Bu kazanımları kaybetmemek için de çalışanlar buldukları örgütlerde kalma ihtiyacı hissederler (Vural, Coşkun, 2007).

Meyer ve Allen, devam bağıllığını etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

- Bireylerin buldukları kurumlarda kullandıkları bilgi, beceri ve yeteneklerinin tamamını kurum değiştirmeleri durumunda geçecekleri kurumda kullanabilme garantisi olmaması,
- Çalışanların eğitimlerinin yine mevcut kuruma uygun olması ve örgüt değişimi durumunda oluşabilecek eğitim yetersizliği sorunları,
- Mevcut kurumun konumun değişmesi ile oluşabilecek yeni çevre sorunları,
- Çalışanların zamanlarının büyük kısmını kendileri yerine kurumlarındaki görevlerine harcamaları,
- Çalışanın mevcut kurumdan ayrılması durumunda işten ayrılma primlerinin azalması ya da bu hakkın tamamen kaybedilmesi,
- Çalışanın yaşadığı yerleşim bölgesindeki geçmişi,
- Çalışanların kurumlarından ayrılmaları durumunda, mevcut kurumdan çok daha iyi şartlar ve özellikler içeren kurumların bulunması zorluğu.

C. Normatif Bağıllık:

Bu değişken, çalışanların yer aldıkları kurumlara karşı hissettikleri sorumluluk duygusu ile ilgilidir. Bu sebeple çalışanlar, her şartta yer aldıkları kurumda kalmalarının zorunlu olduğunu düşünür ve çalışmaya devam ederler (Gautam vd., 2001). Çalışanların hissettikleri bu zorunluluk duygusu, bireyin ahlak duygusu ve değerleri ile ilişkilidir. Bu açılarından bu değişkenin bir zorunluluk durumu oluşturması, çalışanlarda bu tutumlarının ahlaki olduğunu benimsemelerine sebep olmaktadır (Vural, Coşkun, 2007). Yapılan çalışmalarda, normatif bağıllık biçiminde bireylerin kendilerini işletmelerine adadıkları, kurumlarının hedefleri ile bütünleştikleri ve bu sebepler ile daha yüksek performans gösterdikleri belirtilmiştir.

Bununla birlikte, çalışanların sosyal durumları ve statüleri de bu bağıllık değişkenini etkilemektedir. Bu değişkenin çalışanlarda oluşturduğu duygular ise, “aslında kendilerini zorunluluk hissetmediklerine inandırmaları, kuruma yararları oldukları için ayrılmamaları gerektiği, kurumu bırakma durumunda yaşayacakları suçluluk ve yetiştirilme tarzına göre yerine getirmeleri gereken sadakat” şeklindedir.

Normatif bağıllık değişkeni, örgüt kültürü, çalışanın yaşı, eğitimi, çalışma süresi gibi faktörlerden etkilenen bir bağıllık biçimidir. Bu bağıllık biçiminde, birey kurumunun

bugüne kadar ona kattığı eğitim, terfi, işletme içi iyi ilişkiler gibi değerlerden dolayı kendini kurumuna karşı sorumlu hisseder ve bu zorunluluk duygusu ile çalışmaya devam eder.

2.2.2.1.6. Martin ve Nicholls'un Örgütsel Bağlılık Oluşturma Modeli

Örgüte aidiyet, iş yapmaya ilişkin duyulan heyecan ve yönetime duyulan güven bizim modelimize daha uygun bağlılık modelidir. Model içinde iş özerkliği modelini oluşturan geribildirim, başarıyı paylaşma, değer verme ve katılımı sağlama bu modelin ana kıstaslarıdır. Bu model rekabet baskısı altında seçilen stratejik modeldir. Çalışan üzerine odaklı bu modelde yetenek ve yetkinlik artırılarak sorumluluk verilerek herkesin katılımını sağlamaktır.

Tez çalışması kapsamında kullanılan modeli Martin ve Nicholls (1984, 1985, 1987) oluşturmuştur. Bu modele göre, firmalara ait dağınık gibi görünen bilgilerin aynı yöne doğru birleştirilerek bütüne dair bilgi vermesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Temelde vurgulanan, işyerlerinde ya da şirketlerde örgütsel bağlılık çatısında olması gereken bazı özellikler mevcut iken, bu unsurların birbirlerinden uzak olması, insanların bu unsurları bir bütün olarak görmelerine engel olmaktadır. Bu bağlamda, bu model bir yap-boz oyununa benzetilmektedir. Bu modele göre işverene, görmeleri istenilen genel çerçeve bir bütün olarak sunulmakta ve kişiler belli bir amaca yönlendirilmektedir.

Martin ve Nicholls (1987), bu dağınık özellikleri: bilgilendirmek, katılım sağlamak, başarıyı paylaşmak, övünç, güven, sonuçlara yönelik sorumluluk almak, otoriteyi tanımak, kendini adanmış hissetmek ve alanda yetkinlik olarak tanımlanmıştır.

Bu modele göre, “bilgilendirmek, katılım sağlamak, başarıyı paylaşmak” kriterleri toplamda örgüte aidiyet duygusunu oluşturmakta, biz-siz gibi ayrımların ortadan kaldırılması ile bir bütüne hitap etmektedir. Bu doğrultuda, yönetimin çalışanları bilgilendirmesi, onların hem üretim, hem karar sürecine dâhil olmaları ve elde edilen başarıda payları olduklarının hissettirilmesi aidiyet duygusunu oluşturmaktadır.

İş görenlere aidiyet duygusunun kazandırılmasında diğer bir etkenler bütünü de “övünç, güven, sonuçlara yönelik sorumluluk alma” kriterlerinin bütünleştiği iş yapmaya karşı duyulan heyecan faktörüdür. Bu bağlamda, iş görenler yaptıkları işler ile

övünmekte, hem kurumlarına, hem kendilerine güven hissetmekte ve yaptıkları işlerin bütününden dolayı sorumluluk hissetmektedirler.

Bu modele göre örgütlere aidiyet duygusunu kazandıran diğer bir kriter ise, “otoriteyi tanımak, kendini adanmış hissetmek ve alanında yetkinlik” faktörlerinin bütünüdür. Eğer çalışanlar işverenlerine güvenmiyorlar ise, kuruma aidiyet duygusunun oluşması mümkün değildir. Güven duygusunun en önemli etkeni ise otoriteyi tanımak olarak görülmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, kurum yöneticilerinin hem üretim, hem çalışanlar açısından doğru ve etkin kararlar aldığına inanmaktadırlar. Bu duygu ile kendileri kurumlarına adanmış hissetmektedirler. Diğer bir unsur olan yetkinlik ise, çalışanların kendilerine verilen görevleri yapabilecek yetenek ve bilgide olduklarını hissetmeleridir ki, aslında bu etken de otoritenin doğru karar mekanizması ile ilişkilidir

2.2.2.1.7. Buchanan Örgütsel Bağlılık Modeli

Bu modele göre örgütsel bağlılık, çalışanlar görev yaptıkları kurumların amaç ve değerlerine duygusal bağlılık hissetmekte ve kendini bu örgüte adanmış durumdadır. Bu bağlılık ise Buchanan tarafından bütünleşme, sarılma ve dürüstlük olarak sınıflandırılmıştır. Bütünleşme sınıfında çalışanlar, kurumun hedefleri ve kültürü ile bütünleşmiş, sarılma sınıfında çalışanlar, görevlerinin gerektirdiği tüm sorumluluk ve performanslara psikolojik olarak bağlanmış; dürüstlük sınıfında ise çalışanlar kurumlarına sadakat ve yüksek samimiyetle duygular beslemektedirler (Gürkan, 2006).

Bu modellerden de anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık oluşan çalışanlarda oluşması beklenen tutumlar “çalışanların yer aldıkları kurumun amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi, örgüt için fedakârlık yapma, kurum bünyesinde çalışmaya devam isteği, kendini kurumun bir parçası olarak görme ve içselleştirme” şeklindedir.

2.2.2.1.8. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Değişkenler

Örgütsel bağlılık tutumunun çalışanlarda oluşması durumunda hem bireyler hem de kurumlar açısından tutum doğrultusunda olumlu ya da olumsuz süreçler gelişmektedir. Bu süreçlerin bağlı olduğu değişkenler ise aşağıdaki gibidir:

A. Kişisel Değişkenler

Bu değişkenler genel anlamda çalışanların kişiliklerine bağlı olan deneyim, yaş, cinsiyet, kurumda görev yapma süresi, kurum beklentileri, ırk, medeni durum, kıdem gibi değişkenlerdir (Balay, 2000; Stevens vd., 1978; Vural, Coşkun, 2007; Güçlü, 2006; Morris, Sherman, 1981). Literatürde bu alanda yapılan çalışmalarda yer alan kişisel değişkenler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel bağlılığın, yaş ve kıdem değişkenleri ile arttığı, buna karşın eğitim seviyesi (iş alternatiflerinin daha fazla olabilmesi sebebi ile) ile azaldığı; erkek çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılık duygusunun daha yüksek olduğu (Aranya vd., 1986); yaş ile ise doğru orantılı olarak arttığı (Meyer, Allen, 1984); medeni durumu bekâr olan çalışanların, ev hayatlarına yönelik sorunlar olmaması sebebi ile örgütsel bağlılık tutumlarının yüksek olduğu, kıdem ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı olduğu görülmektedir.

B. Görev Değişkenleri

Görev bazlı değişkenler iş yükü, işin özellikleri, sorumluluk, görev çatışması, görev belirsizliği, monotonluk, stres, iş koşulları, sahiplik durumu, faaliyet, ilişkiler gibi faktörlerdir (Stevens vd., 1978; Agarwal, vd., 1999). Literatürde bu alanda yapılan çalışmalarda yer alan görev değişkenleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde iş yükü ile işin tamamlanabilmesi için gereken performans arasında negatif bir ilişki bulunduğu (Stevens vd., 1978); iş niteliği ile örgütsel bağlılık pozitif ilişki olduğu (Hall vd., 1970); sorumluluk duygusunun artması ile örgütsel bağlılık tutumunun yükseldiği (Stevens vd., 1978); görev çatışması, monotonluk ve görev belirsizliği ile örgütsel bağlılığın negatif ilişkili olduğu (Güçlü, 2006); iş yeri koşulları ile örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir.

C. Yapısal Değişkenler

Yapısal değişkenler ise, yönetim kademeleri, yönetim şekli, yetkilendirme sistemi, kurum büyüklüğü, kurum içi iletişim, kurum içi terfi olanakları, ücret, çalışan devir sayısı, sosyal güvenlik sistemi, sendika, çalışma saatleri, kariyer imkânları gibi değişkenlerdir (Güçlü, 2006; Boylu vd., 2007). Literatürde bu alanda yapılan çalışmalarda yer alan yapısal değişkenler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde yönetim kademeleri ile örgüt bağlılığı arasında pozitif ilişki olduğu; üst

kademe yöneticilerinin, karar verme sürecinde bazı önemli özelliklere sahip olması, yöneticilerin örgütsel bağlılığını arttırdığı (Stevens vd., 1978); kurum içi kuvvetli iletişimin hem yönetici, hem de çalışanlar açısından örgüt bağlılığını arttırdığı (Tokat, Şerbetçi, 2000); kurumda başarılı görevlere verilen ödülleri hem performans ve motivasyonu, hem de örgütsel bağlılığı arttırdığı; iş karşılığı yapılan ücret ödemelerin ve terfi ihtimalinin hem verimliliği, hem de örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmektedir.

2.2.2.1.9. Örgütsel Bağlılık Çıktıları

Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri hem bireylerin kendilerine, hem de kurumlara farklı şekillerde etki edebilmektedir. Bu bağlamda, örgüt bağlılığı seviyeleri ve bu seviyelere bağlı olarak oluşan çıktılar literatürde aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Randall, 1987):

A. Düşük Seviyede Örgütsel Bağlılık

Bu seviyede, çalışanların yaratıcılıklarının daha çok ortaya çıkabileceği gibi, bireyler kurumları kendilerini tam olarak bağlı hissetmemeleri sebebi ile kurum dışındaki alternatif iş olanak ve kurumlarını araştırmada, incelemede daha etkin olabilirler. Çalışanlar açısından diğer önemli sonuçlar, bağlılık ve ekibe sorumluluk duygusu seviyesinin azlığı, mesleki geri gidiş, terfi imkânsızlığı, stres ve maddi kayıplar şeklinde olabilir. Buna karşın, kurum açısından bu düşük düzey, çalışanların devir döngüsü kısalığı, işe devam sorunu, performans düşüşü olarak gerçekleşebilir (Vural, Coşkun, 2007).

B. Orta Seviye Örgütsel Bağlılık

Bu seviyede, çalışanlar kurumlarına saf ve sınırsız bir sadakat hissi hissetmemektedirler. Çalışanlar, kurumun amaç ve değerlerini tümü ile kabul etmemekle birlikte, bazı değerleri kabul etmekte ve hizmeti sürdürmektedir. Hizmet süresinin artışı bireylerde ayrılma isteğinin azalmasını, iş tatmin duygusunun artmasını gerçekleştirebilir (Vural, Coşkun, 2007).

C. Yüksek Seviye Örgütsel Bağlılık

Bu seviyede, çalışanlar kurumlarına sonsuz bir bağlılık duygusu ile hizmet verirler ve kurumların amaçlarını tam anlamı ile benimserler. Bu bireylerin hem maddi beklentileri karşılanmakta, hem de iş performansı yükselerek başarıları, takım çalışmaları ve tatmini artmaktadır. Bununla birlikte, yüksek seviye örgütsel bağlılık hem kurum, hem çalışan açısından güven hissi uyandırır. Bu olgu sayesinde iş devamsızlığı gibi bir faktör oluşmaz. Buna karşın bu yüksek bağlılık çalışanların yaratıcılıklarını köreltebilir, fedakârca ve uzun zaman çalışma istekleri sebebi ile hem aile, hem de toplumla sorun yaşayabilir, sorgulayarak davranışta bulunma ve yaşama esnekliği azalabilir.

2.2.3. Günümüzde Örgütsel Bağlılık

Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen henüz net olarak tanımlanamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda, yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş tasarımı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır.

2.2.3.1 Şirketlerde Örgütsel Bağlılık

Yukarıdaki açıklama bu tezin sınırlarını belirlemektedir. Bu sınır dikkate alınarak tezin ilerleyen bölümlerinde ele alınacak ve çalışmaya konu olan şirketlerin iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bu kapsamda teze konu edilen şirketler, uluslararası bağlılıkları olan ve Türkiye'deki "en iyi uygulayıcı" olarak tanımlanan en iyi şirketler konumundadır. Bu şirketlerin marka algıları yüksektir. Şirketlerin değişim stratejileri uygulama süreci kapsamında mavi yaka olarak adlandırılan çalışanların, değişime katılım aktivitelerinin olup olmadığı yönündeki davranışları temel bir sorunu ortaya koymaktadır. Bu sorunun çözümü çalışanların aktivitelere katılmasına veya katılmamasına sebep olan nedenlerin ortaya konması ile sağlanabilir.

Teze konu olan işletmeler iki şekilde açıklanmaktadır: *Birincisi*, montaj fabrikalarıdır ve seri imalat prensibine göre çalışmaktadır. Çalışanların çok özel ustalık isteyen bilgilere ihtiyacı yok olarak kabul edilmektedir. Ancak gelişen teknoloji çerçevesinde makine kullanımı, makine ekipmanları, montaj, enerji kaynakları ve bakım konularını içeren temel bilgilere ihtiyacı vardır. El işçiliğinden yarı otomasyon denilen makine insan ilişkisinin en ileri aşaması olan robot kullanımları ve robotları yöneten çalışanların yetiştirilmesi bilgi kabiliyetlerinin artırılması ile ilgilidir.

İkincisi, ustalık isteyen, montaj ve seri imalat prensibine göre çalışan fabrikalara nispeten daha az iş gücüne ihtiyaç duyulan içecek sektörüdür. Bu işletmelerde parça başı üretim yerine seri akış söz konusudur. Bu işletmelerin seri akışı iki aşamalı olarak sağlanmaktadır. İlk aşamasında ustalık denilen bilgi ihtiyacı sürecin en önemli basamağıdır. İkinci aşaması ise makine-operatör ağırlıklı paketleme ve doldurma işlemleridir. Süreç akışlarının ilerlemesinde kullanılan gerekli bilgiyi işletmeler tecrübe ile edinmişlerdir. İşletmelerin bu bilgiyi yazılı bir doküman üzerinden ya da uluslararası bilgi dokümanları ile kıyaslayarak elde etme şansları bulunmamaktadır.

2.2.3.2 Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik

Verimlilik kavramı genellikle bir örgütün ürettiği mal ya da hizmetin niceliği baz alınarak değerlendirilmekte olup, malı ya da hizmeti üreten iş görenlerin insan olmaktan doğan hakları ve psikolojileri genellikle bu değerlendirmenin dışında tutulmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığı sağlamak adına yapılan faaliyetlerin salt verimi arttırma gayesi ile değil, aynı zamanda hayatlarının önemli bir bölümünü o örgütte geçiren insanların kişilik, değer, inanç ve yargılarını da hesaba katan bir yaklaşımla gerçekleşmesi doğru çözüm olacaktır. İnsana sadece insan olduğu için yapılan yatırım doğal olarak özelde çalıştığı örgüte, hemen ardından bu örgütün içinde bulunduğu topluma büyük katkılar sağlayabilecektir. Bu görüşün aksine, bazı şirketlerde aşırı bağlılık derecesinin şirkete zarar verdiği gözlemlenmiştir. Meyer ve Allen bu tespiti destekleyen çalışmalar yapmışlar, ancak görüşlerinde ısrarcı olmamışlardır.

Bu tez çalışması için yapılan kaynak araştırmalarında bağlılık konusundaki kavram çokluğunun sonucu olarak örgütsel bağlılık konusunu tezin içinde yer aldığı kendi bölümünde değerlendirerek daraltma ihtiyacı oluşmuştur. Çok geniş kapsamlı ve her modeli içine alan bağlılık kavramının, edinilen tecrübeler ile belirlenen kişisel

faktörlerin etkisi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Aile şirketleri, yöneticiye bağlı olarak oluşturulan klan tipi ekipler için faydalı olmak noktasında birkaç kişi ile sınırlı kalmaktadır. Ancak binlerce işçinin çalıştığı işletmeler için bu saptama ve değerlendirme doğru kabul edilmeyebilir.

Bunun direkt karşılığı, çalışanın ürünlerini kullanma ve sahip çıkma, müşteri gözü ile olası bir sorun ve şirketin itibarı konusunda olabilecek negatif etkilerden sorumluluk duymak ve yönetimi bilgilendirmek şeklinde olmaktadır. Kişisel özelliklerin içinde yer alan yaş ve cinsiyet değişkenleri önemli birer girdidir. Bir firmada uzun süre çalışan insanların bağlılıkları yüksek çıktığı gözlenmiştir. Ancak bu tür çalışanlar ile ekip çalışması yapmanın da güçlükleri vardır. Tecrübe olarak ekip çalışmalarına negatif etki yaptığını söylenebilir. Kadın çalışanları bağımlılığı konusunda da normatif değerler üstündür, ancak geçicidir. Kadın çalışanlar ailelerine destek verdikleri için iş arama arzuları düşüktür. Erkek çalışan daha çok para kazanma eğilimindedir ve sürekli arayış içindedir. Bu durum bağımlılığını düşürür. Medeni durum da aynı şekilde geçerlidir. Evli çalışanın hareket kabiliyeti zayıftır ancak bu arzu edilen ya da tanımlanan bağılıktan farklıdır.

Bu tez kapsamında ele alınan bağıllık kavramı ya da oluşturulan ölçek ve ölçeğe verilen cevaplar üzerinden değerlendirme yapılırsa farklı bir ölçek türünden söz edilebilir. Ölçek, çalışanın iyileştirme faaliyetlerine gösterdiği davranış ile ilgilidir. Firma tarafından karar verilmiş bir strateji ile ilgili bir tutumdur. Yönetim davranışına bağlı olarak çalışanın davranışını göstermektedir.

Örgütsel bağıllığı çevreleyen ve yönetimin bağıllığı sağlamak için yapması gereken dört temel unsur vardır. Yönetimin bu bağlamda öncelikle sorumluluk alması, güven vermesi, yetkinlik konusunda sorun yaşatmaması ve rol model olması önemlidir. Yöneticiler bu dört temel şartı yerine getirerek çalışanlar ile arasında geribildirim sağlayabilmeli ve çalışanların akış sürecine katılımını sağlamalıdır. Ayrıca bağıllık ile ters orantılı çalışan stres kaynaklarını çözümlenmelidir. Çalışanların kişisel faktörlerden kendilerini arındırarak işle ilgili değişime istekli hale geleceği öngörülmeli; eğer çalışan değişme direnç gösteriyor ise söz konusu engellerin çözülmüş olması gerekmektedir.

Bu tür bir çalışma şeklinde bağılıktan beklenen Martin ve Nicholls'ın belirttiği (Bakan, 2011) bir bilgilendirme, katılım ve paylaşım geçerli bağıllık ile ilgilidir. Bağıllığın temelinde başarılı yönetimin liderlik becerileri vardır. Bu kapsamda ülke ve

bölge değişikliklerinin öneminden söz edilebilir. Ülke şartları bakımından Türk insanı ataerkil yönetim anlayışına sahiptir ve otoriteyi sevmektedir.

Bu yönetim anlayışına göre söz konusu bağlılık, aşağıda sıralandığı gibi sonuçlarını bilmeden takip ettiği bağlılık modeli olarak açıklanabilir:

- Aktivitelere, toplantılara katılmasının önemine olan inancı
- İyileştirmeye ve aktivitelere olan inancı ve tepkisi
- Ekip çalışmalarına olan ilgisi ve nedeni
- Yöneticinin çalışana verdiği değer ve ilgisi
- Faaliyetlere olan ilgisi ve bağlılığı
- Faaliyetlere katılımı zorunluluktan mı yoksa gönüllükten mi?
- İşe duyduğu heyecan
- Yaptığı işi sevmesi
- Çalıştığı şirketin sorununu kişiselleştirmesi

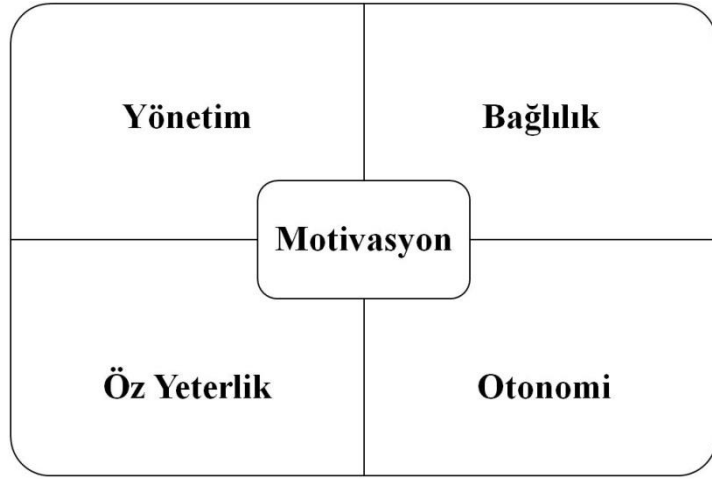
Hofstede'nin kültürel değerler ile ilgili araştırmasına göre Türk kültürü toplumsuluğa yakın özellikler göstermektedir. Dünyada Türk yönetim tarzına yakın yönetim tarzına benzerlik taşıyan şirketlere bakıldığında Japon yönetim tarzıyla benzerlikler mevcuttur.

2.3. MOTİVASYON

İnsanı ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçiren itici güce güdü (motivasyon) denir. Güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel (bireye ait) bir güçtür. Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür.

Motivasyonun amacı, çalışanları işe ve işletme aidiyet duygusu yaratmak takım olma olanaklarını araştırmak, uygulamak ve böylelikle verimliliğini arttırmak, maliyetleri düşürmektir. Bir veya birden çok insanı belirli bir yöne ve amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Aşağıda Şekil 13'te motivasyonu etkileyen faktörler görülmektedir:



Şekil 2.13. Motivasyon Matrisi

Motivasyon kelimesi İngilizcede “motive” kelimesinden türemiş “motivation” sözcüğün Türkçesidir. Kelime aslen Latince “mot” kelimesinden gelir ve “hareket etme” anlamına gelir. Motivasyon ise İngilizce ve Fransızcada “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive’in Türkçedeki karşılığı, “güdü, saik veya harekete geçirici” kelimeleridir. Tanımı da “güdüleme, yöneltme, isteklendirme, teşvik etme, sevk etme, harekete geçirme”dir (Özkalp, Kırel, 2011). İnsanı harekete geçiren, devam ettiren ve olumlu yöne yönelten “motiv”dir. Motivasyonu “içsel güçler” denilen “güdüler” ve bazıları çevresel etkenlerle, sosyal ve kültürel etkenlerle şekillenen “gereksinimler”, yani insanın “ihtiyaçları”, “istekleri” ve “arzuları”dır.

2.3.1. Motivasyon Kavramı

Kavramsal olarak motivasyon, “bireylerin kendi arzu ve istekleri ile belirli bir amaca yönelik davranışlarını yöneten süreç”tir (Özkalp, Kırel, 2001). Araştırmacılar motivasyonu, belirli bir eylemi yerine getirebilmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesi, bir ya da birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tarif etmektedirler.

Farklı bakış açıları motivasyon kavramı araştırmalarına farklı boyutlarda tanımlar katmıştır. İlk başlarda motivasyona bir içgüdü denmesinde insana ve onun davranışlarına bakış açı ve yaklaşımlar etkili olmuştur. Zamanla insana ve onun

davranışlarına bakış açısı değişince motivasyon yeniden tanımlanmıştır. Bunda insanın içgüdüsel bir varlık olarak görülmesinden daha çok bilinçli, akıllı ve davranışlarını yönetebilen varlık kabul edilmesi etkili olmuştur.

Motivasyon kavramı ile ilgili yapılmış çok çeşitli tanımların arasından birçok farklı kavramı bir araya getirip kapsamı geniş kavram oluşturma girişimlerden bazılarını aşağıda özet şeklinde değinebiliriz (Güney, 2011):

- “İnsanları belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümüdür” (Yalçın’dan akt.: Güney, 2011).
- “Yöneltme, etkileme ve yönlendirmedir” (Öztekin, 2012).
- “İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranmalarınıdır” (Güney, 2011).
- “İnsanların belirli bir yönde davranmasına yol açan, onu böyle bir davranışa yönlendiren ve bir işi yapmaya istekli kılan içsel durumunun harekete geçirilmesidir” (Güney, 2011).
- “İnsanların bir işi yapabilmesi için gerekli olan çabanın ve enerjinin yaratılması sürecidir” (Güney, 2011).
- “Hedefe ulaşmak için yapılan amaçlı bir davranıştır” (Keser, 2006).
- “Etkileme, yöneltme ya da motive etme, örgüt çalışanlarının planlanan amaçlara ulaşmak için bu amaçlar doğrultusunda çalıştırılmasıdır” (Öztekin, 2012).
- “İçten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelen amaçlı davranışlardır” (Keser, 2006).
- “Bir amaç için bir araya gelen insanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte yönlendirilmesi, koordine edilmesi, uyumlu, dayanışmacı, paylaşımcı ve katılımcı bir ortamın oluşturulması için gösterilen çabaların tümüdür” (Öztekin, 2012).

Farklı tanımlar yapılmasının sebebi de daha kapsamlı bir tanım yapabilmek olduğu için farklı tanımlar hep yapılacaktır. Ancak yeterli olmamasına rağmen en yaygın tanımı “bireyi davranışa yönlendiren içsel güç”tür. Motivasyon aslında başlangıcı, devamlılığı, davranışa geçiş aşaması ve davranış sonucunda ulaşılan tatmin ya da tatminsizlik olan sonuç aşamasından ibaret bir süreçtir. Yani “*motivasyon, bireyde içsel ya da dışsal olarak ortaya çıkan güdü, gereksinim ve istekler sonucu, onu ulaşmak istediği amaca*

yönelten ve gereksinimlerinin doyurulması yönünde çaba göstermesini ve bu davranışın sonucunda doyuma ulaşma ya da ulaşmama hissini içeren psikolojik süreç”tir.

2.3.1.1. Motivasyonun Amacı

Motivasyon kavramının özünde “bireyi bir harekete yönelten veya bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye yöneltecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktör” olan güdü vardır. Güdünün kaynağı fizyolojik ya da psikolojik olup insanları çeşitli davranışlara yöneltir. Bu davranışlar da belli hedefleri güder ve amaca ulaşıldığında ortadan kalkar, ama yeni bir gereksinme ortaya çıkıp doyurulmuş güdüyü yeniden uyarabilir. İnanç, ihtiyaç ve korkular insanın davranışını yönetir, hepsi bir arada insanı psikolojik olarak hedefe yöneltir ve devamlılığını sağlar ki, bu güdülerin dinamikliğini gösterir. Aslında güdü insanın gereksinimini açığa vurur, bundan dolayı da içsel ve kişiseldir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008; Özkalp, Kırel, 2001). Gereksinme de “karşılandığında insanın yaşamını sürdürmesini ve mutlu olmasını sağlayan, karşılanmadığında var olma güçleri giderek yok olma riski içine giren ve mutsuzluğa neden olan olgu”dur (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008, 2010; Özkalp, Kırel, 2001).

Aşağıda Şekil 14’te gösterildiği gibi, motivasyon da güdülerin ittirmesiyle davranışa geçme ve hedefe doğru koyulma sürecidir. Bu süreç gereksinme, uyarılma, davranış ve doyum aşamalarından oluşur. İnsanda gereksinme oluşur, onun karşılanması için uyarılır ve ona yönelik davranışta bulunur, gereksinme karşılandığında da doyuma ulaşır. Aksi halde mutsuz olur. Gereksinmesi karşılanan insan da mutlu olur. Bu bir süreç olduğundan bir gereksinme karşılandığında başka bir gereksinme zuhur eder (Sabuncuoğlu, Tüz, 2008; Özkalp, Kırel, 2001).



Şekil 2.14. Motivasyon Süreci

Kaynak: Özkalp, Kırel, 2011.

Gereksinme insanda “fiziksel ve ruhsal istek duyma” olan itici bir güç oluşturur, gereksinmenin karşılanması için uyarılır ve gereksinmeyi karşılayacak olan davranışa

sevk edilir. Gereksinme karşılandığında doyum aşamasına ulaşılmış olur (Özkalp, Kirel, 2011).

İnsanın düşünceleri, umutları, inançları, arzuları, ihtiyaçları ve korkuları kendisini harekete geçirir ve yönlendirir. Bunlara aktif ve güdüleyici güç denir. İçsel etkenler dışında çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar olan dışsal etken ve uyarıcılar (stimulus) vardır. Gereksinmenin karşılanması insanda gerilimi giderir ve itici gücü azaltır. Gereksinimler temel ve tamamlayıcı olarak ayrılır: nefes alma, yeme, içme, uyuma, barınma, sıcak ve soğuktan korunma gibi fizyolojik ihtiyaçlar temel gereksinmedir; daha çok duygu ve düşüncelerle ilgili olup sosyal ve psikolojik özellik taşıyanlar tamamlayıcı gereksinmedir. Tamamlayıcı olanlar zamanla kazanılanlardır, şiddeti sosyal ve kültürel faktörlere bağlıdır. Bu tür ihtiyaçların gelişmesinde tecrübe, bilgi ve görgü birikimi önemlidir. İnsanların takdir edilme isteği, profesyonel sorumluluk hissi, şefkat duyma, rekabetçilik, bir şeyler edinme, bazı insanları arama ve onlarla beraber olma isteği tamamlayıcı gereksinmedir.

2.3.2. Motivasyon Türleri: Güdüleme ve Güdülenme

Türkçede motivasyon için güdüleme ve güdülenme kelimeleri kullanılır ve arasında fark vardır. Yöneticiler belli araçlar yardımıyla belirli bir hedefe ulaşmaları için çalışanları özendirir ve caydırır. Bu bir süreçtir ve güdülemedir. Çalışanların bir hedefe ulaşmak için harcadıkları çaba, davranış ve sonuç güdülenmedir. Yani güdüleme – motive etmedir; güdülenme ise motive olmadır.

Motivasyon kavramı genel anlamda bireyleri harekete geçiren, amaçları doğrultusunda hedefler koyduran ve yön belirleyen, duygu ve düşüncelerini destekleyen olumlu ya da olumsuz değişkendir. (Fındıkçı, 2000) İnsanların görev yaptıkları kurumlar açısından ise motivasyon, kişilerin bireysel ihtiyaçlarının karşılanması ile kurumların kendi amaçlarına ulaşılmasında çalışanların çaba gösterme istekleri (Robbins, 1996); bir hedef doğrultusunda bireylerin harekete geçmelerini sağlayacak ruhsal, bedensel ya da duygusal etkenler (Luthans, 1992); bireylerin kendi amaçlarına yön veren içsel süreç (Lussier, 1996); bireylerin işlerine yönelik davranışlarını harekete geçiren ve hedef doğrultusunda teknikleri belirleyen güç (Pinder, 1998); kişilerin davranışlarının tetikleyerek başlamasını sağlayan ve sonuca kadar süreci yönlendiren etki (Steers vd., 2004); insanların belirli davranışları sergilemelerine yol açan, onları

yönlendirip harekete geçiren ve davranışlarında süreklilik sağlayan, zihinsel ve psikolojik süreçler ve davranış örüntülerini harekete geçirme olarak tanımlanmıştır.

İnsan, yapısı ve davranışları gereği çeşitlilik gösterir ve karmaşık özelliğe sahip bir canlıdır. Motivasyon kavramı, psikolojik temellere dayanan, bireyleri iş hayatında başarılı olmaya iten bir enerji ya da etkidir. Bu bağlamda motivasyon, kurum ve çalışanların işiyle ilgili hedeflere ulaşmak için harekete geçme isteğidir (Can, 1997). Motivasyon kavramı yukarıdaki tanımlara ek olarak, güdüleme, etkileme, eğilim, istek, beklenti, tatmin gibi birçok değişkeni de içerir.

Literatürde motivasyon, dört genel karakteriyle tanımlanır (Genç, 2005). Bu karakterler aşağıdaki gibidir:

- Bireysel bir olgudur. Her insan farklıdır ve tüm motivasyon teorilerinin temelinde de olduğu gibi motivasyonun sağlanması bireylerin farklılıkları vurgulanarak gerçekleşir.
- Genel bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir ve bireylerin kontrol altına alınmasında çabalarının uyandırılması sağlanır.
- Çok yönlü bir kavramdır. Kurumların, bireyleri hangi etkenler tarafından motive edebilecekleri ve bu etkenlerin zamanla nasıl şekillenebileceğini belirlemeleri gerekir.
- Bireyleri sadece iş yaşamlarında değil, hayata bakış anlamında hem içsel, hem de dışsal etkileyen bir güçtür.

Motivasyon dürtüsü, bireylerin çevreleri ile etkileşimleri sonucunda bilmek, yapmak, düşünmek, harekete geçmek, yeterlilik, performans etkenlerine bağlı bir döngüyü içerir. Görüldüğü gibi, düşünceye yönelik etkiler ve davranışların ortaya çıkışında yeterlik ve performans büyük paya sahiptir.

Psikolojik faktörlerin oldukça etki ettiği motivasyon kavramının bireylerde oluşması için ihtiyaçları da göz önüne alınmalıdır. İhtiyaç, literatürde insanların fiziksel ya da psikolojik dengelerinin bozulmasını sağlayan eksiklikler olarak belirtilmiştir. İlk sırada belirtilen ihtiyaçlar, yaşamın süregelmesi için gerekli olan beslenme, üreme, uyku ihtiyaçları iken, ikinci sırada zihinsel ve ruhsal ihtiyaçlar yer almaktadır (Luthans, 1992). İlerleyen zamanlar da ise özellikle iş yaşamı kapsamında özgüven, özsaygı, başarı, rekabet, sevgi, aidiyet gibi ihtiyaçlar belirmektedir. Motivasyonu dolaylı olarak etkileyen bu faktörler aynı zamanda motivasyonun oluşmasında en etkili güdülerdir.

Motivasyon, insandan insana ihtiyaclarına ve beklentilerine göre şekillenir. Belirtilen bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmaması durumunda kişilerde duygusal dengesizlik durumu ortaya çıkar ki, bu durum motivasyon ile ilişkilidir. Kişi, içsel stres yaşadığı bu durumu azaltmak için motivasyona yönelir (Porter, Steers, 1987). İhtiyacın giderilip giderilmediği sonucunu değerlendiren kişi, amaca yönelik davranışını ya sürdürür ya da başka yollar dener.

Motivasyon, birbirini etkileyen faktörlerle bezenmiş bir süreci kapsar. Bu faktörlerin en büyüğü ve en fazla değişiklik göstereni ise insanların farklı yapıları ve farklı ihtiyaçları, davranış çeşitlilikleri ve psikolojik durumlarıdır. Bireylerden ihtiyaçlarını gidermeden motive olmalarını ve yüksek iş performansı beklemek mümkün değildir. Bu açıdandır ki, psikolojide motivasyon kelimesi, uyarılan gereksinim olarak tanımlanmıştır. Bu uyarım, bireyleri davranış sergilemeye yönlendirir (Genç, 2005).

Belirtildiği gibi, motivasyon süreci, bireylerin duyguları, güduları ve istekleri ile yönlendirilen bir oluşum olması sebebi ile doğrudan ölçülmesi mümkün değildir. Aynı zamanda, insanların her birinin bu etkenlere farklı oranda ihtiyaç duyması ya da önem vermesi durumu da göz önüne alındığında, motivasyonun kişilere göre değişiklik göstermesi ve doğrudan ölçülemez olması aşikârdır.

Motivasyon, temel olarak iki önemli faktör ile ilişkilidir. Bunların ilki, kişi bağlamlı olmasıdır. Bu bağlamda motivasyon etkilerinin kişiden kişiye farklılık göstermesi beklenmektedir. Diğer faktör ise davranışlardır (Koçel, 2010). Bu ve etkili diğer faktörleri daha ayrıntılı incelersek:

- Motivasyon bireyseldir ve bir kişiyi motive edici bir etki ya da durum diğer bir kişi için motive edici olmayabilir.
- Motivasyon sonucu doğrudan ölçülemez ve sadece davranışlara yansımaları şekli ile belirlenebilir. Bu açıdan, kurum yöneticilerinin hangi gereksinimlerinin bireylerde ne derecede motivasyon oluşturduğunu gözlemlemesi gerekir.
- Motivasyon kavramı yönetilen bir süreç değildir. Motivasyon sadece yönetici kişiler tarafından ihtiyaçlara yönelik olarak başlatılabilir.

Tetikleyen ve uyarıcı anlamları da olan motivasyon mutlaka belirli ihtiyaçların giderilmesi ile oluşmayabilir. Bireylerin farkında olmadıkları ama motivasyonu sağlayan unsurlar da bu etkiyi oluşturabilir (Yıldırım, 2006).

2.3.3. Mesleki Motivasyon

İş hayatında ise motivasyon, bireylerin çalışma biçimleri, verimliliği ve başarılarına etki etmektedir. Bu faktörlerden biri olan verimlilik, motivasyonun tek sonucu olarak değerlendirilmemelidir (Eren, 1993). Çalışanların performanslarına, doğrudan motivasyon ve yetenek etki etmekte iken, yetenek, beceri ve kaynaklardan, motivasyon ise istek ve kararlılık faktörlerinden etkilenmektedir (Whetten, Cameron, 1995). Bu noktada görülmektedir ki, motive edilmediği takdirde eğitimi ve yetenekleri çok iyi olan bir çalışandan da beklenen verimi almak mümkün değildir.

Literatürde, çalışanları iş hayatlarında motive etmek için ise aşağıda verilen faktörler belirtilmektedir:

- Gelir Ölçeği (Maaş, Prim, İkramiye Vb.),
- Güvenlik Faktörü (Emeklilik Ve Sosyal-Özel Sigortalar),
- Terfi Olabilme Olanakları,
- Gerçekleştirmek İçin Çaba Harcamaya Değer İş,
- İş Tanımına Uygun Kariyer,
- Bireysel-Otonom Yetki Ve Güç,
- Özel Hayata Saygı,
- Karar -Otonomi Aşamalarında Yer Alma,
- Eşit Davranma Ve Disiplinin Yer Aldığı İş Ortamı,
- Strateji Hedef Birliği,
- Toplantı, İletişim, Sunuş ve Farkındalık aktivitleri
- Başarı Sonucu Ödüllendirme,
- Boş Zamanları Değerlendirme Aktiviteleri ,
- Geri Bildirim.

Motivasyon kavramını çalışan açısından daha ayrıntılı incelemek gerekirse aşağıda verilen tespitlere bakmak gerekir (Altok, 2009):

- Motivasyonun oluşmasını sağlayan ve giderilmesi gereken istek ve ihtiyaçlar, bireylerin yaşadıkları toplum ve bireyin duygusal-ruhsal yapıları ile oluşmaktadır.

- Bireylerin bilgi, beceri, yetenek, eğitim durumu ve kapasitesi yönetici kişiler tarafından bilinmeli ve motivasyon sağlanabilmesi için bu etkilerin aktif hale geçirilmesi gerekmektedir.

- Çalışanın gerçekleştirdiği performans sonucunda verdiği emek için ödüllendirilmesi, motivasyonu sağlar. Bu bakımdan motivasyon hedef ve istenilen sonuçla ilişkilidir.

- Belirlenen hedefler kişilerin davranışlarını denetleyemez. Ancak davranışları başlatıcı etkilerde bulunabilir.

- Her birey için tatmin edilmesi gereken ihtiyaç farklı olduğu gibi bir bireyin ihtiyacı olan bir eksiklik, motivasyon aracı olarak kullanıldığı zaman diğer bir durumda aynı faktör motivasyon kaynağı olarak kullanılamaz, çünkü bireyin o ihtiyacı giderilmiştir. Bu sebeple, diğer ihtiyaçlara yönelik yeni motivasyon kaynakları belirlenmelidir.

İşyerinde çalışanların motivasyonunu artırması çalışanların işyerinin hedefleri ve değerleri doğrultusunda davranışları ve hem kendisine, hem de işyerine fayda getirmesi demektir. Bunun için işyerleri, çalışanlarının ihtiyaçlarını giderilmesi beklenir. Çalışanların motivasyonlarını artıran en önemli faktörlerden biri ücret artışı, primli ücret ve maddi ödül gibi ekonomik faktörlerdir (Bayo-Moriones vd., 2004). Çalışan motivasyonunu arttıran diğer önemli bir faktör ise bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme, başarı ve uyum gibi psiko-sosyal faktörlerdir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003). Bu şekilde artırılan motivasyon üzerine yapılan çalışmalar psiko-sosyal temelli motivasyon artışının çalışanların örgütsel bağlılık duygularını da arttırdığını göstermiştir. Bir diğer faktör ise amaç ve hedef birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve terfi, kararlara katılma, iletişim gibi örgütsel-yönetimsel faktörlerdir (Kuşluvan, 1999).

Bir insan davranışının altında birçok sebep yatabilir ve onları doğru anlamak önemlidir. Burada motivasyon kavramı devreye girer ve insan davranışının sebeplerini, yönünü, boyutunu, şiddetini, sürecini ve sürecin sonuçlarını gösterir. Motivasyona etki eden faktörler de davranışların yorumlanması yolu ile elde edilebilir. Bu yüzden yöneticiler çalışanların davranışlarını doğru yorumlaması ve buna göre motivasyon modeli ve uygulamayı geliştirirler (Güney, 2011).

Yöneticinin sorumluluklarından biri de çalışan ile işyeri arasındaki bağı güçlü olmasıdır ki, bunun sağlanması için işletmenin amaçları ile çalışanın amaçlarının bir bütünü oluşturması hedeflenir. Bu alanda bilim insanları da çeşitli yol ve yöntem araştırmış, kuram ve yaklaşımlar geliştirmiştir. Geçen asrın başlarından itibaren çalışan motivasyonu üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Çalışan motivasyonuna etki eden etmenleri araştırmak için bir işletmede çalışanların veya farklı işletmelerde aynı işi yapan çalışanların mesleki motivasyonlarına etki eden faktörlerin farklı farklı olduğu ve derinlemesine araştırılmaya ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır (Özkalp, Kirel, 2011).

İşyerinin başarısı, bir bakıma yöneticilerin başarısı, çalışanların hedefleriyle işyerinin hedeflerinin uyuşmasına, çalışanların bilgi, yetenek ve güçlerini ortak hedefler için sarf etmelerine bağlıdır. İnsan fitratında hep var olan gerçek de şu ki, insan kendi amaçları için çok çabalar. Onun için çalışan motivasyonuna etki eden faktörleri belirlemek önemlidir. Motivasyon da performansı etkiler. Dolayısıyla, motivasyona etki eden faktörlerin bilinmesi çalışan performansına etki eden faktörleri gösterecektir (Güney, 2011; Özkalp, Kirel, 2011).

Mesleki motivasyon psikolojik süreç olup “kişinin hem kendi içinde, hem de dışında oluşan enerji veren bazı güçlerin işe ilişkin davranışları başlatması, bu davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını belirlemesidir (Pinder, 1998). Çalışanın motivasyonu bir hedefe yönelmiş davranış şeklinde gerçekleşir. İnsanın işinde başarısı işine iyi motive olması ile alakalıdır ve motivasyonun istenen hedefe doğru bir davranışa dönüşmesi için işyerine sorumluluk düşmektedir. İş motivasyonu, iş ile ilgili davranışların uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesidir. Çalışmaya motive olmak demek, çalışanın kendisine gösterilen iş hedefine ulaşmayı çok istemesi demektir. Yani çalışan motivasyonu, onun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, işte bir harekete geçme sürecidir. İşyerinde çalışanı tatmin etme aktivitesi çalışan motivasyonudur.

Mesleki motivasyonun kapsamlı tanımı şöyle olabilir: “işyerinde çalışan birisinin belirli bir iş ya da görev amacına ya da maddi ve manevi ödüle ulaşmaya yönelik gerçekleştirdiği davranış ve gösterdiği çabaların yer aldığı psikolojik süreç”.

Motivasyona etki eden çeşitli faktörler vardır. Çalışanın hayatını idame ettirebilmesi için ihtiyacı olan maddi gelir, bilim tarafından bilinen en temel motivasyon faktörüdür. Fakat insanlar gereksinimleri olan para miktarını elde etmesine rağmen çalışmayı sürdürmektedirler. Bu durum, geleneksel motivasyon kuramlarının vurguladığı “para”

faktörünün tek başına motivasyonu açıklamadığını göstermektedir. Bilindiği gibi, günümüzde çalışanları çok faktör motive etmektedir. Bu faktörler sonraki bölümlerde detaylı anlatılmaktadır. İşyerlerinde mesleki motivasyon çalışanın önüne konduğu hedefe daha istekli davranması için belirli faktörler vasıtasıyla sağlanmaktadır. Yani çalışmanı harekete geçirenler anlaşılacak, ihtiyaç ve beklentileri karşılanacak ve bütüncül yaklaşım uygulanmalıdır.

Motivasyonu oluşturan dört unsur aşağıdaki gibidir (Özkalp, Kirel, 2011):

- *Çalışanın ihtiyaç ve beklentileri,*
- *Çalışanın amaçları,*
- *Çalışanın davranışları,*
- *Çalışana performansı hakkında bilgi verilmesi.*

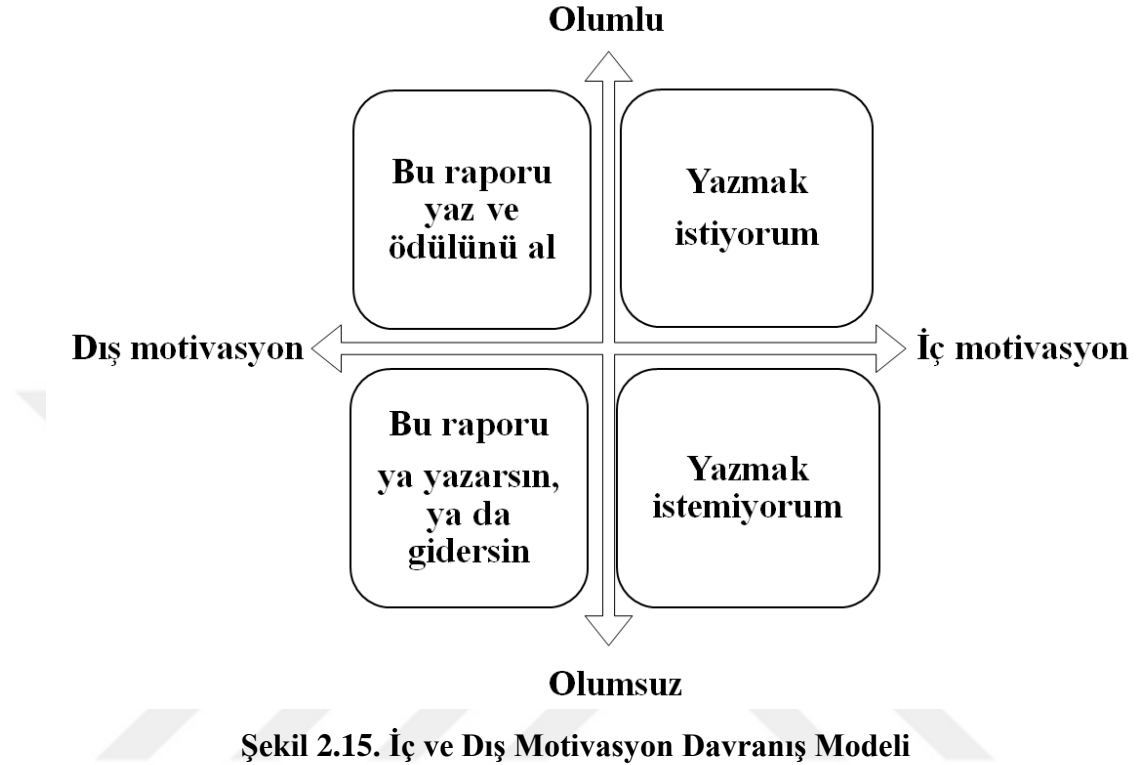
Çalışanın davranışların altında yatan amaç ve hedefleri anlamak için davranış sebebini, amacını, davranışın devam ettirme imkânlarını incelemek gerekmektedir (Özkalp, Kirel, 2011). Çalışan sevdiği işte çalışmak ve beklediği geliri kazanmak istiyordur. Onun çalışma davranışının altında yatan sebepler arasında işyerine aidiyet duygusu, sosyal statü, başarı, refah ve iyi bir çevre elde etme olabilir. Dolayısıyla, çalışanın çalışma sebepleri aşağıda gösterildiği gibidir (Özkalp, Kirel, 2011):

- Çalışılan İşten Zevk Alma.
- Sorumluluk Alma Ve Sahibi Olma.
- İnsanlarla İşbirliği Yapabilme Fırsatı.
- Bir Örgütün Üyesi Olma.
- Yükselme Hırısı .
- Çalışarak Daha Sağlıklı Olma.
- İşsizliğin Verdiği Bunalımdan Kurtulma.
- Çalışırken Elde Edilen Bazı Faydalara Sahip Olma.

İşyeri kendi hedeflerine ulaşmak istiyorsa çalışanların ihtiyaçlarını anlamalı ve onları karşılamak için kendine belli hedefler koymalıdır. Zira insan kendi amaçlarına ulaşmak için daha çok çabalar. Bu yüzden çalışanlarının gereksinimleri dikkate alan işyeri çalışmasını daha başarılı bir şekilde motive eder. Bilindiği gibi, çalışanların işle ilgili davranışlarını başlatan ve davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini tayin eden belirli içsel ve dışsal faktör vardır. Bir iş heyecan verici ise, gelişime katkısı var ise

ve zevkle yapılıyorsa, orada içsel motivasyon devrededir; bu iş para, yükselme, ün elde etmek için yapılıyorsa, orada dışsal motivasyon vardır.

Aşağıda Şekil 15’de motivasyonun devreleri gösterilmiştir:



2.3.4. Özendirme Araçları

Özendirme araçları, çalışanın yöneticileriyle alakalıdır ve çalışanı işine motive edebilir, işyerinin amaçlarını benimsetebilir, dolayısıyla onun gayretini artırabilir. Mesela, yönetici satış elemanının takdir edilme ve statü gereksinimlerini verimli şekilde yönlendirmek için “prim” verirler (Özkalp, Kirel, 2011). Yani özendirme araçları, güdülerin aksine, çalışanın yöneticileriyle ilgili güçlerdir. Çalışan arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sağladığı araçlarla tatmin edecek ve çalışma arzusunu artıracaktır. (Özkalp, Kirel, 2011) Mesleki motivasyon açısından güdüler dinamiktir, bir güdü tatmin edildiğinde bir diğeri ortaya çıkmaktadır. Güdüler karmaşık olabilmektedir, mesele, çalıştığı yerde iyi bir arkadaş grubu olan çalışan, bir üst seviyeye yükseldiğinde bu arkadaş grubuyla ters düşebilmektedir. Yani terfi olduğu için tatmin olurken, arkadaşlarını kaybedip tatminsizlik yaşayabilir. Burada toplam tatminin geçerli olması için terfiden elde ettiği tatminin arkadaşsızlık tatminsizliğinden fazla olması lazım. Bu örnek insan tatminin dinamikliğini göstermektedir.

Sonuç olarak, çalışan kendisi için öncelikli konularda tatmin olması, maddi ve manevi olarak doymuş olması ve bu tatminin toplam tatmin içinde öncelikli olmayan istek ve ihtiyaçların karşılanmasından duyduğu tatminden daha fazla olması önemlidir. Bunu yöneticilerin hesaba katmaları, bu yönde karar almaları ve yönetim uygulamaları geliştirmeleri ve sonuç olarak işyerinde çalışanlarını motive etmeleri açısından elzemdir.

2.3.5. Motivasyon Teorileri

Hızla sanayileşmenin dayattıkları işbölümü ve onun kaçınılmaz devamı olan uzmanlaşma, çalışanlarda çalıştıkları işletmelere ve yaptıkları işe karşı ilgisizliği ve isteksizliği ortaya çıkartmıştır. Birçok araştırmacı, bu sorunları araştırmış ve onlarla başa çıkma yolları aramış. Yaptıkları araştırmalar zamanla kuramsal boyutta ulaşmıştır.

Mesleki motivasyon 1930'larda resmi olarak çalışma alanıdır diye kabul edildikten sonra işletmelerde motive edilmiş davranışları araştırmak ve açıklamak için çok teorik model geliştirilmiştir.

Motivasyon teorilerini anlatmak için mecaz da kullanılmıştır:

1. İnsanı makine gibi gören bakış açılı teoriler. Bu teoriler insanın içgüdülerine otomatik cevap verdiğini, içsel uyarıcılarca güdülendiğini ve çevresel uyaranlarca çekildiğini, ihtiyaçları ve gereksinimlerine tepki verdiğini, dış uyaranlara yanıt verdiğini var sayar;

2. İnsanı bilimsel düşünen bir varlık olarak gören teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilere göre insan, içsel uyarıcılara gönüllü olarak yanıt verir, iç ve dış bilgi analizi yapar, olaylar ve başkalarının eylemleri için hakkında hipotezler öne sürer, hedefler ve eylem planları geliştirir. İlk iki kategori geleneksel yaklaşımlar içinde yer almaktadır;

3. Modern yaklaşımlar olarak görülen motivasyon teorilerini kapsamaktadır.

Örgüt yapılarında, çalışan motivasyonunda etkili olan, çalışanlardan daha yüksek verim elde edilmesi amacı ile kullanılan birçok motivasyon teorisi geliştirilmiştir.

Aşağıda Şekil 16'de Motivasyon Teorileri kendi aralarında iki ana başlık altında toplanmıştır. Bu ana başlıklar, içsel faktörlere dayanan Kapsam Teorileri ile dışsal faktörlere dayanan Süreç Teorileridir (Koçel, 2010):

MOTİVASYON TEORİLERİ	
Kapsam Teorileri	Süreç Teorileri
<ul style="list-style-type: none"> • Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi • Herzberg modeli • Başarı güdüsü kuramı • Locke'un bireysel amaçlar ve iş başarısı ilişkisi kuramı 	<ul style="list-style-type: none"> • Davranış şartlandırması yaklaşımı • Bekleyiş teorileri • Amaç teorisi • Eşitlik teorisi

Şekil 2.16 . Motivasyon Teorileri

Kaynak: <http://slideplayer.biz.tr/slide/3112362/> (22.12.1025)

2.3.5.1. Kapsam Teorileri

Bu başlık altında toplanan teoriler temel olarak bireylerin ihtiyaçlarına dayalı motivasyonun sağlanarak onların davranışlarını yönlendirmeye dayanmaktadır (Steers vd., 2004). Bu kapsamda bireylerin ihtiyaçlarının azaltılması ya da ortadan kaldırılması ile motivasyonlarının arttırılabileceği düşünülmektedir.

A. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow bu teorisinde; insanların tüm davranışlarını aslında ihtiyaçlarının yönlendirdiğini belirtmiş ve bu ihtiyaçları da en temelden itibaren 5 grup şeklinde sıralamıştır (Porter vd., 2003). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en alt basamağında fizyolojik ihtiyaçlar bulunur. Bunun üstünde sırasıyla güvenlik, ait olma ve sevgi, saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları gelir. Maslow'a göre bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibidir:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Açlık, susuzluk, barınma, cinsellik ve diğer temel gereksinimleri içerir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Duygusal ve fiziksel zararlardan korunmayı içerir.
- **Sosyal ihtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı):** Bireyin karşı cinsten arkadaş edinmesini, eşi, çocuğu, anne-babası tarafından sevilmesini ve bir gruba ait olmasını içerir.

- Saygınlık (Takdir edilme) İhtiyacı: Kendine saygı, özerklik ve başarıma gibi içsel takdir edilme faktörleriyle birlikte statü, tanınma ve dikkat çekme gibi dışsal takdir edilme faktörlerini içerir.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Eğer bireyin tüm ihtiyaçları karşılanırsa bu defa kişi gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışır. Yani kişinin ulaşabileceği en yüksek başarı seviyesini içerir.

Maslow tanımına göre bireylerin fizyolojik ihtiyaçları yeme, içme, giyinme, barınma, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme; güvenlik ihtiyaçları: kazalar ve hastalıklar, ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama; sosyal ihtiyaçları: kabul görme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve dayanışma halinde bulunma; saygı görme ihtiyaçları: kabul görme ve prestij, kendinden emin olma ve liderlik, yarışma ve başarıma ihtiyaçları; kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre en iyi olma ihtiyacıdır (Koçel, 2010).

Maslow'a göre bireyler bu hiyerarşik ihtiyaçlarına göre ihtiyaçlarını ya da o basamaktaki eksikliklerini tamamlamaya çalışırlar. Eğer kişi, giderilmemiş bir ihtiyacı sebebi ile eksiklik hissederse, diğer ihtiyaçlarına göre bu ihtiyacı daha ön plana çıkmakta ve bu duygu hareketlerini de yönlendirmektedir. Eksik olan ihtiyaç giderildiğinde önemini yitirir ve bir üst düzeydeki ihtiyacı harekete geçirir. Bu hiyerarşi, kendini geliştirme düzeyine kadar tekrar eder (Porter vd., 2003).

Temel olarak ise çalışma hayatında motivasyonun artırılması amacı ile kullanılırken hedeflenen; çalışanların en alt basamaklarda yer alan ihtiyaçlarının giderilerek kendilerini geliştirme ihtiyacına yönlendirilmeleri ve bunun için de uygun iş koşullarının oluşturulmasıdır.

Bu bağlamda, bireylerin ihtiyaçları net sınırlarla belirli olamadığından, tüm bireylerin aynı şekilde ve aynı şiddette aynı ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Bu sebeple Maslow, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini tatmin ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise %10'unu tatmin etmiş olabileceğini belirtmiştir (Koçel, 2010).

B. Alderfer'in Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme (VİG) Kuramı

Alderfer'e göre bireylerin 3 temel ihtiyacı vardır: var olma, ilişki kurma ve gelişmedir (VİG), yani "existence-relatedness-growth" (ERG) (Schneider ve Alderfer, 1973). Bu teoride de ihtiyaç teorisinin benzeri şeklinde; bireylerin alt basamak ihtiyaçlarının giderilmesinin motivasyonunu arttırdığı ve böylece daha üst seviye ihtiyaçlara ilerlediği belirtilmektedir. Alderfer'in Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme (VİG) Kuramında ihtiyaç hiyerarşisinden farklı olarak gerileme süreci de mevcuttur. Bu bağlamda, bireyler üst seviyedeki ihtiyaçların giderilmesinde başarısızlık gösterirlerse, geri çekilirler ve alt seviyedeki ihtiyaçları ön plana çıkar ve bu doğrultuda ilerler (Gordon, 1993). Bununla birlikte bu teorinin ihtiyaçlar teorisinden bir diğer farkı; her seviyede ihtiyaç giderilmesi isteğinin aktif olabilmesidir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde bir basamaktaki ihtiyaç giderilmeden bir üst basamağa geçilmez iken Alderfer'in Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme (VİG) Kuramına göre kişi her seviye ihtiyacını karşılamak için çaba içerisinde olabilmektedir (Robbins, 2003).

C. McClelland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

McClelland, bu teori ile insanların ihtiyaçlar tabanlı yaşadıkları kültür içinde gerçekleşen çeşitli olaylarla başarıyı öğrenirler. Bu sebeple, öğrenilmiş ihtiyaçlar ile motive olan kişinin de davranışları değişir. Belirli ihtiyacı edinen kişinin o ihtiyacı gidermeyen kişi ile arasında oluşacak fark gözlemlenebilir. Bu ihtiyaçlar ise; başarı, güç ve ilişki kurma ihtiyaçları olarak McClelland tarafından tanımlanmıştır.

Bu bağlamda, çalışma hayatında çalışanların motivasyonlarının artırılması için; onların ihtiyaçlarına hitap eden şekillerde davranılmalıdır. Örneğin, başarı ihtiyacı olan bireylere; ulaşılabilir, sınırları esnek, fakat rutin olmayan görevlendirmeler yapmak ve kişilere geribildirimde bulunmak; güç ihtiyacı olan çalışana iş planları ve işlerini kendilerinin kontrol etmelerine olanak sağlamak ve karar süreçlerinde yer almalarını gerçekleştirmek; ilişki ihtiyacı olan çalışanlara ise bir kurumun ve bir ekibin parçaları olduklarını hissettirecek görevlendirmeler yapmak şeklinde olabilir (Lussier, 1996).

Ç. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Bu teoride Herzberg; kurumlarda görev yapan çalışanlardan işlerinden beklentilerinin neler olabileceği ve iş tatminleri hakkında aldığı cevaplardan yola

çıkarak; iş tatmini yüksek olan çalışanların motivasyonlarının tanınma, sorumluluk, başarı gibi faktörlerle gerçekleşirken; iş tatmini düşük olan çalışanların ise motivasyonlarının yönetim, kurum strateji ve hedefleri, statü, özel hayat gibi faktörlerle geliştirilebileceğini belirtmiştir (Herzberg, 1974).

Bu teoride, iş tatmini ve tatminsizliği iki uç nokta olmakla birlikte birbirlerinin zıttı değil, tamamlayıcıları olduklarını belirtmiştir (Herzberg, 1965). Bu açıdan; iş tatminsizliğini oluşturan durumlar ortadan kaldırıldığında iş tatmininin gerçekleşmesi mümkün değildir (Robbins, 2003).

Mesela, çalışanlar gerçekleştirdikleri görevlerini sevip başarılı olduklarında, terfi ettiklerinde tatmin olabilir, fakat bunları yapmazsa tatminsiz olmaz, tatmin olma durumu ortadan kalkar.

2.3.5.1. Süreç Teorileri

Süreç teorileri aşağıda gruplandığı şekilde, genel anlamda bireylerin davranış ve davranış sebeplerini içeren psikolojik faktörleri ele alır ve bunları açıklamaya çalışır (Porter vd., 2003):

A. Vroom Beklenti Teorisi

Bu teori, bireylerin davranışlarının aslında bilinçli olduğu, fakat bu bilincin kişinin inanç ve tutumları ile oluştuğu temeline dayanmaktadır. Bu açıdan aslında kişiler mevcut durumlardaki zararlarını arttırma ya da azaltma güdülü davranış sergilerler. Bu bağlamda çalışanlar davranışlarını sergilerlerken sevdikleri işlerde kendilerini ödülle ulaştıracak şekilde davranır ve ödülle ulaşmak için başarılı olmaya ve bunun için emek vermeye çalışırlar.

Bu teoriye göre çalışanların motivasyonlarını sağlamak isteyen yöneticiler, çalışanların eğitim ve beceri düzeyine uygun görevlendirmeler yaparak, kişilerin yapılan görevlendirmede başarılı olabileceğine inanmasını sağlar. Tıpkı verilen görevlerin kişilere uygunluğu gibi, başarı ödülllerinin de kişilerin beklentilerine uygun olması gerekmektedir (Pinder, 1998).

B. Lawler-Porter Beklenti Teorisi

Aslında bu teoride Vroom'un beklenti teorisine benzer temeller yer almaktadır. Beklenti teorisinde; çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerine uygun görevlendirmelerle çalışanların gösterecekleri çabanın artacağı vurgulanmıştır. Porter ve Lawler ise çalışanların bu çabalarının her zaman başarı ile sonuçlanamayabileceğini belirtmişlerdir (Porter, Lawler, 1968). Bu teoriye göre ise ödüllerin kişilerin çabasını ne kadar arttıracığı ile ilişkilidir. Eğer çalışanlar kazanacakları ödüllerin çaba harcamaya değeceğini düşünüyorlar ise çaba harcarlar. İş performansının artması ise bireylerin yetenek, beceri ve eğitimleri ile ilişkilidir. Bu bağlamda bireylerin çabası çok olsa da bu gerekli performansı sağlayabileceğini göstermez (Pinder, 1987).

C. Amaç Teorisi

Bu teori; kişilerin davranış ve hareketlerini aslında amaç ve hedeflerin belirlediği; bu sebeplerde kurumların çalışanlarının amaçlarını belirlemesinin çalışanların motivasyonlarını arttıracığını belirtmektedir. Bu bağlamda, performans amaçlarının bireylerin o performansı ne kadar iyi sergileyebileceğini belirlemesi durumu oluşmaktadır (Latham, Locke, 1979).

Bu teoride Latham ve Locke; çalışanların amaçları kabullenmeleri ve bunlara bağlılıklarının, yöneticilerin adil olduklarına dair inançları ile ilişkilendirmiştir. Bu açıdan üst düzey yöneticilerin çalışanlara desteği ve beklentileri açık olmalıdır.

Belirtilen amaçlara çalışanların ulaşabilmeleri için gereken kaynakların mevcudiyeti yanında, yöneticiler tarafından çalışanlara geribildirimler yapılmalı ve süreç yönetilmelidir. Geribildirim, çalışanların amaçlar doğrultusunda ilerlerlerken gerçekleştirdikleri ve gerçekleştirmeleri gereken adımları kıyaslayarak farkı fark etmelerini sağlar (Robbins, 2003).

Ç. Adams Eşitlik Teorisi

Bu teori ise hem örgüt hem de çalışanların eşit ya da karşılıklı algılanması temeline dayanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların kurumlara tüm katkıları (performans, deneyim, eğitim, yetenek, bilgi vb.), kurumun bu çalışana sunacağı ödül (ücret, terfi, statü, başarı vb.) karşılıklıdır. Bu açıdan motivasyonun sağlanabilmesi için girdiler ve çıktılar eşit olmalıdır (Adams, 1965).

Çalışanlar kendileri ile benzer girdilere sahip başka çalışan ödülleri kendilerine yönelik ödüllerden daha yüksek olduğunu düşünürlerse, kurumun adaletine olan bağlılıkları azalır, kızgınlık duygusu oluşur ve gerilim artar (Lussier, 1996).

Bu kuram; tarihsel süreç açısından incelendiğinde, üç ana döneme ayrılmaktadır. Bilimsel yöntemin süreci yönettiği dönemin ilk dönem, motivasyon ve iş tatmini kavramlarının yönettiği ikinci dönem ve güncel yaklaşımların hâkim olduğu üçüncü dönem olduğu görülmektedir.

2.3.6. Motivasyon Faktörleri

Literatür incelendiğinde motivasyon kavramını etkileyen faktörlerin zaman içinde gelişimi ve değişimi gözlemlenmiştir. 1900'lu yılların ortalarına kadar motivasyon kavramı davranış bilimciler tarafından sadece dışsal faktörler olarak ele alınmış, fakat daha sonraları içsel faktörler ve ihtiyaç teorileri ile açıklanmıştır.

Bu bağlamda gereksinim ya da ihtiyaçlar; özgürlük, kendine saygı, kendini ispatlama, sahiplenme, başarı ve yetki gibi içsel faktörlere bağlanmıştır. Sonraki yıllarda ise ücret, terfi, yönetim gibi dışsal faktörler de dikkate alınmıştır.

Holt'un başlattığı, Herzberg, Mausner ve Synderman'ın (1959) katkılarında bulunduğu motivasyon kavramı bilimsel anlamda içsel ve dışsal olmak üzere iki faktöre dayandırılmıştır:

2.3.6.1. İçsel Motivasyon Faktörleri

İçsel faktörler; bireylerin bilgi, beceri, yetenek ve eğitimlerine uygun bir işi kendilerince başarılabilir görmeleri ve bu başarıya ulaşma yollarını da severek benimsemelerini sağlayan, böylece de motivasyonlarının arttığı faktörlerdir.

Çalışanlar tarafından yaptıkları görevlerin onlara uğraşmaya değer ve çekici gelmesi gerekir. Buradaki ince nokta, verilen görevlerin ne başarılamayacak kadar zor, ne de çok basit olmaması gerekliliğidir. Görevlerin sıradan, basit, tekrarlı ve sıkıcı olması durumunda çalışanlarda iş tatminsizliği, psikolojik ve fiziksel yorgunluk, stres ve işten soğuma gibi çıktılar oluşmaktadır.

Bir diğer faktör de işte özerklik durumudur ve çalışanların kendi işleri ile ilgili süreçlerde kendilerinin karar almaları haklarını içerir. Çalışanların işlerinde bağımsız olmalarını içsel motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışanların, kurumla ilgili karar alma süreçlerinde fikirlerini sunmaları ve bu fikirlerin dikkate alınması yine çalışan için motivasyonu arttırıcı bir etkidir. Bu durumun, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı desteklediği bildirilmiştir.

Çalışanları; kendi içinde yaptıkları işi önemli hissetmeleri de çalışanın motivasyonu arttırmaktadır. Bireyler, kendi görevlerinin ve iş çıktılarının insanlığın arzu ve ihtiyaçlarına karşılığını bildiklerinde bu durumdan zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve yaşadıkları sorunların büyüklüklerini hissetmezler.

Çalışanların yaptıkları görevleri içselleştirmeleri ve işlerine bağlanmaları, motivasyonlarını arttırmaktadır. Bununla birlikte, bazı durumlarda yöneticilerin bulunmamaları durumlarında bazı yetkilerini ve sorumluluklarını, bilgi, beceri ve yeteneği uygun olan çalışanlara emanet etmeleri de yine çalışanların hem örgütsel bağlılıklarını hem de motivasyonlarını arttırmaktadır. İşveren için en iyi eğitim yolu sorumluluk demektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği de kabul edilirse, birey, karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir.

Bir diğer faktör de geribildirimdir. Yaptıkları başarılı işler ve performanslarına yönelik, yöneticilerin çalışanlara geribildirimde bulunmaları içsel motivasyonu arttırmaktadır. Geribildirim azlığı ya da olmaması durumu çalışanların motivasyonunu düşüren en önemli etkendir. Yaşayan hiçbir varlık, görmezden gelinme duygusunu yaşamak istemez.

2.3.6.2. Dışsal Motivasyon Faktörleri

Dışsal faktörler doğrudan bireyleri motive etmemekle birlikte, motivasyonu arttırıcı ortamların oluşmasını sağlarlar. Örneğin, çalışma koşulları, maaş miktarı, kurum vizyonu, iş güvencesi, terfi, sosyal ortam, kariyer, statü gibi faktörler bu tip faktörlerdir.

İnsan, doğal olarak bir görev ya da bir işe verdikleri emeklerin karşılıklarını almak isterler. Bu bağlamda emeklerine biçilen ücret karşılığının da ihtiyaçlarını giderecek düzeyde ve tatmin edici olması, motivasyonlarının yükselmesine etki etmekte ve çalışanlarda iş yerinde daha uzun süre kalma ve işi istekle yapma duygusu uyanmaktadır.

Kurumların çalışanlarına sağladıkları çalışma ortamlarının temiz olması, sağlık ve iş güvenliğine uygun yapılanması, düzenlilik, ısıtma, soğutma, dinlenme alanları gibi fiziksel koşulların iyileştirilmesi de yine motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

Örgüt bağlılığı ve motivasyonun yükselmesini sağlayan diğer bir dışsal faktör de bireyler arası ilişkiler ve iletişimidir. Kişilerin, ast-üst ilişkileri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, müşterilerle ilişkiler, çalışanların iş motivasyonlarını etkilemektedir. Örneğin, üstlerinin kendilerine yaklaşımlarından memnun olan astlar onların emirlerini yerine getirmede daha istekli ve saygılı davranırlar.

Statü, toplumlarda kişilerin birbirlerine yakıştırdıkları değerler olarak görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların çalışma hayatında elde etmek istedikleri statü, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmekte ve başkaları tarafından övülmek, saygı görmek ve beğeni kazanmak bu güdünün sonucu olmaktadır. Toplum, genel olarak buldukları mevkiden dolayı saygı görmekten hoşlanmaktadır.

Motivasyona olumlu etki eden ve bu sürecin iyileşmesinde süreklilik sağlayan diğer bir dışsal faktör ise kurumlardaki ödül sistemidir. Ödüllendirmenin amacına ulaşabilmesi için, ödülün diğer çalışanlar tarafından görülmesi ve bilinmesi gerekmektedir. Böylece ödül faktörü diğer çalışanlara da özendirilmeli ve sevdirmelidir. Aynı kurum içerisinde diğer arkadaşlarının ödüllendirildiğini gören çalışan iş arkadaşıyla yapıcı bir rekabete girme ihtiyacı hissedecek ve bu durumda kurumun başarıya ulaşmasında önemli bir etki oluşacaktır.

2.4. ÖZ YETERLİK

Türkçe kaynaklarda öz yeterlilik olarak da geçen öz yeterlik, kişinin kendi mevcut durumuna inanç durumudur. Türkçe olarak eksiklik gibi ifadesi yanlış anlaşılmalara yol açabilir. İnsan yetersiz olabilir ama kendisi açısından düşüncesi önemlidir. Bu kavram içinde başkasının düşüncesi ikinci derece önem taşır. Diğer önemli konu da tezin konusu, mavi yakalı çalışanlarına yönelik çalışma olması nedeni ile geniş alan olan öz yeterlik kavramı bu sınırlar içinde düşünülmelidir.

Aşağıda Şekil 17’de mavi yakalının özellikleri gösterilmektedir:

Mavi Yaka/İşgören/İşçi Kimdir

Üretim/Kalite işçisi/mavi yakalı

- Bir vardiya aralığında çalışır
- Belirlenmiş işi yapar
- Yemek ve çay dinlenme saati dışında yerinden ayrılamaz
- İş hızı bir öncekini ve sonrakini etkiler
- Ortalama lise mezunudur

Düşük motivasyon nedenleri

- Monotonluk
- Sıkılma
- Tatmin olmama
- Yalnızlık
- İş anlamlı bulmama
- Yabancılaşma
- Becerisini kullanamama
- Stres

Şekil 2.17.Mavi Yakalı Çalışan Kimdir

Mavi yakalı çalışanlar üzerine yazılan yönetim şekillerinin anlatıldığı kitaplar rekabetin oldukça hızlı geliştiği son yüzyılda anlayış olarak geçerliliğini yitiren eski yönetimlerin şekillerinin işlerliğini kaybettiği ortaya koymaktadır. Özellikle öne çıkan görüş, yeni yaklaşımların liderlik ve insan odaklı olması gerektiği yönünde değişimler ve yönetim anlayışındaki yeni bakış açısına tüm yönetim süreçlerinin uyumlu hale getirilmesinin gerekliliği üzerinde ilerlemektedir.

Liderlik ve insan odaklı gelişen yeni yönetim anlayışının merkezinde eski yönetim anlayışında ağır koşullarda yaşayan birimler olan operasyon ya da üretim aşamaları yer almaktadır. Mavi yakalı çalışanlar için liderlik ve insan odaklı yönetim anlayışını strateji olarak benimseyemeyen işletmeler bu geçiş döneminde ucuz üretim şeklini seçenek olarak tercih ederler.

Ucuz üretim olanakları olarak nitelendirilen Çin, Rusya gibi ülkelerde birçok Türk firması üretim birimlerinin yer aldığı fabrikalar açmışlardır. Bu tercih Türkiye gibi ülkelerin mevcut ekonomik ve sosyal durumlarında belirleyici rol oynamaktadır. 1990’lı yıllara kadar üretimin oluşması için gerekli proseslerin mevcut ve varsa gelir arttırıcı diğer gelirlerden daha büyük maliyet oluşturmaktadır. Bu durum işletmelerin gelirlerinin azalmasına sebep olmuş ve bu sonuç gereği işletmeler kar elde etmek için kendi asıl işlerine dönerek maliyet azaltıcı çalışmalara yönelmişlerdir.

İşletmeler kar elde etmek için vardır ve bu varlık oluşturulurken maliyetin yanı sıra kayıp varlığı da daima söz konusudur. Bu bağlamda literatürde kar formülü şöyle açıklanmaktadır:

- $Kar = Maliyet - Kayıp$

Aşağıdaki formüller bakış açısı olarak farklıdır:

- $Kayıp = Maliyet - Kar$

- $Toplam Kayıp = Minimum Maliyet - Kayıp - Proses Kayıp$

Geçerliliğini yitiren eski bakış açısına göre sadece kar odaklı olarak işletme varlığını tarif etmek yerine yeni anlayışta kayıp odaklı işletme varlığı ortaya konmaktadır. Kayıplara odaklanma ile kar etmeye odaklanma arasında matematiksel fark oluşmamaktadır, önemli olan ise sadece anlayış farkı ve bakış açısıdır. Bu anlayışa göre maliyeti oluşturan unsurlar sabit değil, sorgulanabilir olarak açıklanmaktadır.

Farkındalık yaratmak isteyen yönetici soru sorma felsefesini benimsemektedir. İşletme stratejilerinde çalışanın takım çalışmalarında sorumluluk alması beklenmektedir. Çalışanların sorumluluk alması, çalışan üzerinde baskı unsuru oluşturmaktadır. Bunun sebebi ise kendisinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin yetersiz olduğunu hissetmesi veya bilinmeyen bir çatışmanın belirtileri olabilmektedir. Genel insan davranışında kişi kendi eksikliğini ortaya çıkartmaktan hoşlanmaz. Dolayısı ile çalışanlar eksikliklerinin söylenmesinden hoşlanmazlar ve çalışma hayatında bir hata veya yanlış uygulamanın çalışan tarafından “benim veya bizim hatamızın nedeni ile olmaktadır” kabulü gerçekleşmez. Bu kabullenmeme durumu çalışanın bilgi eksikliklerinin ortaya çıkmaması için oluşturduğu savunma mekanizması olarak düşünülmektedir. Sorun çalışan ile birinci derece temasta olan ilk kademe yöneticilerinin eksikliği ve bakış açısından kaynaklanmaktadır.

Bilgi ve becerisi olan çalışanların ise kendilerini ifade etmede beceri ve yeteneklerinin öğrenilen bir duygu olduğunu iddia edilmektedir. Çalışanların bilgi ve beceri kabiliyetlerini yetenek çeşitliliği olarak değerlendirilmesi durumunda çalışanın iç dünyası ile mevcut durumu arasında çatışma sonucunda ya beceri ya da beceriksizlik değerlendirilmektedir. Bu sorun öz güven veya öz yeterlilik olarak adlandırılmaktadır.

2.4.1. Öz Yeterlik Araştırmaları

Öz yeterlik kavramı Bandura (1995) tarafından “bireylerin, gereken sorumluluk ve görevlerini yerine getirmesini sağlayacak, kendisine ve yeteneklerine inancı, amaca ulaşmak için gereken aşamaları düzenleme ve uygulama” olarak tanımlanmıştır. Bandura'nın bu tanımı çalışanlar ile yaşadığımız sözlü olarak ifade edilmeyen, ancak başka bir suçlama alanına kaydırılan bir iletişime dönüştürülmektedir. İnanç kavramı bu iletişimin özüdür. Bununla birlikte, literatür tanımlamaları incelendiğinde, bireylerin kendilerinden beklenen zor görevler ya da kendi işlerini kontrol edebilme yeteneklerine olan inançları (Luszczynska vd., 2005) tanımı da oldukça kabul görmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, öz yeterlik, kişilerin iş görme ve sorunlarla mücadele etme algılarını etkilemektedir. Bu bağlamda, bireyin istenilen sonuçlara ulaşabilme imkânı ve kapasitesi olarak ifade edilen öz yeterlilikleri; bireylerin kişisel algı, değerlendirme, yargı ve inançlarını da kapsamaktadır. Temel olan bilgi kapasitesi, yani eğitim ve tecrübe edilmiş çalışma hayatının olması veya olmaması durumudur. Bu durumdan haberi olan ya da olmayan çalışan algısı, sonuç olarak yargısı, önemli ölçüde değişmektedir. Bu durumun değişmesinde öncelikle farkındalık, sonra bilgiye ulaşma ve onu kullanılabilme imkânı oluşturulmalıdır.

Öz yeterlik, performans (Chen, 2007; Gist, 1987; Heslin, Latham, 2004; Prussia vd., 1998; Pulakos vd., 2002; Stajkovic, Luthans, 1998), personel güçlendirme (Bandura, 2000; Cherniss, 1997), iş tatmini (Baggerly, Osborn, 2006), stres (Bandura, 2001; 2006), eğitim (Colquitt vd., 2000; Gist, 1987), girişimcilik (Bandura, 2002; Baum, 2001; Mair, 2002) ve liderlik (Paglis, Green, 2002; Popper vd., 2004; Semadar vd., 2006) değişkenlerini de etkilemektedir (Bandura, 2000; 2001; 2002; Lombardo, 2006). Diğer bir görüş ise, “kişilerin doğru ya da yanlış kararları etkilemesi ve oluşabilecek sorunları çözebilme çabası ve düzeyi” şeklindedir (Alabay, 2006). Bu tanım çaba ve düzey kavramının önemini dile getirmektedir. Çabayı bir adım atmak olarak düşünür isek, detaylarında kişinin motivasyonu ile ilişkisini görmek gerekecek. Amaç zaten motivasyon konusunun anlaşılmasıdır.

Öz yeterlik kavramı, literatürde birçok farklı alan kapsamında; yazma öz yeterliği, akademik öz yeterlik, genel öz yeterlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tez çalışması kapsamında “genel öz yeterlik”, yani “*kişinin her durumda karşılaşılabileceği bir dizi stresli durumla baş etmede, değişmesi güç bir yetkinliğine olan inancı*” (Luszczynska

vd., 2005) tanımı çerçevesi ele alınacaktır. Tezin amaç ve kapsamında çalışana verilecek sorumluluğu yürütebilme becerisinin ve yeteneklerin öz yeterlikle ilgili olmasıdır. Yukardaki tanım mevcut tanımlara bir ek kavram daha getirmiş olup stresli durumlar dikkate alınmıştır.

Bu nedenle stres konusu tezin ana kapsamında bağımsız bir girdi olarak düşünülmüştür. Stres kavramı mevcut iş karakteristik modelinden farklı olarak motivasyon gücünün stresle ilişkisinin kurulması ihtiyacını ortaya koymaktadır. Stres ile motivasyon ilişkisi açıklanırken stresin az veya çok olmasına yönelik değişik görüşler açıklanmaktadır. Öne çıkan ve kabul gören en önemli görüş ise çalışanlar üzerine stres yaratmanın olumlu ve işletme açısından fayda oluşturduğu yönündedir. Çalışanın bu yükü kaldırıp kaldıramaması yönetim becerisi ile ilgilidir. Yönetim anlayışının karakteristiği bakımından bu stres – motivasyon ilişkisinin temelinde kesinlikle vizyon sahibi bir bakış açısı olması beklenmektedir. Bu yönetim karakteristiğinde en önemli uygulama, çalışanların sürekli izleyebilmesi ve onların içinden lider özellikli insanları seçerek çalışılan prosese doğru yönü verebilmektir.

Çaba gösterisini bir şey yapmak istemek olarak düşünür isek çabanın azlığı veya çokluğu da önemli bir girdidir. Genel ilgiyi normal dağılım gibi düşünebiliriz. Çok gereksiz biçimde çaba gösteriyormuş gibi yaparak bir sonuç üretmeyenler ve var olma nedenini unutarak sürekli yönetim mekanizmaları içinde yer alan çalışanlar ile hiç ilgisizler arasında bir fark yoktur. Sonuç olarak, her iki grubun katma değeri yoktur. Bilgi ve öz yeterliliği yüksek olan çalışanların bir süre sonra yönetim içinde çatışma durumuna geldiği de görülmüştür. Sürekli bir bilgi beceri yarışması mühendis-tekniyen-eleman çatışmasının çözümsüz noktaya kadar götürdüğü iddia edilmektedir. Örneğin, bir kişinin İngilizce bilmesi bile bir öz yeterliliğin yapı unsurlarındandır. Bilen için ise her şeyi çözen bir araç olarak düşünmesine yol açar ki bu durum çatışmanın kaçınılmaz olduğunu gösterir.

Genel olarak, tezin konusu olan mavi yakalının yöneticisini aşağılama ve onun yaptıklarını çok rahat yapabilirim duygusu ile yükselen motivasyonu kendisine negatif bir etki olarak geri dönmektedir. Bandura'nın bahsettiği duygusal ve fizyolojik durumlara etkisi bu şekilde kendini gösterir. Bandura, bireyin eyleme geçmesi ya da belirli bir davranışı sergilemesi konusunda göstereceği çabanın miktarında etkili anahtar faktörlerden birinin öz yeterlik inancı, yani kişinin bireysel yeterliliğine olan inancı

olduğunu belirtmiştir. Öz yeterlik inancının, davranışlarla birlikte; düşünce sistemi, motivasyon, duygusal ve fizyolojik durumlar üzerinde de etkili olduğu belirtilmektedir.

Bandura, öz yeterliğin etkilediği ve etkilendiği dört ana faktörü şu şekilde bildirmiştir (Bandura, 1994, 1977):

- Performans Başarıları: Kişilerin işlerinde ya da sorumlulukları kapsamında oluşan başarıları, bireyde ödül hissi oluşturmakta ve bireyi ileride de başarı odaklı davranışlara güdülemektedir. Bu sebeple, elde edilen doyum kişilerin benzer işlerde de başarılı olacağına bir göstergesi niteliğindedir.

- Dolaylı GÜdülenme: Ekip çalışanlarının, çalışma arkadaşlarının başarılarını görmesi, kişilerin kendilerinin de başarı elde etme isteğini uyandırabilir. Bu açıdan, bireylerin kendisinde gerçekleşen güdülenmeler, diğer kişilerin başarılı deneyimleri ile oluşabilmektedir.

- Sözel GÜdüleme: Bireylerin diğer bireyleri mevcut hedefi başarabilecekleri doğrultusunda yüreklendirmesi ve cesaretlendirmesi, bu kişilerin öz yeterliklerinde olumlu artış sağlayabilir.

- Bedensel ve Duygusal Hazır Olmuşluk: Kişilerin bir plana ya da göreve başlaması sırasında, bu duruma yönelik hem bedensel, hem de duygusal olarak hazır olması, bireylerin o işi gerçekleştirebilme olasılığını artırır.

Yukarıdaki dört özelliğin çalışan açısından hayata geçirilmesinin teknik koşullardan yaratılması önemlidir. Şirketler bu yatırımlarımdan sakındıkları ya da zor koşullarda ilk olarak eğitim bütçelerinin kestiklerinde kazanımları aynı düzeye getirmek daha çok çabaya ihtiyaç duyulmaktadır. Performans değerlendirmesi yapmak için performans hedeflerinin olması ve çalışan ile paylaşılması gerekmektedir. Çalışanın performansını gerçekleştirmesi için ona imkânların yaratılması gerek. İkinci olarak, takım çalışmalarının düzenli olarak devam ettiği ve bu çalışmalar içindeki gelişimin bir parçası olarak güdülenmeden konuşabiliriz. Diğer yandan, çevresinden alacağı sözel güdülenmeler sonucu ortaya çıkan motivasyon için liderlik standartlarına uygun yöneticilerin de yetişmiş olması beklenir. Son olarak, bedensel ve ruhsal olarak hazır hissetmesi ve rol modelleri ile dönüşmüş kişinin başarılı olabileceği öngörülmektedir.

Ayrıca, bu süreçlerin içine negatif etkileri olan birçok unsurlar da girecektir. Değişime direnç olarak adlandırılan, ancak kendi iç dünyasında cevap bulamadığı

durumların dışavurumu olan direnç eleştirisinde tahammül edemeyecek ve daha geri planda kalmayı tercih edecektir. Bandura'nın önerdiği dört özellik için arka planda birçok iyileştirmelerin yapılmış olması şarttır. Entegrasyon tanımı ile ilişkili bu durum için tüm fonksiyonların uyum içinde çalışıyor olması gerekir, aksi takdirde öneriler sadece öneri olarak kalacak karşılığını bulamayacağı öngörülmektedir.

Yukarıda belirtilen unsurlar arasında özellikle performans başarılarının, bireylerin öz yeterlik inançlarının ortaya çıkmasında en etkili kaynak olduğu bildirilmiş ve kişisel öğrenme deneyimlerine dayalı olduğu görülmektedir (Alderman, 1999). Tezin konusu olan mavi yaka çalışanların çalışma performansı iş yapış tarzına göre belirlenmiştir.

Üretim hatlarında bir çalışanın yavaşlaması zaten mümkün değildir. Parça başı işlerde bir kişiden alınacak ürün adedi belirlenmiştir. İş makineler ölçülmekte ve sorumluluk makineden sorumlu kişidedir. Sonuç olarak, Alderman'ın performans öngörüsü hedefleri ucu açık beyaz yakalı, yani mühendis ve yöneticiler için geçerlidir. Mavi yakalı çalışanlar için makine verimsizliğini dikkate alıp, sorumluluk hissedip kayıpları azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunmadır. İşe tam zamanında başlar, zamanında bitirir, çay ve yemek aralarını düzgün kullanır, sigara içme gibi küçük görünen, ancak kişi ile çarpıldığında kayıp olan zamanlar konusunda duyarlı olan çalışan verimli olarak kabul edilir. Verimli çalışan insanın soru sorması öngörülür. Öğrenmek ister ve başarıyı kutlamak ister. Onun hattan ayrılma şansı yoktur, bu nedenle yöneticisinin onun çalışmasını fark ederek başkaları ile paylaşmasını bekler. Yöneticisi onun performansını değerlendirerek ilk ve üst düzey yöneticisinde farkındalık yaratarak örnek model oluşturmalı ve bu durumu aksatmadan her çalışan için yapmalıdır. Odasına çağırılarak yapılan değerlendirmelerden çalışanlar tatmin olmazlar, herkes tarafından bilinmesini isterler. Bu nedenle başarılarının özel seremonilere layık olmasını beklerler.

Yeterlik algısını etkileyen diğer bir faktör ise bireyin gerçekleştirdiği eylemlere yönelik aldığı olumlu ve olumsuz geribildirimlerdir. Örneğin, bir bireyin yapması gereken görev için gereken özelliklere ve becerilere sahip olduğunun kendisine bildirilmesi ve ikna edici bir şekilde kendisine sunulması durumunda kişinin öz yeterlik inancında artış olduğu belirlenmiştir (Eysenck, 2000). Öz yeterlik inancı yüksek olan kişiler, işleri ile ilgili her türlü öğrenme faaliyetlerine isteyerek yaklaşmakta, bu alanda çalışmakta, oluşabilecek her türlü sorunu çözebilmek için çaba göstererek daha etkili

stratejiler ileri sürmekte ve sonuca ulaşmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yüksek öz yeterlik inancı olan kişilerin, düşük öz yeterlik inancı olan kişilere göre daha yüksek performans gösterdiği belirlenmiştir (Eggen, Kauchak, 1999).

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere öz yeterlik inancı, kişilerin yeteneklerine ilişkin inançları olarak tanımlanmaktadır ve bu durum bireylerin bir görevi yerine getirirken hislerini, düşünme sistemini, motivasyonunu ve davranışlarını belirlemektedir. Bu açılardan değerlendirildiğinde, çalışanların öz yeterliliklerine olan inançları artırılarak motivasyon ve performansları artırılabilirliği öne sürülmektedir.

Bu bağlamda, öz yeterlik inancını dört temel süreç etkilemektedir. Bu süreçler bilişsel, motivasyonel, duygusal ve seçim süreçleridir ve birlikte işlemektedirler (Bandura, 1994).

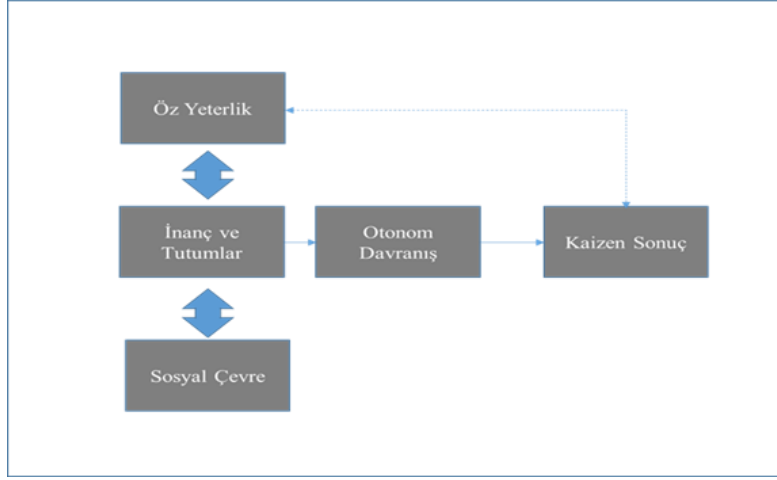
Öz yeterlik kavramı, “kişilik özelliklerinden farklı olarak, kişinin kendisinde bulunan özelliklerin yeterliliğine ilişkin öz inanç sistemidir” ve onun bireylerin performansları üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir.

2.4.2. Süreçler

2.4.2.1. Bilişsel Süreç

Bandura bu durumu şu şekilde açıklıyor: “Bilişsel süreçler, bireydeki öz yeterlik inancından etkilenmektedir. Bu durum incelendiğinde görülmektedir ki, kişiler davranışlarını belirli amaçlara yönelik oluşturmakta ve bu amaçların belirlenmesinde sahip olduklarına inandıkları öz yeterlikleri etkili olmaktadır. Bu açıdan, öz yeterlik inancı bireylerin düşünme süreçlerine etki etmekte ve belirlenen amaçlara ulaşmak için gösterilmesi gereken performansı arttırmak ya da azaltmak gibi etkilerde bulunmaktadır. Yüksek öz yeterliğe sahip kişiler, belirledikleri amaçlara karşı güçlü ve yüksek sorumluluk duygusu içerisine girmektedirler” (Bandura, 1994).

Aşağıda Şekil 18’de öz yeterlik akışı gösterilmektedir.



Şekil 2.18. Davranışsal ve Bilişsel Yaklaşımlar

Mavi yakalı olarak adlandırılan ve belirlenmiş işleri yapmakla görevlendirilmiş çalışanlar seri üretimlerde çalışır. İşler işin tanımına göre yapılır, bunun dışına çıkılamaz, çünkü işin yapılış şekli prosedürler ile taahhüt edilmiştir. Bu tarz üretim şekli çok bilinen Ford üretim modeli olarak adlandırılır. İşin nasıl yapılacağı önceden düşünülmüş olarak farz edilir ve farklı yollar ile yapılması ancak prosedürün değiştirilmesi ile mümkündür. Bu duruma ek olarak, iş talimatları işin nasıl yapılması gerektiğini adım adım açıklamak zorundadır. Gelenekten gelen üretim yönetimi anlayışında çalışan için uygulamaktan başka bir seçeneğe gerek yoktur ya da gerek görülmez. İş ile ilgili düşüncesi de beklenmez. Çalışandan sadece talimata uyması beklenir, öğrenme için ne bir eğitime, ne de bir fikir üretme toplantısına gerek duyulur. Bu öğrenme süreci son zamanlarda bilişsel süreç olarak adlandırmaktadır.

Geleneksel üretim yönetim anlayışında çalışan kişi, yapması gereken ürünü istenilen sürede verebiliyor ise başarılıdır ya da daha fazlasını verebiliyor ise ondan daha fazlası istenir. Hesapların yanlış yapılması göz ardı edilebilir ve iş sonucu beklenenden yüksek ise ya tatlı yedirilir ya da topluca bağırma seremonileri düzenlenir. Bu süreçler içinde bilişsel olarak adlandırılan dikkat, algılama, tekrar ederek öğrenme, kodlama ve geri getirme gibi süreçler adım adım çalışmaz, çalışan mevcut durumu izleyerek katılmaktan başka bir çözüm üretilmez. Bu süreç kendi içinde üç aşamalı bir süreçten geçer.

2.4.2.2. Motivasyon Süreci

Bireyde bulunan öz yeterlik inancı, motivasyonun artması ya da azalmasında önemli etkenlerden bir diğeridir. İnsanoğlunun motivasyon kaynağı bilişsel olarak sağlanmaktadır. Bilişsel yetenekleri ile kendini bir duruma motive eden kişi, tahmini olarak hareketlerine rehberlik etmektedir. Bu tahmin düzeyi sebebi ile davranışların olası sonuçları hakkında bir takım öngörülerle ilerlemektedir. Bu basamakların temelinde öz yeterlik inancı yatmaktadır. Bilişsel olarak öz yeterlikten etkilenen motivasyon ile kişiler amaçlarını belirleyebilmekte, amaca yönelik davranış ve yöntemler tasarlamakta ve plan doğrultusunda harekete geçmektedirler (Bandura, 1994). Bu durumun başarısı doğal olarak yöneticinin elindedir. Çalışana başaramayacağı işleri vererek yargılar ise çalışan baştan vazgeçer. Öz yeterlik inancı yüksek veya düşük de olsa yöneticinin davranış değişkeni çalışanın davranışını bağımlı bir değişken konumuna düşürmektedir.

2.4.2.3. Duygusal Süreçler

İnsanların öz yeterlik inancı, belirli durumlarla karşı karşıya kalmaları sırasında belirginleşmektedir. Bu sebeple özellikle sıkıntılı ve zor süreçlerde bireylerin yaşayacakları kaygı ve stres seviyesini etkilemektedir. Bu bağlamda, kişilerin stres oluşturan durumlarla başa çıkabileceklerine olan zihinsel inançları aslında öz yeterlik inançları ile doğrudan ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1997). Zor problem ve senaryolar ile başa çıkabilmede yetersiz olacağını düşünen kişilerde stres ve kaygı durumlarında artış olduğu belirlenmiştir. Bu kişiler problemlere çözüm aramak yerine kendi yetersizliğine odaklanır ve çevresinde gelişen birçok durum aracılığı ile kaygı seviyesini artırır. Bireyde var olan öz yeterlik inancı arttıkça, zor aşamalar içeren problemleri çözebilme sürecinde yer alma istekleri de o derece artmaktadır (Bandura, 1994). Bunun tersi durumlarda ise, kişilerin kontrol etme sürecinde kendini yetersiz hissetmesi ise stres ve kaygı etmenlerini tetiklemektedir (Meyer ve Allen, 1997). Görülmektedir ki, yüksek öz yeterlik inancına sahip kişilerin problem çözebileceklerine ve bu süreçlerin içinde bulunma istekleri artar iken, düşük öz yeterliğe sahip kişiler bu tip durumlarda stres ve kaygı hissetmektedirler (Bandura, 1997).

2.4.2.4. Seçim Süreci

Çalışanlar yöneticilerinin yönlendirmesi ile karar mekanizmaları içinde var veya yokturlar, ancak çalışan kendi öz yeterliliğini test ederek verilen sorumlulukları tercih ederler. Seçim süreci de bu aşamalardan biridir. Seçim sürecine kadar olan süreçlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmayı yapacak kişiler doğal olarak yöneticilerdir. Bu durumu test etmenin en iyi yolu takım çalışmaları, deneysel uygulamalar ve toplantılardır. Düzenli olarak gerçekleştirilen çalışmalarda çalışan karar verme stresi yaşar ve ekip içinde rol almak veya almamak karar sürecini yaşaması öngörülür. Ekip içi de kişisel özelliklerinin ortaya serildiği bir ortamdır. Yönetilmesi gerekir, aksi durumda verimsiz çalışma riski vardır. Bu nedenle yukarıdaki aktivitelerin mutlaka yapılması çok önemlidir. İşletmelerde toplantılar ciddi sorun olarak devam etmektedir. Bazı işletmeler toplantıda uyulması gerekli kurallar üzerine taahhütler oluşturmuşlardır. Örneğin, toplantıda telefonu ile konuşma bu anlaşmayı bozan bir uygulamadır. Rol model uygulamaları mavi yakalı çalışanlarda yaşayarak öğreneceği ve seçim için kod sistemleridir. Dönüşüm işini alan mühendislerin ilk yöneticileri örnek model olmada önemli görev üstlenir. İzlenirler, yargılanırlar, test edinilirler ve onaylanır ya da ret edilirler. Bu durumda seçim sürecini zorlaştırır ya da kolaylaştırır. Toplantılar önemlidir ve öz yeterliliğin test edildiği alanlardır. Toplantılarda sorun dile getirme veya getirmeme korkusu öz yeterlilik inancı ile ilgilidir. Mavi yakalı çalışanların toplantılara katılımı çok önemlidir. Bireyler, içerisinde yer aldıkları çevrelerini seçerek hem kendilerinin, hem de çevrelerinin gelişimlerine yardımcı olurlar. Bu anlamda öz yeterlik inancı, seçim süreci kapsamında kişilerin tercihlerine yön vermektedir. İnsanlar, problemler ile başa çıkma kapasitesinin yeterli olduğunu hissettikleri süreçlere dâhil olmayı tercih ederler iken, kendilerini yetersiz gördükleri alanları içeren durumlardan kaçınırlar. Bu seçimler, farklı öz yeterlik algılarını içeren sosyal ağlar edinmektedirler (Bandura, 1994).

2.4.3. Öz Yeterlik Unsurları

Öz yeterlik inancının nasıl oluştuğu, geliştirildiği ve sürdürüldüğü süreci Bandura (1997) tarafından dört temel unsura bağlanmıştır. Bu unsurlar, başarılı deneyimler, gözleme dayalı deneyimler, sözel ikna ve fizyolojik-psikolojik durumlardır. Buna göre, bireylerin geçmişte kazandığı deneyimler, kendi dışında gözlemlediği başarılar, kendisinin ya da başka kişilerin ikna ve cesaretlendirmeleri ve fiziksel-duygusal durumları, öz yeterlilik inancının oluşmasında etkili olmaktadır. Öz yeterlilik inancı yüksek olan kişiler, fırsatları ve durumları doğru değerlendirir, olumsuz fikirlerden uzak durur, hedefler belirler ve buna ulaşmak için devamlı gayret sarf eder, olumsuzluklardan, tersliklerden ders çıkarır, stresini kontrol altında tutar ve başarıyı hayal ederler. Bu çerçevede, bu özellikleri itibarıyla yüksek öz yeterlilik inancına sahip kişilerin başarıya ulaşacakları, düşük öz yeterlilik inancına sahip kişilerin ise aksine başarısızlıkla karşı karşıya kalacakları ifade edilmektedir.

Bu unsurlar içinde özellikle “başarılı deneyimler”, bireylerin yüksek öz yeterlik inancının oluşmasında en önemli etkenlerden biridir (Bandura, 1994). Sürekli tekrar eden başarısızlıklar ve amaca ulaşamama durumları ise öz yeterlilik inancını olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, kişilerin daha önceden elde etmiş oldukları başarılar, yeni başarıların elde edilebileceği hakkındaki kişisel yargılarının, yani öz yeterlik inançlarının oluşmasında en güçlü kanıt olarak görev yapmaktadır.

Başarılı deneyimler, bireyin geçmişinde elde ettiği başarılarını yeniden elde etme çabası olarak da ifade edilmektedir. Ancak güçlü öz yeterlilik inançlarının sadece tekrarlanan, benzer başarıların sonucu olarak görülmesi yeterli değildir. Güçlü bir öz yeterlik inancının varlığından söz edilebilmesi için; bireylerin zor birtakım engelleri gayret göstererek aşmış olması gerekmektedir. Çünkü benzer deneyimler de olsa, eğer kolaylıkla elde edilmiş deneyimler iseler; öz yeterlik inancından ziyade kolay sonuçlara ilişkin beklentileri ortaya çıkaracak ve oluşabilecek beklenmedik durumlar karşısında kişilerin olumsuz yönde etkilenmelerine neden olabilecektir (Bandura, 1997).

Bu çerçevede Bandura, öz yeterlilik inancının en güçlü kaynağı olan gerçekleştirilmiş başarılı deneyimlerin güçlü öz yeterlilik inancını ortaya çıkarabilmesi için kişinin çevresiyle etkileşimi sonucu zaman içerisinde oluşmuş olan öz-bilgi yapısı, gerçekleştirilmiş olan görevin içeriği ve zorluğu, o görevi gerçekleştirmek için sarf

edilen çabanın miktarı, benzer görevleri gerçekleştirerek geçirilen zaman gibi unsurların da etkili olduğunu ifade etmiştir.

Bandura'nın söylemek istediği, ölçebilmenin yolu uygulamalı iyileştirme çalışmaları ile gerçekleştirilen faaliyetler olarak ölçülebiliriz. Gerçekleştirilen faaliyetin ölçümü sonucunda çalışan objektif olarak kendisini değerlendirme fırsatını görmektedir. Mavi yakalı deneyimlerini test edebileceği alanlar yöneticileri ile yaptığı uygulamalı iyileştirme çalışmalarıdır.

“Başarılı deneyimler, kişilerin kendi yaşamlarındaki uzmanlık deneyimlerinden yola çıkarak yeni durumlara adapte olabilme seviyelerindeki artışı, yüksek öz yeterlik inançları ile gerçekleştirmektedirler (Bandura, 1997)”.

“Gözleme dayalı deneyimler” unsurunda ise, kişi kendi davranışlarının ve eylemlerinin sonuçlarını değerlendirmek yerine benzer durum ya da süreçleri yaşamış kişileri gözlemleyip onların deneyimlerinden yola çıkmakta, diğerlerinin deneyimlerini kendi performansıyla karşılaştırıp öz yeterliğine inancını arttırmaktadır (Feltz, 1992).

Tezin konusu kapsamında ele alınan mavi yakalı personel olan operatörler için yöneticilerin beceri ve yeteneklerini kapsamlı olarak değerlendirme olanakları bulunmamaktadır. Ancak mavi yakalı çalışanların tüm faaliyetler kapsamında başarı olan diğer arkadaşlarını örnek alabileceği rol model kullanabilmektedir. Değişim bakış açısına sahip yönetimlerin, rol model uygulaması önemlidir ancak yanı sıra oluşabilecek sorunlarda söz konusudur. Etkin operatörler rol model olarak gösterildiğinde uygulamaya katılan diğer çalışanlar tarafından şekilsel ve duygusal açılardan yargılanabilirler. Bu durumda Türk insanın karakteristik olan, yani kıskançlık duyguları fırsata dönüştürülebilir.

2.4.3.1. Gönüllülük koşulları

Değişim faaliyetlerinde ikna edilmesi zor insanları seçmek zaman kaybı olarak işletmeye kayıp yaratmaktadır. Önemli olan çalışan kişiyi buna zorlamak değil, kişinin kendisinin gönüllü olarak katılabileceği koşulların oluşturulmasını sağlamaktır. Gönüllülük, kişinin içindeki somut başarıları gördükten sonraki dürtüsel ve güdüsel davranışıdır. Çalışmalar standartlaştırıp sorumluluk aşamasına gelindiğinde başka çalışanlar için zaten olması gerekli aktivitelerin tamamıdır. Örneğin, makinesini temizlemek istemeyen operatör için bir süre sonra olması gerektiği kanısı, iş güvencesi

stresi ve diğerk psikolojik tercihleri ile bütünleşerek gönüllü olarak bu işleme katılım yapmasını sağlar, çünkü çevresindeki aktivitelere kayıtsız kalamamaktadır. Bu durum örgüt kültürüne dönüştüğünde ise daha sonraki çalışanlar için makine temizliği olması gereken görev olacaktır. Herkes tarafından kabul edilmiş olması gerekli bir çalışmadır. Çalışanların işe bu durumu bilerek başlayacağı öngörülmektedir.

Diğerk bir ifadeyle, kişilerin kendi özelliklerine benzer kişiler tarafından elde edilmiş başarıları, yani model başarıları, öz yeterlik inançlarının oluşmasında önemli unsurlardan biridir. Bu bağlamda, bireylerin kendilerine model belirledikleri kişilerin elde ettikleri başarıları gözlemlemesi, kendilerinin de bu başarıyı elde edebileceklerine yönelik inançlarının oluşmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, başarılı ve güçlü modeller, bireylerin öngöremedikleri durumlarda kullanmaları gereken etkili stratejileri de öğrenmelerini sağlar.

Bu faktördeki en önemli husus, kişilerin model olarak aldıkları kişiler ile benzer statü, benzer iş, benzer sorumluluk, benzer eğitim gibi faktörler açısından benzeşik olduklarına olan inançlarıdır. Bu durumu en iyi tanımlayan ortam ekip çalışmalarıdır. Uygulamalardan ekip çalışmalarına ilgili yöneticilerin gözlemci olmasını beklenmektedir. Gözlemci olan yöneticinin çalışanlarını izleme ve gerekli durumlarda onlara koçluk etme görevi vardır. Gözlemci yönetici ekibini kendi görüşleri doğrultusunda yönlendirmelidir. Ekip çalışmasından beklenen, ekip olarak toplantı yapılmasının sağlanması, çalışanların toplantıya isteyerek katılması, çalışanların toplantıda aktif olarak yer alması sonucu çalışanın öz yeterlik derecesine bağlı olarak kararların verilmesidir.

Ekip çalışmalarında birçok etken içiçedir. Ayrı bir araştırma konusu olmakla birlikte, ekip içindeki çatışma, liderlik, pasiflik ve iş sonuçları ekibin değerlendirilmesi açısından çok önemlidir. Ekip çalışmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran önemli unsurlar, örgüt kültürü, ulusal kültür ve örgütlenme kültürüdür (Baltaş, 2000). Diğerk bir ifadeyle, gözlenen deneyimlerin öz yeterlik inancını oluşturabilmesi için kişinin, başarılarını gözlemlediği kişi ile benzer özelliklere sahip olduğu düşüncesinin gerekliliğidir.

Kişilerin bireysel başarılarının arttırılması sürecinde “sözel ikna” yine en önemli etkenlerden biridir (Bandura, 1994). Sözel ikna, bireylerin sahip oldukları kabiliyetleri ve yeterlilikleri ifade etmeye dayandığı gibi, kişinin kendi kendine telkini, beyninde durumları imgelemesi ve diğerk bilişsel süreçleri de kapsamaktadır (Pajares, Schunk,

2001). Özel ikna unsuru, kişilerin amaçlarına ulaşmaya kadar gösterdikleri performanslarını olumlu yönde etkilemekte ve öz yeterlik inançlarını arttırmaktadır (Bandura, 1994).

Sözlü ikna faktöründe, kişilerin hedeflerine ulaşabilmek için gerekli yetenek, bilgi, birikim ve kabiliyete sahip olduğu yönünde kendilerine olan inançlarını kuvvetlendirecek telkinlerde bulunulması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile, kişinin gerçekleştirdiği faaliyetler ile ilgili çevresindekilerden alacağı olumlu yaklaşım, telkin, tepkiler ve bu yönde çevresinden gelen sözlü destekler kendisine olan öz yeterlik inancını ve performansını arttırabilecektir.

Önemli bir nokta da sözlü ikna faktörünün tek başına öz yeterlik inancını oluşturmayacağıdır. Bu bağlamda, sözlü telkin ile oluşan öz yeterlik inancı, ön görülmeyen problemler ve zorluklar karşısında kolayca kaybolabilmektedir. Bu sebeple, bireyler tarafından inandırıcılık özelliğine sahip kişiler tarafından gerçekleştirilen sözlü telkinler; başarılı sonuçları getireceğinin vurgulandığı durumlarda etkili olabilmektedir.

“Fizyolojik-psikolojik” unsurlar ise kişilerin, kapasitelerini değerlendirirken kullandıkları alanlardır. Bandura’ya göre öz yeterlik inancının, bireylerin vücut durumlarına olan hassasiyeti arttırdığını ifade etmiştir (Bandura, 1997). Bununla birlikte, kişilerin yeteneklerini, performanslarını, becerilerini ve süreçler karşısındaki tutumlarını değerlendirmelerinde yine duygusal ve ruhsal durumlarının, öz yeterlik inancı üzerindeki genel etkisidir (Bandura, 1994).

2.5. ÖZERKLİK

Özerklik – iş programlanırken ve iş prosedürleri belirlenirken çalışana sağlanan özgürlük, bağımsızlık ve esnekliktir. (Vanderfeesten, Reijers, 2006) Otonomi olarak da bilinen özerklik işteki özgürlük, inisiyatif alma ve serbestlik olarak tanımlanır. 4 puanlık Likert sistemine göre 4’den (düşük otonomi) 16’ya (yüksek otonomi) kadar çıkmaktadır. (Pierce, Hazel, Mion, 1996)

İş özerkliği ise işletmelerdeki verimin artırılması ve işletme tarafından belirlenen hedeflere ulaşılması açısından her bir bireyin göz önüne alınarak değerlendirildiği önemli değişkenlerden biridir. Bu bakımdan, sadece yöneticiler değil, tüm işletme çalışanları açısından işleyiş ve iş sonuçlarına yönelik farkındalık ve sorumluluk duygusuna sahip olunması ile ilgilidir.

Aşağıda Şekil 19’da özerklik teorisinin aşamaları gösterilmektedir:



Şekil 2.19.. Özerklik Teorisi

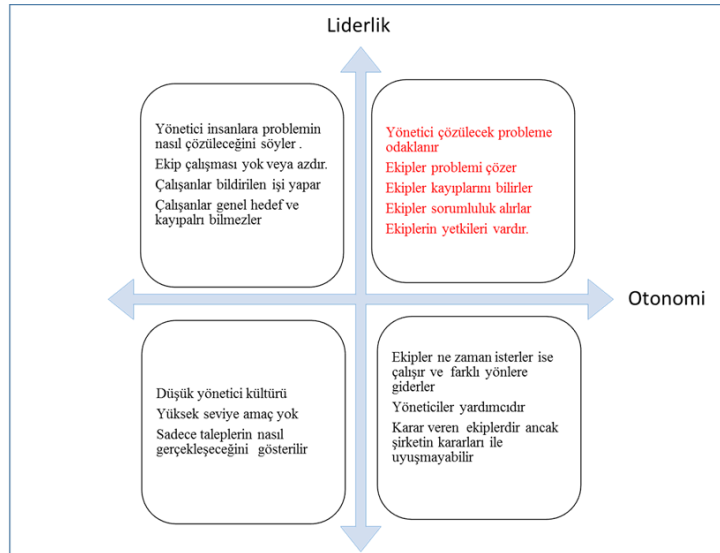
İş özerkliği kaynaklarda iş tatmini ile birlikte oldukça fazla kullanılmaktadır. Otonominin iş tatmininin arttırdığı yönünde birçok araştırma vardır. Örneğin, Pakistan’da tütün fabrikasında yapılan bir çalışmada iş otonomisinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine yapılan araştırmada iş tatmini ara değişken olarak kullanılmıştır. Yapılan araştırmalarda ara değişken olarak açıklanan iş tatmini kavramı, çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tarif edilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanın iş için harcadığını düşündüğü emek karşılığında almayı beklediği ücret, takdir gibi yeterlilik düzeyidir.

Özerklik, tanımından da anlaşılacağı üzere hem toplum hem de bireyler için kullanılan bir kavramdır. Bir topluluğun parçası olan bireyler, kendi fikirlerini belirtirken ve uygularken özerk, yani özgür iseler, özerktirler (Dworkin, 1988). İş özerkliği ise kendi kendine karar alma ve süreci yönetme, yaptığı işte kendi takdir hakkını kullanması ve o işi kontrol etmesidir. Bu genel tanım içinde iş özerkliği ya da iş otonomisi basit bir özgürlük imkânı sağlamak değildir.

2.5.1. Özerklik Kavramı

İş özerkliği kavramı, Maslow'un teorisi kapsamında temel ihtiyaçların üst basamaklarında insanın psikolojik ihtiyaçlarından bahseder. İnsan, bu aşamadaki beklentisinin karşılanması ile motive olur ve bir üst aşamaya ilerler. Doğal olarak, tekrarlanan işler insanı mutlu etmemektedir. Kendince bir yol bulmaya çalışır, bu yol kendisinin kabul ettiğini düşündüğü, ancak çevresi ise bu yolu ona sunulan alternatif bir yol olarak kabul eder. Kişi sadece seçmek zorunda kalır. Karar verici değil, takip edicidir ve üretmez, bu pozisyonda bir tüketicidir. Farklı bir düşünce katabilmesi için farklılık bekleyen ortamın doğal ilişkileri içinde olması gerekir. Düşüncesini özgürce açıklayabildiği, işinde mutlu olduğu ve istediği bir şeyi yapabileceği bir ortam ister. Tüm bu beklentiler, kişinin biri ile bir topluluk, bir takım ya da bir ekip içinde olmak istemesi ile doğru orantılıdır. İş ve iş dışında insanlar içine karışmayı, yani sosyalleşmeyi ister. Özellikle montaj fabrikalarında el işçiliği olan üretim biçimlerinde 15–20 yıl aynı işi yapan çalışan vardır. İş özellikleri modelinin ilk evrelerinden Ford tipi üretim tarzı çalışmaların insanı temel psikolojik ihtiyaçlarından uzaklaştırarak robotlaştırdığı iddia edilmektedir.

Aşağıda Şekil 20'de özerklik teorisi kapsamında otonomi seviyesine ulaşmış bir kişinin tavır ve davranış modeli gösterilmektedir:

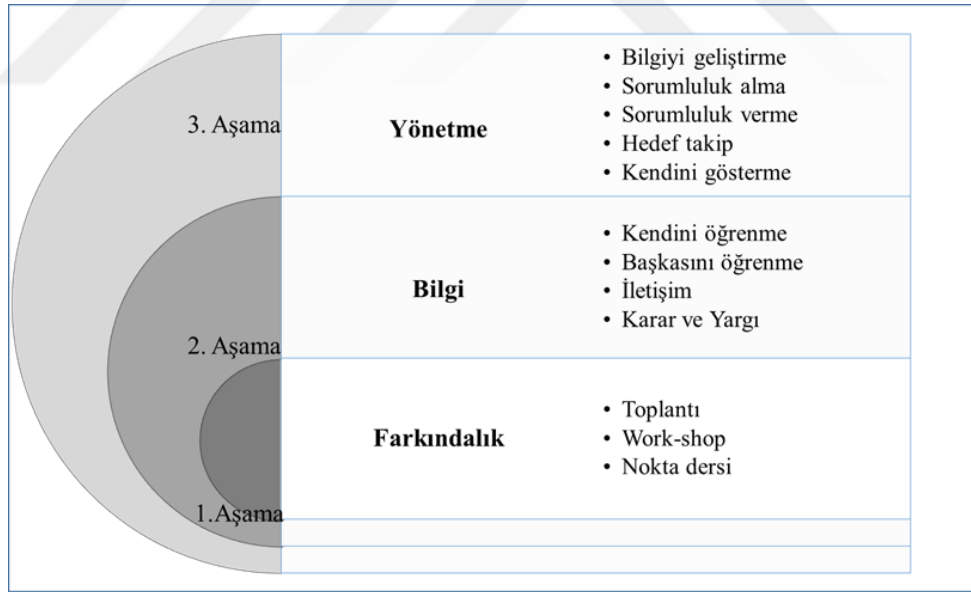


Şekil 2.20 . Özerklik Davranış Modelleri

İş özerkliği ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, araştırmacılar iş özerkliğini “düşünme, karar alma ve bunlara dayalı olarak bağımsız şekilde hareket edebilme becerisi” (Gillon, 1995), “bireyin uzmanlık alanı ya da düzeyinin onun hareket alanını

ve serbestliğini belirleyen en önemli ölçüt” (Wilensky, 1964), “iş görenlerin işlerini tamamlamak için izleyecekleri süreçleri, kullanacakları donanımı ve zaman kullanımı hakkında büyük ölçüde söz sahibi olmaları” (Hackman, Oldham, 1975), arzulanan çıktıların elde edilmesi amacıyla derinlemesine düşünülmüş, bağımsız takdir hakkı eylemler, kendi kendini yönetim ve aşırı dış denetimden uzaklık, iş görenin işiyle ilgili kararlara katılabilmesi, yaptığı işte bağımsız olarak çalışabilmesi, işiyle ilgili inisiyatif alabilme derecesi, “çalışanın özerklik düzeyini kurumsal amaçlar doğrultusunda yetkilendirilmesi ve bu amaçlara uygun karar alabilme gücüne sahip olması, göreviyle ilgili bağımsız bir eylemi başlatması, sürdürmesi, güçlendirmesi ve sonlandırmasının derecesi” (Dodd, Ganster, 1996) şeklinde tanımlamaktadır. Bu süreçte kişiler, iş odaklı ve sonuçları tahmine dayalı bir karara varabilir. Bununla birlikte, iş özerkliğinin doğal beklentisi o konuda bilgi ve deneyim sahibi olmayı gerektirir. Böylece kişi, bilinçli ve aktif olarak süreci yönetebilir. Uzmanları, çalışanın kendi kararlarını vermesi, sorumluluk alması mutlu eder.

Aşağıda Şekil 21’de özerk olmanın adımları ve kapsamı gösterilmektedir:



Şekil 2.21.. Özerklik Aşamaları

2.5.2. Özerklik ve Takım Çalışması

Çek Cumhuriyeti Çalışma ve Sosyal Hizmetler Araştırma Enstitüsünden araştırmacılar Kyzlinkova, Dokulilova ve Kroupa takım çalışması ve çalışanların özerkliğiyle ilgili çalışmasında (Kyzlinkova, Dokulilova, Kroupa, 2007) grup

çalışmasının çalışanların işleri ile ilgili karar vermede özerkliğini artırıp artırmadığını araştırmışlardır.

Takım özerkliğini “grubun görev, çalışma yöntemleri, çalışma süresini düzenleme ve kendi çalışma kalitesinin değerlendirilmesi ile ilgili karar alma sürecine katılma olasılığı” olarak tanımlamışlardır. Ancak çalışmasında ekibin özerkliğinden daha çok çalışanın özerkliği üzerinde durmaktadırlar.

Takım çalışması genellikle üyelerin takım içindeki özerkliklerine ve tüm takımın işletme içi karar verme sürecine katılımındaki özerkliğine göre çeşitli türlere ayrılır. Örnek olarak, çalışanın özerkliğine göre iki ayrı takım çalışmasını ele alalım. İlkinde yarı özerk / sosyo-teknik / İsveç veya İskandinav ekipleri var. İkinci grup ise Yalın / Japon / Toyotacı takımından oluşur. İlk grup bütünleşmiştir, özerktir, resmi liderleri yoktur, düz hiyerarşisi vardır; takımlar ortak iş hedeflerine ulaşmada kendi kısmından sorumludur. İkinci grupta ise çalışanlar kolayca değiştirilebilmektedir. Çok az ya da hiç yetenek gerekmez; işbaşı eğitim daha uygundur.

Yalın üretim daha çok Japon otomobil sektöründen kaynaklanan az veya çok tutarlı uygulamadır. Mümkün olduğunca sıfır ayıplı mal ve sınırlı dikey bütünleşme ile üretim yapmaya vurgu yaparlar. Takım kompozisyonu homojen olabilir, çünkü farklı işler kapsamlı eğitim gerektirmez ve çalışanlar nispeten kolayca değiştirilebilir.

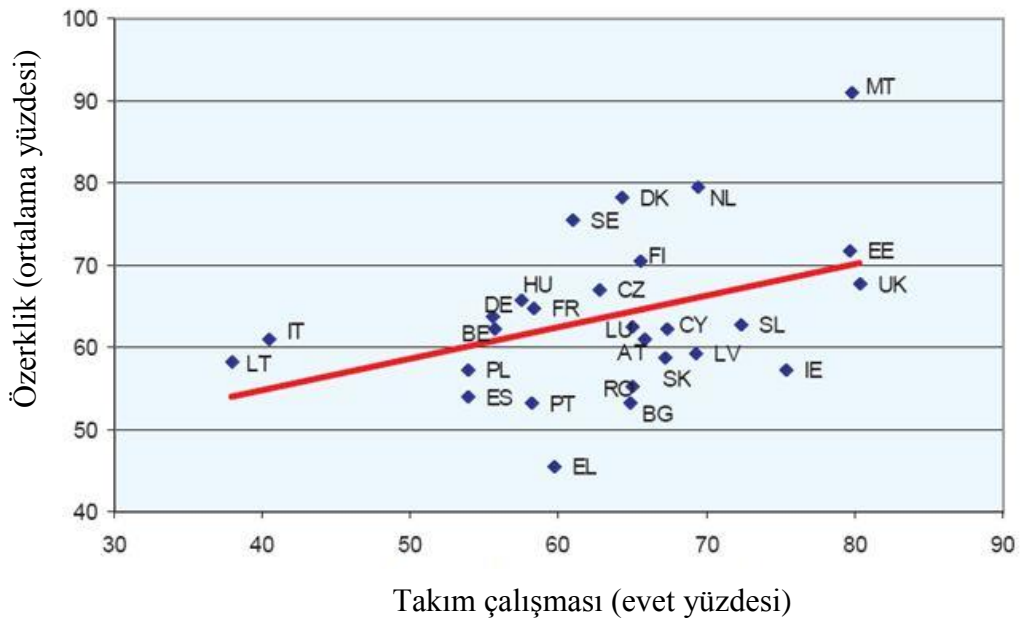
Alternatif olarak, iş organizasyonu özerk bir grup gibi sosyo-teknik ilkelere bağlı olabilir. Bir sosyo-teknik ekip “üretim sürecinin tümünden sorumlu ve özerk olarak belli kararlar alabilen, genelde 4–20 kişilik bir gruptur” (Benders ve Van Hootegem, 1999). Roller ve sorumluluklar esnek olma eğilimindedir ve genellikle ekip üyeleri tarafından göreve ve bireysel ihtiyaçlara uygun karar verilir.

2000–2001 yılında Avrupa Çalışma Koşulları Anketinde (EWCS) işçi özerkliği kişinin işle ilgili karar verme, yani görevlerinin sırasını, kullanacağı yöntemi ve çalışma temposunu seçme olarak tarif edilmiştir.

Aşağıda kantitatif analiz soruları ve sonuçları verilmiştir:

- İşinizde yapılacaklar sırasını seçme veya değiştirme şansınız var mıdır, yok mudur?
- İş yapma yöntemlerinizi seçme veya değiştirme şansınız var mıdır, yok mudur?
- İş yapma hızınızı seçme veya değiştirme şansınız var mıdır, yok mudur?

Aşağıda Şekil 23'te kantitatif analiz sonuçları gösterilmektedir. Şekilde ülke isim kısaltmalarının açılımı şöyledir: AT – Avusturya, BE – Belçika, DK – Danimarka, UK – Birleşik Krallık. LT - Litvanya, IT – İtalya, DE – Almanya, HU – Macaristan, FR – Fransa, SE – İsveç, CZ – Çek Cumhuriyeti, FI – Finlandiya, NL – Hollanda, MT – Malta, EE – Estonya, IE – İrlanda, SL – Slovenya, LV – Letonya, CY – Kıbrıs, SK – Slovakya, LU – Lüksemburg, BG – Bulgaristan, RO – Romanya, PT – Portekiz, EL – Yunanistan, ES – İspanya, PL – Polonya.



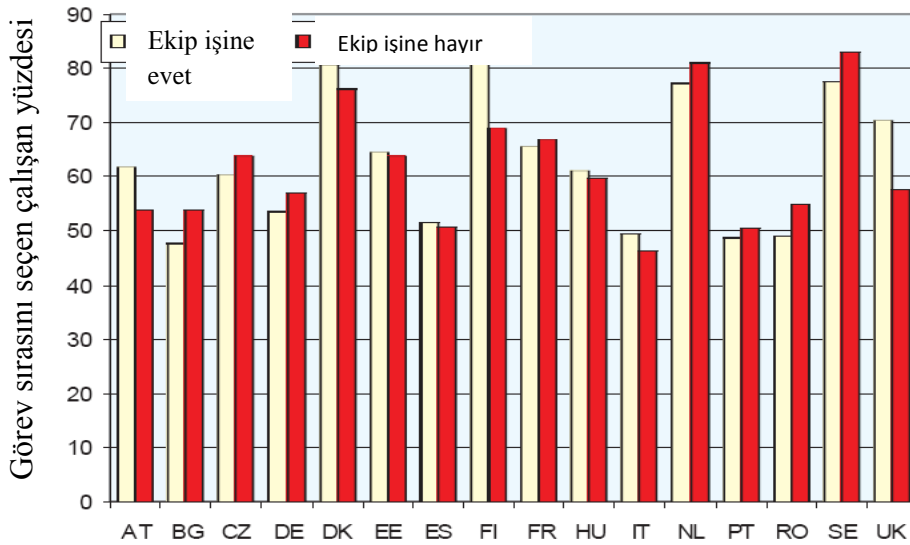
Şekil 2.22. Takım Çalışması ve Çalışanların Özerkliği

Kaynak: Avrupa Çalışma Koşulları Anketi 2000/2001

Not: Ortalamalar, yukarıda verilen üç soruya 'evet' cevabının yüzde insidansından hesaplanmıştır.

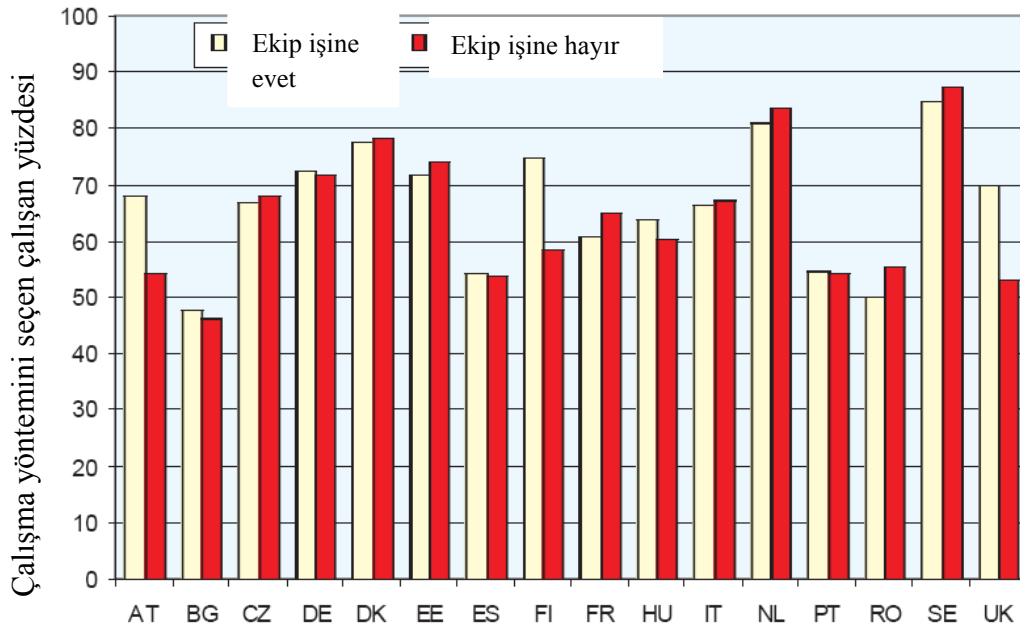
Şekil 23 iki boyut arasındaki ilişkiyi göstermektedir: *ekip işi olasılığı* ve *bireysel özerklik derecesi*. Aslında böyle bir işbirliği, verilerin istatistiksel analizi ile ispat edilemez. 2011 yılı itibariyle Avrupa Birliği üyesi 15 ülke (EU 15) ve Avrupa Birliğine katılmakta ve aday olan 12 ülke (ACC 12), ekip çalışması ile ilgileşim gösteren özerkliğin çeşitli yönlerinde önemli farklılıklar göstermektedirler.

Avrupa Birliği üyesi 15 ülkede ekip işi olasılığının, işçinin özerkliğiyle istatistiksel olarak daha yüksek çağrışım oranı vardır, özellikle işçinin kendi çalışma yöntemleri ve çalışma görevlerinin sırasını seçme açısından (Şekil 24 ve 25). Ancak, bu eğilim ACC 12 çalışanlarında görülmemektedir. Gerçi, Avrupa Birliğine katılmakta ve aday olan 12 ülkenin veri kümesinde, takım çalışması ve kişinin çalışma hızını seçme olasılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Şekil 26). Aşağıdaki şekilde ülke isim kısaltmalarının açılımı şöyledir: AT – Avusturya, BE – Belçika, DK – Danimarka, UK – Birleşik Krallık. LT - Litvanya, IT – İtalya, DE – Almanya, HU – Macaristan, FR – Fransa, SE – İsveç, CZ – Çek Cumhuriyeti, FI – Finlandiya, NL – Hollanda, MT – Malta, EE – Estonya, IE – İrlanda, SL – Slovenya, LV – Letonya, CY – Kıbrıs, SK – Slovakya, LU – Lüksemburg, BG – Bulgaristan, RO – Romanya, PT – Portekiz, EL – Yunanistan, ES – İspanya, PL – Polonya.



Şekil 2.23. Takım Çalışması ve Görev Sırasını Seçme Olasılığı

Kaynak: Avrupa Çalışma Koşulları Anketi 2000/2001

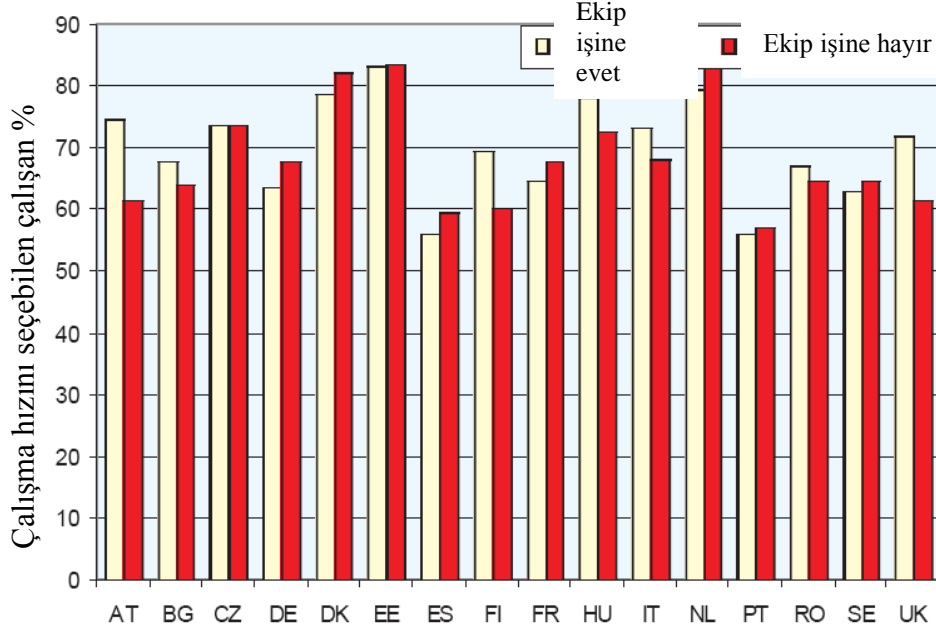


Şekil 2.24. Takım Çalışması ve Çalışma Yöntemini Seçme Olasılığı

Kaynak: Avrupa Çalışma Koşulları Anketi 2000/2001

Böylece, Avrupa Birliği üyesi 15 ülkede takım olarak iş yapma olasılığı ile çalışanın yapacağı işlerde sıralamayı seçme olasılığında daha fazla özerklik arasında bir ilişkiyi $p \# 0.001$ gibi önemli bir düzeyde göstermektedir. Avusturya, Finlandiya ve İngiltere vakaları bu analizde bağımlılığın ulusal bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Finlandiya ve Birleşik Krallıkta, takım olarak çalışanlar takım olarak çalışmayanlardan 13 puan fark ile daha fazla özerklik sergilemektedirler. Öte yandan, Şekil 24 Fransa, Almanya, Hollanda, Portekiz ve İsveç'in zıt eğilim içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

15 Avrupa Birliği ülkesinde takım olarak çalışma olasılığı ve çalışanın çalışma yöntemlerini seçme olasılığı arasındaki bağlantıyı $p \# 0.05$ gibi istatistiksel olarak önemli bir düzeyde göstermektedir. Şekil 25'te gösterilen yüzdelerin gösterdiği gibi bu bağ Avusturya, Finlandiya ve İngiltere için teyit edilmektedir. Finlandiya ve İngiltere'de iş yönteminin seçimi konusunda ekip halinde çalışanlar ile ekip halinde çalışmayanlar arasında 17 puanlık bir fark ortaya çıkmıştır. Öte yandan İsveç, 15 Avrupa Birliği ülkesi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gösterilmektedir. Böylece, çalışma kapsamındaki 16 ülkede çalışan özerkliği bağlamında takım olarak çalışmada hiçbir açıkça görülen birleştirici eğilim görülmemektedir.



Şekil 2.25. Takım Çalışması ve Çalışma Hızını Seçme Olasılığı

Kaynak: Avrupa Çalışma Koşulları Anketi 2000/2001

Avrupa Birliğine katılmakta ve aday olan 12 ülke grubunda çalışma hızını seçmede takım çalışması ile birleşen özerkliğin artma eğilimi $p \# 0.001$ gibi istatistiksel öneme sahip düzeyde olduğu gösterilmiştir. Ancak Şekil 26, farklı ülkelerde bunların arasında hem olumlu, hem olumsuz bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Takım çalışmasının özerkliğin önceki iki yönleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu gösterilmektedir. Avusturya, Finlandiya ve Birleşik Krallık gibi ülkelere kişinin çalışma hızını seçme açısından da Macaristan katılmıştır.

Genel olarak, Avrupa Çalışma Koşulları Anketi 2000/2001 kategorik olarak kişinin kendi çalışmaları hakkında karar vermesinde takım halinde çalışmanın artan işçi özerkliğine neden olduğu ispat etmemektedir. Bazı ülkelerde takım çalışması ile daha fazla özerklik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur, diğerlerinde ise negatif ilişki ortaya çıkmıştır. Ulusal seviyede takım varlığı ile yüksek düzeyde özerkliğin arasında bir ilişki sadece Avusturya, Finlandiya ve İngiltere'de kanıtlanabilmiştir.

Bu ilişkiyi, Finlandiya ulusal çalışma koşullarının en önemli anketi olan “Çalışma Yaşamı Kalite Anketi 2003” Finlandiya için geçerli olduğunu doğrulamaktadır. Bir

muhabire göre, “Ankete göre, takım halinde çalışanlar, ekip çalışması yapmayan çalışanlar ile karşılaştırıldığında çalışma ortamına biraz daha fazla etki ederler”.

Hollanda Sağlıklı Yaşam İçin İcatlar Organizasyonu (TNO) ve Hollanda Sosyal İşler ve İstihdam Bakanlığı tarafından yürütülen ve 1998 yılında yapılmış “bilgi toplumunda emeğin anketine” dayandırılan bir araştırma, özerklik ile bağlantı analizi dâhil olmak üzere, ekip çalışması konusunu çok detaylı olarak haritalandırmış. Yapılan bir işte özerklik ile ilgili olarak, özerk çalışan veya kendi kendini yöneten grup ile bu şekilde çalışmayan grup arasında çok küçük fark saptanmıştır; özerk iş yapan ya da kendi kendini yöneten grubun yaptığı işle ilgili biraz daha fazla özerkliği vardır.

Bunun tam tersine, Bulgar muhabire göre: “Ulusal Çalışma Koşulları Anketi (2005) çalışma zamanını kendisinin ayarlama imkânı ekip çalışması ile kuvvetli bir korelasyon gösteriyor ve çalışma zamanını değiştirme konusunda ekip arkadaşları daha fazla sınırlandırılmıştır: ekip arkadaşlarının %16.5’ne karşı ekip arkadaşı olmayanların %23’ü”.

Bazı kalitatif analizler takım çalışmasının biraz daha yüksek bir özerklik derecesine işaret etmektedir. Mesela, şirketlerde ekip çalışması üzerine yapılan 2005 yılı Bulgar kalitatif araştırması göstermiştir ki, tüm takımlar özerk olarak çalışma hızını değiştirebilir ve imalat sektöründe bir şirket dışında takımlar özerk olarak çalışma programları ve zamanını düzenleyebilirler. Yine de, bu seçilen şirketlerde bile özerklik genel olarak oldukça düşüktür.

Danimarkalı muhabire göre, “Organize grup çalışmaları üzerine yapılan literatür taraması göstermiştir ki, ekip veya çalışma grubunun özerkliği bireysel işçinin özerkliği ile çakışabilmektedir. [...] Öyle eğilimi olsa bile kalite kontrolü, planlama ve çalışanlara sorumlulukları delege etmek otomatik olarak çalışanların özerkliğini artırmamaktadır. Bazı vakalar gösteriyor ki, işin ekipçe yapılması çalışanın yaptığı iş üzerinde kontrolünü artırmadan sadece zaten yoğun olarak çalışan insana yeni görevler eklemiş oluyor”.

Bazı kalitatif çalışmalar çalışan özerkliğine olumlu katkı yapan takım çalışmalarına işaret etmekte, ama temsili kantitatif analizler bunu doğrulamamaktadır. Lojistik regresyon ise takım çalışması ve çalışanların düşük özerklik derecesi arasında bir bağlantı olduğuna işaret etmektedir.

Kalitatif ve kantitatif çalışmaların gösterdiği farklı sonuçların olası nedenleri, bir taraftan, şirketlerin kalitatif araştırmalara dâhil olmayı seçmesi veya diğer taraftan, kantitatif araştırmaya katılanlar arasında “takım” teriminin farklı tanımlanması olabilir.

2.5.3. Özerklik ve Motivasyon

Sorumluluğun dağıtılması üzerine yapılan çalışmalarda özerkliğin motivasyonu tetiklediğinin kabul edilmesine rağmen özellikle iyi motive olan çalışanlara özerkliğin delege edilmesi az araştırılmıştır. Buna karşılık, sosyal psikoloji iş performansının bireysel motifler, ilhamlar ve duyguları yansıttığını gösterir. Bu durum çalışanlarda motivasyon derecelerin farklı olduğunu ve işverenlerin daha iyi motive olan çalışana yüksek derecede özerklik verdiği düşünülebilir. Hangi faktörlerin insanları motive ettiği uzun süre psikolojide sorulan bir sorudur. Deci (1971), insanların ihtiyaçlarını ve hedeflerini yansıtan motiflerle motive olabilir fikrini geliştirdi. Deci, elde edilen motivasyonu dışsal davranışa zıt olarak, içsel motivasyon olarak adlandırılır. Bu içsel motivasyon yönetim literatürüne de “bir görevi gerçekleştirmek ya da belirli sonuçlara ulaşmak için kullanılan motivasyon” olarak tanıtıldı (Staw, Ross, 1985).

Bazı araştırmacılar içsel motivasyonun insanların hedeflerine ulaşabilecekleri bir çalışma ortamını organize ederek teşvik edilebilirliğini ve bunu yapma yolunun da özerklik sağlayarak olduğunu savunuyorlar. Bununla birlikte, daha iyi bir performans uyarılması için özerklik gerekli, ancak tek başına yeterli olmayan durumdur. İşçiler işi yapmak için zaten motive olmak zorunda, yani çalışmaya motive olmuş olmaları gerekmektedir.

Eğer biz çalışanları motive olmuş ya da olmamış olduklarını düşünürsek ve motive olmamış çalışanlara özerk işler sunarsak, bu durum onları mutlak surette motive olmalarını sağlamaz. Motive olmuş çalışanlar motive olmamışlara göre bilgiyi daha az maliyetle işlerler. Motive olmuş çalışanlar üretim süreci için yararlı olan bilgileri elde etmek için can atarlar. Bu çalışan işini belli bir yolu takip ederek yaptığında en iyi sonuçları elde edeceğine inanır. Bu yüzden ondan alternatifleri takip etmesi istendiğinde onun şevki kırılır. Karar vermede çalışanlarına hiçbir özerklik sunmayan bir kuruluştaki çalışmak için motive olmuş çalışan motivasyonsuz ve işi için bir bilgiye gereksinim duymayan çalışana göre daha güçlü teşviklere ihtiyaç duyar. Bundan mantıklı olarak,

işverenin isteksiz olanlara değil, motive olmuş çalışana daha fazla özerklik verilmesi beklenir.

Özerkliğin zaten motive olan işçilere sunulması tahmini üzerine yapılan az sayıda teorik çalışma vardır. Aghion ve Tirole (1997) yetki ve bilgi arasında iki yönlü etkileşimi araştırmaktadır. Onların modeli, karar verme haklarının delege edilmesi yenilikçi ve motive çalışanlar olduğu zaman ve yenilikçi faaliyetlerin de motive olmuş çalışanlarla ilgili olduğu zaman söz konusu olduğunu ima eder. Daha sonra Staw ve Ross (1985) tarafından geliştirilen “insanların iş sonuçları ya da içsel getirilerle” motive olduğu fikrini uygular.

Motive olmuş çalışan finansal kaybı göz önüne alarak yüksek içsel getiri duygusuyla bir projeye katılabilir. İşveren ise bu gibi projeleri kabul ettiği için gene olumlu dönüş alır. Petrova (2011) çalışan motivasyonunun çalıştığı firmanın çalışanlarına ne kadar özerklik vereceği konusunda tercihini ne kadar etkilediği hakkında deneysel çalışma yapmış. “Sağlık ve Emeklilik Anketinden” bir örnek kullanarak, işverenlerin zaten motive olmuş çalışanlarına özerklik verip vermediğini araştırmış. Bu araştırmasına motivasyonu eklediğinde bazı deneysel tahminler mümkün olmuştur. Eğer motive olmuş insanların bilgi işleme maliyeti daha düşük ise, o zaman onlara özerklik de motive olmayan insanlara göre daha az maliyetlidir. Bu nedenle, motive olmuş insanlar başka şeyleri aynı muhafaza ederek özerk işleri tercih edecektir. Ayrıca, işverenler özerk işlerde motive olmamış çalışanlara göre motive olmuş insanlara daha çok değer verecektir. Petrova'nın bu deneysel çalışması motive olmuş çalışanların motive olmamış çalışanlara göre özerk işlerde olmasının daha muhtemel olduğunu gösterir. Bunun yanında, işverenlerin özerk işlerde motive olmuş çalışanlara daha yüksek ücretler ödemeye hazır olduğu görülmüştür. Bu sonuç, işverenin motive olmuş insanlara özerklik gerektiren işlerde motive olmayanlara göre daha fazla değer verdiğini göstermekte, çünkü işverenler özerk işleri motive olan çalışanlara vermede daha isteklidirler. Ancak kendisi, yürüttüğü araştırmanın deneysel bulgularının özerklik ve motivasyon arasındaki nedensellik ilişkisini kurmak ve motivasyonun özerkliği tetiklediği varsayımını desteklemek için yetersiz olduğu sonucuna varmıştır. (Petrova, 2011)

Sonuç olarak, özerklik ve motivasyonun etkileşimi üretim ve iş bölümünü etkiler. Özerklik, yüksek performans için yeterli, ama motivasyon için yetersiz koşuldur.

Dolayısıyla, isteksiz işçilere özerk işler sunmak onlara mutlak surette motivasyon kazandırmaz. Dahası, motivasyonlu insanlar motivasyonsuz olanlara göre daha düşük maliyetlerle bilgi işlerler. Araştırmada topladığı verileri kullanarak araştırmacı motive olmuş çalışanların özerk işlerde çalışarak yüksek ücret aldıklarını göstermiştir. Bu da işverenlerin motive işçilere özerk işlerde daha çok değer verdikleri anlamına gelir. Böylece, işverenler motive insanlara özerklik vermede daha istekli olacaktır.

İşte özerklik olduğunda, ücretin motivasyona etkisi kırılır, ama hiç özerklik yoksa, motive olan insanlar daha az ücret alırlar. İlk bakışta çelişkili gibi görünse de, bu sonuç, araştırmaya konu olan örnekte bazı, çoğunlukla, yaş profili gibi özellikleri yansıtır. Bu, örneğin, paraya ihtiyacı olmadığı halde çalışmaya devam ederim diye cevaplayanların çalışmaya motivasyonlu olduğunu göstermez. Onlar hala çalışabilirler, ama sosyal ilişkilerini korumak için ve evde sıkılmamak için. Aynı zamanda, onlar bir kuruluşa aidiyet hissine sahip olmak ya da sosyal yönde faydalı olmak gibi iç motivasyon ile ilgisi az ya da hiç olmayan başka nedenlerle çalışıyor olabilir. Aynı nedenlerden dolayı insanlar daha az ücrete ya da hiç özerklik olmayan işlerde çalışmaya devam edebilirler. Bu etkiler, ne yazık ki, birbirinden ayıramazlar. Genel olarak, deneysel sonuçlar motivasyonun özerkliği tetiklediği ve işverenlerin zaten motivasyon sahibi çalışanlara özerklik verdiği varsayımını desteklemektedir.

2.6. GERİ BİLDİRİM

Günümüzde geri besleme veya geribildirim olarak da bilinen süreçte bir olayın bir önceki olayı etkilemesi ve neden-sonuç ilişkisi kapsamında bir döngü oluşturmasıdır. İş dünyasında şirket vizyon ve stratejileri hakkında bilgi vermek ve kişileri herkesin kabul ettiği hedefe yönlendirmek, çalışanların hedeflerini izlemek, beklentilerini tekrarlamak, davranışları teşvik etmek ve devamlılığı sağlamak, çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak, yüksek performans için yüreklendirmek ve çalışanları güdülemek, geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek verim düşüklüğünü engellemek, kişiyi çeşitli davranış biçimleri ile ödüllendirmek, ve kişiye yaptığı işler ile ilgili bilgi vermek gibi çalışmalar geribildirim örneklerinden sayılmaktadır.

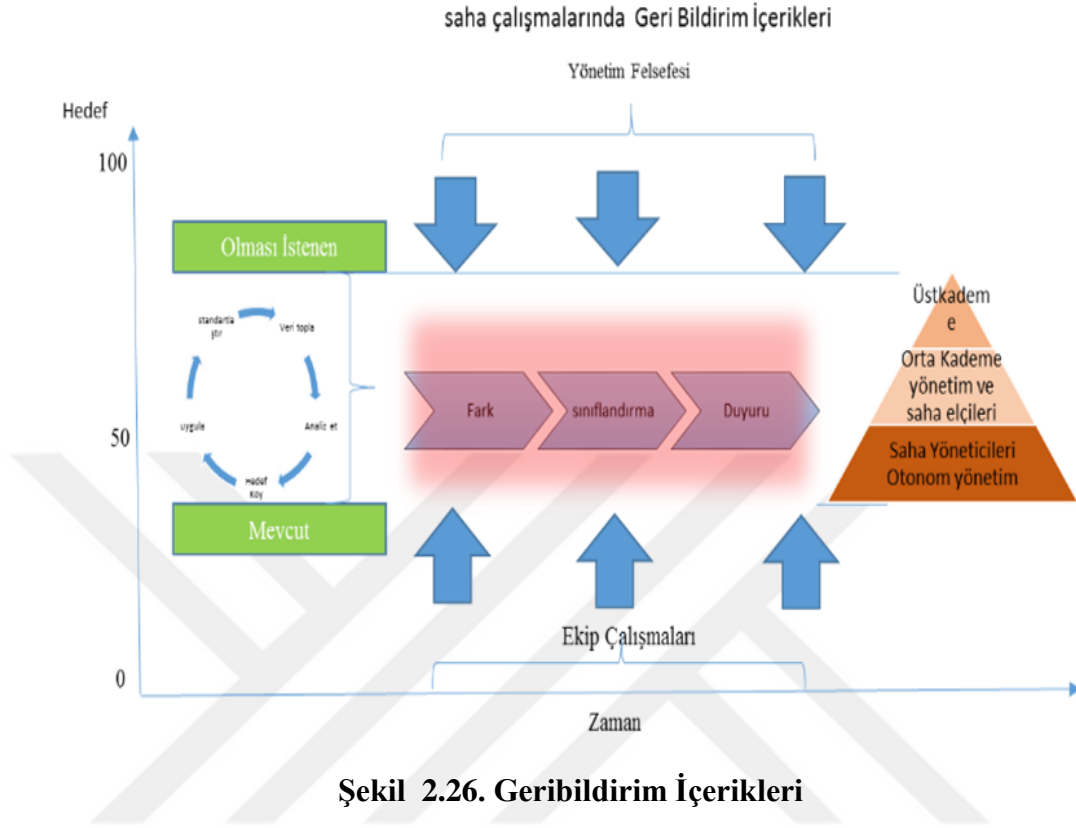
2.6.1. Geribildirim Kavramı

1905 yılında Judd tarafından yazılan “Sonuçlara Dönük Bilgi Olmaksızın Çalışmak” adlı makalede “sonuçlara dönük bilgi” kavramının insan davranışının üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İnsan davranışlarını açıklamada geribildirim kavramı bilimsel araç olarak kullanımı Rosenblueth tarafından 1943 yılında yazılan bir makale ile başlamıştır. (akt. Kaymaz, Baker, Buckley, 1996).

Geribildirim, iletişim, karar alma, güdülenme, mesleki değişim, performans değerlendirme, çalışan tatmini ve eğitim yönetiminde analizlerde kullanılmaktadır. Etrafını anlamak isteyen insan devamlı araştırır, bilişsel süreçler yardımıyla bilgiyi haritalar ve davranışlarını düzenleyerek çevresine uyum sağlamak için çalışır. İşyeri düzeyinde ise çalışan, işyerinin beklentilerine cevap vererek uyum sağlamaya çalışır. İşyerinde uyum sağlamada başarı doğru ve yeterli bilgiye ulaşmayla gerçekleşir. Elde edilen bilgi, çalışana işyerindeki beklentilere cevap vermek ve kendi hedeflerine ulaşmak için gerekli davranışlara yöneltecektir. Bu bilgi, genel anlamda “geribildirim” olarak bilinir. (Ashford, 1986)

Geribildirim kavramı, performans değerlendirme sistemi açısından, “bir performans veya davranış hakkında, o davranış ya da performansı onaylayıp/reddedip gelişmeyi sağlayacak olan harekete öncülük eden bilgidir” (Bee, Bee, 1997); insanların etkileşimi açısından, başkalarının insanın davranışlarını nasıl algıladıkları ve nasıl değerlendirdiklerine dair veri kümesidir. 1983 yılında ilk kez Ashford ve Cummings’in kullandığı “geribildirim arama davranışı” geribildirim davranış boyutunu oluşturur. Yani geribildirim arama davranışı, değer yaratan sonuçlara ulaşmak için insanın bilinçli olarak doğru ve uygun davranışlarda bulunmasıdır (Ashford, 1986). Geribildirim bilgisi anlaşılır, kullanışlı ve istenilen şekilde sunulduğunda işyerindeki sorun çözümünde, güdülenmeyi artırmada ve öğrenme teşvikinde çok etkili sonuçlar verdiği belirtilir (London, 2003). Çalışanlar için performans geribildirimi sadece bilgi olmayıp kişisel bilgi kümesidir. Bu küme doğal bir etkileme gücüne sahip olduğu için çalışan bu kişisel boyuttaki geribildirim bilgisine daha çok duyarlıdır (Morrison, Cummings, 1992).

Aşağıda Şekil 26’de geribildirim aşamaları gösterilmektedir:



İnsan kaynakları yönetiminde geribildirim arama davranışının bir çalışan uygulaması ve yönetsel bir araç olarak rolü büyüktür. Modern işletmelerde çalışanlar, özellikle bilgi temelli işyerlerinde, geribildirim yoğunluğu yaşamaktadırlar, çünkü çalışanların işlerinde başarılı veya doğru işte çalıştıklarını teyit için sürekli veri akışı oluşturan bir geribildirim döngüsüne ihtiyaç vardır. Bunun yanında, sanal örgütlerde yerleşim itibariyle ayrı yerlerde çalışan personelin üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından sağlayacakları geribildirim bilgisi çok önemli hal almıştır. Küreselleşme sonucu çok kültürlü işgücü profiline sahip işletmelerde geribildirim daha da değerli hal almıştır. Dil farklılıkları, iş yapma süreç ve yöntemlerinde farklılıklar, kültürel çeşitliliğin verdiği farklı bakış açıları geribildirim almanın ve vermenin önemini bir hayli artırmıştır (Liden/Mitchell, 1985).

Bir işletmede performans geribildirim ağı iki kaynaktan beslenir: belirli aralıklarla yapılan performans değerlendirme (PD) çalışmalarının verdiği geribildirim bilgisi ve tüm resmi/gayri resmi geribildirim bilgisi. Geribildirim çoğunlukla belirli aralıklarla

uygulanan performans değerleme çalışmalarının “açık görüşme” aşamasında uygulanan bilgi paylaşımı olarak anlaşılmasına rağmen bunun dışında her türlü resmi/gayri resmi geribildirim döngüsü de son derece önemli bilgi kaynağıdır. Belirli aralıklarla gerçekleştirilen performans değerleme çalışmaları dışında ortaya çıkan geribildirim akış yoğunluğunun, performans değerleme sistemi vasıtasıyla ortaya çıkan geribildirim yoğunluğundan daha yüksek olduğundan performans değerleme sistemi dışındaki geribildirim olgusunun üzerinde durulması ve yaygınlaşması gereklidir.

Belirli aralıklarla yapılan performans değerleme çalışmalarındaki geribildirim süreci ile performans değerleme dönemleri dışında sürdürülen resmi/gayri resmi geribildirim döngüsü birbirini tamamlar, bazı noktalarda birbirinden ayrı özellikler sergiler.

Bu durum aşağıda verilen maddelerle özetlenebilir (Graber, 2004):

a) Söz konusu iyi veya kötü performans analizinin, üzerinden 3 ay, 6 ay veya 1 yıllık süre geçtikten sonra yapılması, ilgili değerlendirmenin o anda yapılması kadar olumlu sonuçlar vermeyecektir. Çalışanın yaptığı hataların, hatanın yapıldığı andan uzun bir süre sonra dile getirilmesi ya da geribildirim adı altında paylaşılması yeterli düzeyde etkili olmayabilir. Bunun yerine sürekli, düzenli ve anında performans bilgi paylaşımını öngören performans değerleme sistemi dışındaki geribildirim mekanizmasını benimsemek ve bu sürece dönük bir kültür yaratmak, işin ve kişinin gelişimi açısından son derece önem taşımaktadır. Ayrıca, performans değerleme sisteminin değerleme periyotlarını kısaltarak, örneğin, ayda bir kez, bilginin dejenerasyonunu engellemek mümkündür. Ancak sık değerleme dönemlerinin tedirginlik, bıkkınlık yaratacağını da unutmamak gerekmektedir.

b) Bir çalışanın belirli bir dönemde yaptığı tüm işlere ait performans düzeyinin, 1-2 saatlik açık görüşme süresine sığdırılarak değerlendirilmeye çalışılması yeterli değildir.

c) Belirli aralıklarla uygulanan performans değerleme sürecinde, geribildirim konusu, miktarı ve yönü çoğunlukla yöneticilerce belirlenmektedir. Ancak performans değerleme sistemi dışındaki süreç, kişinin geribildirim konusu, miktarı ve yönü üzerindeki kontrolünü arttırmakta, tercihleri bütünüyle geribildirim arayan kişiye bırakmaktadır.

d) Diğer taraftan, geribildirim zamanlaması da belirli aralıklarla uygulanan performans değerleme sisteminde belirlidir ve yönetim tarafından karara bağlanır. Bu zaman, genellikle performans değerleme sisteminin uygulanmasının ardından gündeme

gelen “açık görüşme” evresine isabet etmektedir. Ancak performans değerlendirme sistemi dışındaki geribildirim sürecinin işleyişi daha önceden belirlenmiş bir zaman dilimi ile sınırlı değildir. İş hayatının ve belki de sosyal yaşamın tüm uygulamalarında ve günün her anında başvuru olan önemli bir bilgi kaynağıdır.

e) Belirli aralıklarla uygulanan performans değerlendirme sisteminde, geribildirim alınacak kaynaklar belirlidir ve değerleyen/değerlenen matrisleri ile önceden ortaya konulmaktadır. Performans değerlendirme sistemi dışındaki geribildirimde ise, geribildirim bilgisinin edinileceği kaynağın tercihi, bütünüyle kişiye aittir. Bu çerçevede çalışan, kaynağın saygınlığına, uzmanlık düzeyine, sosyal yakınlık derecesine göre kendisine en akılcı gelen kaynağı seçip, geribildirimini bu kaynaktan alma yolunu tercih edecektir.

f) Çalışanların, ister olumlu isterse olumsuz olsun, işlerinde ne düzeyde başarılı olduklarını eş zamanlı olarak bilmeleri güdülenme ve gelişim açısından daha yararlı sonuçlar doğuracaktır. Yukarıda belirtilen gerekçeler, belirli aralıklarla uygulanan performans değerlendirme sisteminin içerdiği geribildirim mantığını tamamen reddetmemektedir. Belirli zaman dilimlerine endeksli geribildirim görüşmelerinin yaratacağı faydalar değer yaratmakla birlikte, performans geribildirim bilgilerinin sıkıştırılmış programlara hapsedilmesi eleştirilmektedir. Bunun yerine geribildirim alma ve verme alışkanlığının tüm kademelerde bir iş gerekliliği olarak lanse edilmesi ve bir yönetsel araç olarak algılanmasının sağlanması gerekmektedir. Her iki süreç, gerek belirli aralıklarla uygulanan performans değerlendirme görüşmelerinin sağladığı geribildirim ve gerekse performans değerlendirme sistemi dışındaki resmi/gayriresmi tüm geribildirim aktiviteleri bir bütün olarak işletmede “geribildirim ağını” oluşturur.

Geribildirim, insan psikolojisiyle de oldukça alakalıdır. Geribildirim alma ve verme sürecinde, kişinin zihnindeki ön yargıların, korkuların ve amaçların, geribildirim içeriğini, yönünü, kaynağını ve şeklini değiştirdiği görülür. Bundan dolayı geribildirim olgusunu, süreç, formlar gibi salt formal mekanizmalar çerçevesinde analiz etmemek gerekir. 1996’da Kluger ve DeNisi yaptıkları araştırmada geribildirim performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğu, fakat edinilen geribildirim %38’den daha fazla bir oranda olumsuz etkiler yarattığını saptarlar. Bu istatistik bulgu, geribildirim mekanizmasının nasıl işlediği konusunun tam anlaşamadığı ve dolayısıyla geribildirim sürecinin doğru çalıştırılmadığında performans üzerinde yıkıcı etkilerinin olabileceğini açıkça göstermektedir (akt. Kaymaz, Steelman vd., 2004).

2.6.2. Geribildirim Amaçları

Geribildirim, davranışları yeniden düzenleme dışında aşağıda sıralanan amaçlar için de önemli bir veri kaynağını oluşturur (Tatar, 2009):

- *Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak,*
- *Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,*
- *Yüksek performans teşvik etmek için çalışanları güdülemek,*
- *Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek performans düşüklüğünü engellemek,*
- *Çalışanların örgütsel ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşmalarını sağlayacak doğru yönelimlerin yolunu açmak.*

Çalışan açısından geribildirim amaçları şöyle sıralanabilir (Dodd, Ganster, 1996):

- *Belirsizliği azaltarak, hedeflere ulaşımı kolaylaştırmak,*
- *Kişisel yetkinlikleri gözden geçirmek,*
- *Öz saygıyı koruyacak desteği bulmaya çalışmak,*
- *İçinde bulunulan sosyal çevrede olumlu bir izlenim yaratmak,*
- *Yeni beceriler kazanmak,*
- *Yeni ve farklı bir çevreye uyum sağlamak,*
- *Bireysel ve mesleki gelişim alanlarını sağlayacak önemli ipuçlarına ulaşmak.*

2.6.3. Geribildirim Türleri

İki tür geribildirim vardır: olumlu (yapıcı) veya olumsuz (yıkıcı). Olumlu geribildirim, çalışanın yüksek performans sergilediği alanlara yönelik sağlanan, çoğunlukla bireysel güdülenmeyi ve ödüllendirmeyi öngören, bu güdülenme ve ödüllendirme ile kişinin kendisini daha çok geliştirmesini amaçlayan geribildirim türüdür. Böyle bir geribildirim, çoğunlukla teknik ve davranışsal performans boyutlarıyla ilgili takdir edici, övücü, olumlu ifadelerden oluşur. Olumsuz geribildirim ise, çalışanın düşük performans gösterdiği alanlara yönelik bilgiyi niteleyen, sözkonusu alanlardaki eksiklikleri gidermek için davranışsal ve teknik gelişme öngören geribildirim bilgisidir. Olumsuz geribildirim kişi için yapıcı eleştiri bilgi kümesidir.

Çalışanların olumlu mu veya olumsuz mu geribildirim daha yakın olduklarını anlamak için araştırmalar yapılmıştır. Trope ve arkadaşları 1975 ve 1982’de insanların çoğunlukla olumsuz geribildirim aradıkları ve tercih ettiklerini, Swann ve arkadaşları ise 1981 ve 1984’te insanların ekseriyetle olumlu geribildirim bilgisine yöneldiklerini veya aradıklarını ileri sürerler. Araştırmalarda olumsuz geribildirimden uzak durulması şahsi ve mesleki gelişimi olumsuz etkileyeceğini iddia eder ve olumsuz geribildirim bilgisinin olumlu geribildirim bilgisine göre daha yüksek düzeyde “kullanışlı bilgi” içerdiğini ileri sürer.

Çalışan genellikle ona kendi performansını doğru aktaran bilgilendirmeye ihtiyaç duyar. Olumlu geribildirim bilgisinin mutlaka güdüleyici, teşvik edici ve yönlendirici olmadığı, bazı durumlarda kişisel gelişimi engellediği de görülmektedir. Değerlendirme isteyen ile değerlendirme veren arasında kişisel yakınlık derecesi, olumsuz geribildirim vererek alıcının moral ve güdülenmesini azaltmama isteği veya olumsuz geribildirim vermeyi erteleme gibi nedenlerden dolayı olumlu geribildirim bilgisinin her zaman doğru bilgi kaynağı olamayabileceği hakkında yorumlar mevcuttur. şu bir gerçek ki, olumlu geribildirim de bir bilgi değeri vardır ve mesleki davranışsal açıdan kişinin isteneni yaptığına, yüksek performans gösterdiğine işaret eder. Bununla birlikte, sık sık yapılan olumlu geribildirim performansı arttıracak bilgi edinimini belirli ölçülerde engeller.

Çalışanlara moral ve güdülenme kaybı, hayal kırıklığı, stres, imaj kaybı gibi psikolojik ve sosyolojik yansımaları yüzünden olumsuz geribildirim gelişim amaçlı kullanılması oldukça zordur. Böyle ruhsal ve sosyal baskılar altında olumsuz değerlendirmeleri kazanç olarak algılayıp, kişiselleştirmeden gelişim amaçlı kullanmak gerçekten kolay değildir.

Olumsuz geribildirim hakkında Brown ve Dutton (1995, 1997), Brown ve Marshall (2001) performansının düşük olduğunu düşünen çalışanların olumsuz geribildirimden uzak durduklarını belirtirken, Swan 1990 ve 1996 yıllarında yaptığı iki araştırmada olumsuz kişisel izlenimi olan kişilerin, kendilerine dönük olumsuz değerlendirmeleri olumlu hale çevirmek için özellikle olumsuz geribildirim bilgisine yakın durduklarının altını çizmektedirler (Bernichon vd., 2003).

Swan’ın 1983, 1987 ve 1990’da çalışanların yakın durduğu geribildirim türünü analiz etmek için teklif ettiği ve geliştirdiği “öz doğrulama teorisi” teorisine göre insanlar

kendi öz değerlerine, düşünce yapısına ve doğrularına uygun geribildirim bilgisine ulaşmak isterler. Öz doğrulama teorisi, insanların ister olumlu ister olumsuz olsun benlik kavramlarını (kişinin kendi kimliği, değerleri, yetenekleri, sınırları, değer yargıları, amaçları gibi kendisi hakkındaki görüşlerinin, duygularının ve tutumlarının tamamı) doğrulama ihtiyacı içerisinde olduklarını ileri sürer. Dolayısıyla öz doğrulama, kişilerin kendileriyle ilgili yarattıkları zihinsel tabloya uygun geribildirim bilgisi edinme eğilimi içerisinde bulunduğu vurgulamaktadır. Bazı durumlarda geribildirim bilgisi kişisel beklentilerle uyumsuz olabilir ve kişide stres, depresyon veya kişilerarası çatışma gibi psikolojik ve davranışsal sonuçlar doğurabilir (Pettit, Joiner, 2001). Yani olumsuz geribildirim olgun karşılamak ve gelişim amaçlı kullanmak için güçlü bir psikolojik yapı gereklidir (Roberson vd., 2003). Olumsuz geribildirim performans gelişimi için kullanılmasında hatalı uygulamaların yüksek olasılığı yüzünden olumsuz geribildirim dikkatli işlenmesi ve nesnellikten uzak değerlendirilmesi gerekir (Audia, Locke, 2003). (Kaymaz, 2007).

2.6.4. İşletmelerde Geribildirim

Günümüzde işletmelerde performans artışını sağlayan temel unsurlardan görülen geribildirim, insan kaynakları yönetimine de büyük katkılar sağlamaktadır (Palmer, 1993). *Geribildirim, çalışanın sorumlu olduğu görevindeki başarısı, görevlerine karşı tutumu ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini kapsayan bir araçtır ve performans değerlendirme süreci içinde işletme tarafından çalışanların yeteneklerinin izlenmesi, eksikliklerinin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması sürecidir. (Eraslan, Algün, 2005; Bradt, 1999) Bu bağlamda işletmeler tarafından değerlendirme ölçütlerin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması ve çalışanlara iş sürecinin öncesinde bildirilmesi oldukça önemlidir. (Açıkalin, 2002) Bu açıdan kurumlarda değerlendirme uygulamaları, yapılan işi değil, işi yapan kişinin başarısını veya başarısızlığını ölçer ve bireylerin kişilik yapısını, işletmeye katkısını, tutum ve davranışlarını değerlendirir. (Bingöl, 2006)*

Bu değerlendirmeler ve kişilere yönelik geri dönütler sayesinde kişisel verimliliğin yanında, kişinin performansı, işine olan ilgisi, yaptığı işe yönelik bilgi, beceri ve yeteneği artarak kurumların stratejik gelişimi sağlanmaktadır. (Asım, 2001)

Değerlendirme ve geribildirim sürecinde amaç, başarısızlıklardan dolayı çalışanları cezalandırmak değil, başarılarından dolayı ödüllendirmek ve eksikliklerin giderilmesine olanak sağlamaktır. Bu yaklaşımla, çalışanların bireysel öz değerlendirme yapmaları amaçlanmaktadır.

Geribildirim sürecinin etkin ve doğru sonuca ulaşabilmesi için (Gürsel, 2003):

- İş ve görev tanımlarının yapılması,
- İş tanımı kapsamında beklentilerin belli ölçütler çerçevesinde belirlenmesi,
- Çalışanların tutum, davranış ve performanslarına yönelik doğru bilgi edinilmesi,
- Olumsuz durumların oluşmasına sebep olan ya da olabilecek nedenlerin ve olası çözüm yollarının belirlenmesi,
- Belli aralıklarla kurum içerisinde gerçekleştirilecek toplantılar ile değerlendirmelerin paylaşılması gerekmektedir.

Geribildirim sayesinde çalışanların sorumluluk almaları, üstleri ile iletişim kanallarının açılması, çalışanlar arasında adil çalışma ortamı oluşması, çalışanlar tarafından kuruma olan güven ve kurumsal bağlılığın artması, yöneticilerin ihtiyaç analizi ile eksikleri görmesi, çalışanlar arası iletişimin güçlenmesi, hizmet kalitesinin artması, eğitim ihtiyacına göre eksikliklerin tamamlanması gibi hem kurum hem çalışanlar açısından olumlu sonuçlar oluşmaktadır.

Kurumlarda, gerçekleşen değerlendirme sistemi sonucu yapılan geribildirim faaliyetleri sayesinde, çalışanların performanslarının güçlü ve zayıf olduğu alanlar belirlenmekte, aynı zamanda bireylerin kendi öz değerlendirmelerini yapmaları sağlanarak kendilerini geliştirmeleri için olanak sağlamaktadır (Palmer, 1993).

Geribildirim faaliyetleri, iş tanımında ve iş analizinde belirlenen ölçütlere ne derece yaklaşıldığı (Helvacı, 2002), iyi davranışların arttırılması, kötü ve başarısız olanların ise düzeltilmesi konusunda bireylere bilgiler vermektedir. Buna ek olarak, geribildirim faaliyetleri bireylere olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman, çalışanlar bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geribildirim almaktan hoşlanmakta ve hangi doğrultuda ve ne derece ilerlediklerini fark edebilmektedirler. (Maitland, 1998)

Geribildirim, tezin model çalışmasında mevcuttur. Geribildirim kavramı işyerlerinde beyaz yakalı çalışanlar için yıllık veya 6 ayda bir kişinin yöneticisi ile yaptığı görüşme olarak kullanılmaktadır. Tezin konusu ise ekip çalışmaları veya saha çalışmalarında

yöneticinin mavi yakalı çalışanları ile yapması gereken iletişim olarak kullanılmıştır. Bu iki kavram içi içe kullanılmaktadır. Araştırdığım kaynaklarda buna benzer farklı çalışmalar mevcuttur. Bazı firmalar mavi yaka denemeleri de yapmıştır, ancak yaygın değildir. Mühendislik disiplinleri tarafından sıkça kullanılıyor olmasına rağmen, “geribildirim” kavramının bilimsel anlamda insan davranışlarını açıklamada araçsallaştırılması, 1943 yılında Rosenblueth tarafından kaleme alınan bir makale ile gerçekleştirilmiştir. (Kaymaz, 2012)

Geribildirim isteklendirme teorileri içinde iş özellikleri kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Ekip çalışmaları için geribildirim, yönetim kaynaklarda sıkça kullanılan kavramlardan birisidir. Özellikle iletişim, karar alma, güdülenme, örgütsel değişim, performans değerlendirme, çalışan tatmini ve eğitim yönetimi konularıyla bağlantılı analizlerde kullanılır.

Örgütsel düzlemde uyum sürecinin başarısı büyük oranda doğru ve yeterli düzeyde bilgiye ulaşmaya bağlıdır. Bu bilgi, bireyin, örgütün beklentilerini karşılayacak ve kişisel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak temel davranışlara yönelmesini kolaylaştıracaktır. Bilgi mevcut durum ile ulaşmak istediğimiz yer arasındaki farktır. Bu fark başka başarıları kıyaslama veya rakiplerden gelen denenmiş bilgilerdir. Eğer çalışan bilgidен haberi olur ise yapılmak istenen amacı daha iyi anlayacak, direnç göstermeyecektir. Bu bilginin motivasyona etkisi ölçmek için geliştirilen bir fikir üretme, eğitim olarak da düşünebiliriz. Çalışan ile yapılacak düzenli toplantılardan geribildirim olumlu etkilerini ölçmek için az sorulu bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçekte çalışan ile yönetici arasındaki etkileşim ve iletişim ölçülmek istenmiştir.

Klasik olarak beklentiler aşağıdaki bilgileri içerebilir:

- Çalışanların hedeflerini izlememek, beklentileri tekrarlamak, davranışları teşvik etmek ve devamlılığını sağlamak,
- Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,
- Yüksek performansı için yüreklendirmek ve çalışanları güdülemek,
- Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek verim düşüklüğünü engellemek,
- Kişiyi çeşitli davranış biçimleri ödüllendirmekte,
- Kişiyi yaptığı işler ile ilgili bilgi vermektir.

Ölçeğimizde çalışandan öğrenmek istenilen; yöneticin geribildirim olarak ödüllendirme davranışında bulunuyor mu? Teşekkür basit ama etkileyici güdüleme aracı mıdır? Çalışan ile yöneticiler ne kadar iletişim halindedir? Gerçekleştiren çalışmalara katkıda bulunuyorlar mı? Çalışan olarak aktiviteler ile ilgili görüş bildirebilir mi? Çalışanın gerçekliliği işin sonuçları ile ilgili bilgi veriliyor mu? Çalışan maliyetleri biliyor mu? Bu beklentiler karşılandığında çalışanın daha sorumlu davrandığı tespit edilmektedir.

Kendi hataları nedeni ile oluşabilecek parasal kaybı bilmesi sorumluluk duygusunu artırmaktadır. Önemli olan yöneticilerden salt matematiksel verilere boğulmadan çalışanın psikolojik davranışlarını incelemesi beklenir. Geribildirim toplantıları hesap sormak yerine görüş alışverişi şeklinde olmalıdır. Japon fabrikalarında çalışan hata yaptığında hatalı ürün sahada sergilenmektedir. Biz böyle bir hata yaptık ve kayıplarımız oldu. Bu utanç duyulması gereken bir davranış modeli gibi görünse de çalışan bu durumu fırsata dönüştürmekte ve kişisel algılamamaktadır. Yine aynı şekilde kendisi ile ilgili olmadan farklı birimlerden gelen hata üzerine kırmızı bir işaret koyarak ileriki kontrol ünitelerinde bakılmasını ister.

2.6.5. Geribildirim ve İşyeri

Geribildirim, çalışanların kendileri veya yöneticileri ile yaptığı iletişimdir. Sabah yapılan toplantılar yönetimin çalışanları bilgilendirmesi ve bir önceki günden oluşan kayıpların aktarılmasıdır. Bu toplantı çalışanların ortamlarında geribildirim olarak adlandırılan veri ve grafikler ile doludur. Bir aşama ileri götürülerek çalışana anında bilgi verecek görsel panolar (andon) konulmalıdır. Çalışan kendi verimliliğini bu panolardan izleyebilirler. Geribildirim kavramı pozitif veya negatif de olabilmektedir. Negatif geri bildirmeler, yönetimin liderlik beceri ile geribildirimleri pozitif faydaya dönüştürmeleridir. Aksi takdirde çalışan suçlanıyormuş psikolojisi ile motivasyonunu düşürecek mevcut üretim koşullarını da riske atacaktır. Bunun önlenmesi için çok iyi bir veri analiz sistemi geliştirilmeli, tekrar eden hataların önüne geçilmelidir. Sonuç olarak, geribildirim yöneticilerin liderlik becerisini tecrübe edebileceği bir alandır. Modelin felsefesi çok önemlidir. Başarının yolu sabır, işe yoğunlaşma, olayları yerinde inceleme, iyi iş yapma ve ısrarcı olmaktır.

Geribildirim, disiplinler arası (psikoloji, sosyoloji, örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi) çalışma ve belirli davranış modelleri gerektiren karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte çalışan sürekli geribildirim bilgisi arayışı içerisinde, dolayısıyla işletmelerde geribildirim döngüsünü, belirli zaman dilimlerine hapsedilmiş görüşmelere endekslemek, yani salt belirli aralıklarla uygulanan performans değerlendirme çalışmaları kapsamında ele alıp değerlendirmek verimsiz ve hatta yanıltıcıdır. Yani geribildirim işletme içi ve işletme dışı çeşitli kaynaklardan beslenir ve bilgi akışı süreklidir.

Geribildirim arama davranışının en kritik kavramlarından olan otokontrol, belirli aralıklarla uygulanan performans değerlendirme sürecindeki geribildirim görüşmelerinde daha düşük seviyededir. Geribildirim kaynağı, zamanlaması ve konusu çoğu zaman sistemin gerektirdiği şekilde işletilmekte veya işletmenin almış olduğu kararlar doğrultusunda uygulamaya konulduğu için geribildirim arama davranışı sistemden ve firma politikasından etkilenmekte ve bireysel kontrol zayıflamaktadır. Diğer her türlü resmi/gayriresmi geribildirim aktivitesi kişisel kararlar çerçevesinde yürütülür, yani geribildirim bilgisi için hangi kaynağa başvurulacağı, hangi zaman aralığında geribildirim görüşmesinin gerçekleştirileceği veya hangi konular üzerinde odaklanılacağı tamamen geribildirim arayan kişiye bağlıdır.

Geribildirim arama davranışında kişi, ego ve imaj koruma, öz saygı, çaba, yöntem riski gibi birçok alanda çeşitli riskler altına girebilmekte ve performans geribildirim bilgisinin edinimi zorlaşabilmektedir. Bundan dolayı, yöneticiler geribildirim arayışı içerisinde olan çalışanlar ile iletişim koridoru açmaları, geribildirim arama davranışını teşvik etmeleri ve geribildirim görüşmeleri için zaman ayırmaları son derece önem taşımaktadır.

İşyeri açısından geribildirim akışını kolaylaştıracak çeşitli örgütsel yapılanma oluşturmak önemlidir. İletişim kanallarının etkin çalıştırılması, katılımcı bir yönetim anlayışı, esnek iş süreçleri, bilgiye, yaratıcılığa ve değişime destek veren örgüt kültürü ve özellikle çalışanların gelişimine odaklanmış liderlik anlayışı, geribildirim kültürünün yerleşmesine ve performans bilgisinin daha kolay edinilmesine zemin hazırlamak önemlidir. Performans gelişimini hedefleyen personel hareketlerinin kesintisiz desteklenmesi, kişisel bilgi, beceri ve yetenekleri arttıran davranışların temel işletme değerleri arasında algılanması, firma performans göstergeleri açısından da olumlu sonuçlar yaratacaktır.

2.6.6. Performans Yönetiminde Geribildirim

Geribildirim, “gelecekteki performansı geliştirmek amacıyla mevcut performansı gözden geçirmek” ve “iş davranışlarını şekillendirerek daha yüksek performansla sonuçlanan öğrenme sürecini desteklemek amacıyla kullanılan bir bilgi akışı sürecidir” (Phoel, 2006). Performansa yönelik geribildirim, çalışanın performansını gözlemleme olanağına sahip amirler, çalışma arkadaşları, astlar ve müşteriler gibi farklı kaynaklar tarafından gerçekleştirilebilse de, geleneksel olarak, amirler tarafından yürütülen önemli bir süreçtir (Mohrman, Resnick-West, Lawler, 1989; Taylor vd., 1995).

Etkili bir geribildirim süreci, sorun yaşanan alanların belirlenmesi, çözüm önerilerinin getirilmesi, hareket planlarının oluşturulması ve özel hedeflerin belirlenmesi aşamalarını içerir. Geribildirim temel işlevi, yeterli ya da yüksek performans gösterilen noktalarda çalışanları desteklemek ve takdir etmek, düşük performans gösterilen ve geliştirilmesi gereken alanlarda farkındalık yaratarak performansın iyileştirilmesi konusunda çalışanları motive etmektir. (Jawahar, 2006)

Geribildirim ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok araştırma yapılmış, ancak geribildirim sürecinin karmaşıklığı ya da süreci etkileyen faktörler nedeniyle sonuçlar birbiriyle tutarlılık göstermemektedir. Geribildirim sürecinin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu gösteren araştırma sayısı oldukça fazla olmasına rağmen (Seifert, Yukl, McDonald, 2003; Shipper, Hoffmon, Rotondo, 2004; Walker, Smither, 1999), bazı araştırmalar geribildirim her koşulda ve her zaman performans üzerinde istenen olumlu etkiyi yaratmadığını göstermektedir (Atwater, Waldman, Atwater, Cartier, 2000; Kluger, DeNisi, 1996; Reilly, Smither, Vasilopoulos, 1996). Araştırmaların yoğunlaştığı başka önemli konu da geribildirim ve kullanıcı tepkileri arasındaki ilişkidir (Bono, Colbert, 2005; Brett, Atwater, 2001; Jawahar, 2006; Steelman, Rutkowski, 2004). Kullanıcı tepkisi kavramı, geribildirim sürecinde yer alan kişilerin bu sürece yönelik tutum ve görüşlerini anlatmak için kullanılmaktadır. İlgili literatürde (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver, Shotland, 1997) kullanıcı tepkileri, “yararlılığa/etkililiğe yönelik görüşler” ve “beğenme/memnun kalma derecesi” olarak iki ayrı şekilde ele alınmaktadır. Geribildirim sürecinin dinamikliği, geribildirim, performans ve kullanıcı tepkileri arasındaki ilişkileri etkileyebilecek geribildirim yönü, geribildirim kaynağı, hedefi, geribildirim alan ve veren kişilerin özellikleri gibi birçok faktör hesaba katıldığında (DeNisi, Kluger, 2000), geribildirim etkisi hakkında

kesin sonuçların olmayışı anlaşılır durumdur. Bu faktörlerin tek başlarına ya da diğer faktörlerle birleşerek oluşturdukları etkiler, geribildirim performans ve kullanıcı tepkileri üzerindeki etkisini belirlemeyi zorlaştırmaktadır (Sümer, 2007).

2.6.7. Geribildirim Yöntemi

Araştırmalar, *yazılı, sözlü ya da her iki teknikle birden geribildirim verilmiş yönteminin* geribildirim veren amirler ve alan astlarının geribildirim yararlılığına ilişkin algıları ve geribildirimden memnuniyet dereceleri üzerinde büyük etkisi olduğunu göstermektedir (DeNisi, Kluger, 2000; Steelman, Rutkowski, 2004).

Nemeroff ve Wexley (1979), sözlü geribildirimi yazılı geribildirime oranla daha üstün kılan beş temel davranıştan söz etmiştir: katılıma davet, katılımcı bir şekilde hedef belirleme, çalışanın söz alma süresi, eleştiri miktarı ve destekleyici davranışlar. Nemeroff ve Wexley, tüm bu faktörlerin, özellikle destekleyici davranışların, geribildirim sürecinde gözlenmesi ile çalışanın geribildirimden memnuniyeti arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğundan söz etmektedir.

Antonioni (1995), yazılı geribildirim verilen, yazılı artı sözlü geribildirim verilen ve hiç geribildirim verilmeyen grupların performanslarını karşılaştırdığında üç grup arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Bu bulgunun olası bir nedeni, Nemeroff ve Wexley tarafından belirtilen kritik davranışların sözlü geribildirim süreci içerisinde istenen şekilde gerçekleştirilememiş olması olabilir. Diğer çalışmalar, geribildirim performans üzerinde yazılı ve sözlü olarak iletildiği durumlarda sadece yazılı olarak verildiği ya da hiç verilmediği durumlara oranla daha etkili olduğunu göstermiştir (Nemeroff, Cosentino, 1979; Seifert, Yukl, McDonald, 2003; Walker, Smither, 1999). Sadece yazılı bir rapor ile iletildiğinde, yapılan değerlendirmeleri anlamamanın ve yorumlamamanın zorlaştığı; bundan dolayı, yazılı rapora ek olarak uygulanan sözlü bir geribildirim sürecinin sonuçların anlamlandırılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Fandray, 2001; DeNisi, Kluger, 2000). Geribildirim görüşmesinde yapılan değerlendirmelerin tartışılabilmesi, performans sonuçlarının ve geribildirim amacının daha rahat anlaşılmasını sağlayacağından, çalışanın performansını geliştirmek için motive olma ihtimali yükselecektir (Antonioni, 1996; Walker, Smither, 1999). Sözlü geribildirim yazılı geribildirime üstünlüğü birçok çalışma ile gösterilmiştir, ancak sözlü geribildirim bazı dezavantajları da mevcuttur, mesela, Hauenstein (1992) sözlü

geribildirim vereceklerini düşünen kişilerin yaptıkları değerlendirmelerin, sözlü geribildirim vermeyeceğini düşünen kişilerin yaptıkları değerlendirmelere göre daha çok cömertlik etkisine maruz kaldığını göstermiştir.

Geribildirim yönteminin geribildirim etkililiği üzerindeki bu önemli etkileri düşünülecek olursa, performans yönetim sistemi içinde bu derece önem taşıyan geribildirim sürecinin hem çalışanlar hem de kurum için azami yarar sağlayacak şekilde gerçekleştirilebilmesi için geribildirim iletileceği en etkili ve sağlıklı yöntemi saptamak önemlidir. (Erdemli, Sümer, Bilgiç, 2007)

2.7. YALIN ÜRETİM

2.7.1. Yalın Üretim Kavramı

Tanımını biraz daha genişletmek gerekirse yalın üretim, en az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri talebine en yakın ve en az israfla potansiyelleri kullanmayı hedeflemektedir. Ayrıntılı incelemek gerekirse, yalın üretimde amaçlanan üretim, esnek, küçük ölçeklerde ve değişik ürün türlerinde, sıfır stokla, üretim esnasında kalite kontrol gerçekleştirilen, kısa üretim süresi olan ve iş kayıplarının önlendiği üretimdir.

Yalın üretimde kullanılan teknoloji, mikro-elektronığe dayalı ve genel amaçlı, uyumlu, programlanabilir, esnek makineler şeklinde olmalıdır. Yalın üretimde yönetim, denetim ve karar verme süreci merkezi olup ekip çalışmasına yönelik grup işlerinin tanımlanması, iş bölümü, haberleşme ağı, çok yönlü bilgi akışı şeklindedir. Yalın üretimde işçi ise, işin nasıl yapılacağına karar verebilen, değişken nitelikli, farklı görevleri yapan, esnek işgücüne sahip olan, çok işte sorumluluk sahibi, kişisel beceri ve başarıya dayalı ücret alan, işletme içi eğitim alan kişi olmalıdır. Yalın üretimin ölçütü olan temel ilkeler; değer, değer akımı, akış, çekme ve mükemmelliktir.

2.7.2. Yalın Üretimin Amaçları

Yalın üretim düşüncesinin temel amacı, üretimin, hammadde ile başlanması ve sürekli bir değer yaratma ilkesi güdülenerek müşteriye ulaştırılmasıdır. Bu bağlamda, tüm üretim aşamalarında tüm bölümleri zincirin bir parçası olarak düşünmek, israfları önlemek ve müşteri için değer oluşturmak gereklidir. Bu düşünce kapsamında israfın önlenmesi ile müşterinin fazla bedel ödemesinin de önüne geçilmiş olur. Üretimden,

sevkiyata kadar hata, aşırı üretim, zaman kaybı, gereksiz ayrıntılar, gereksiz nakliyat, stoklama gibi israfların önlenmesi ile üretim maliyeti düşürülerek müşteri memnuniyeti ile firmaların kazancı hedeflenmektedir (Shah, 2007).

Yalın üretim, tanımından da anlaşıldığı üzere değer kavramına dayanmaktadır. Belirtilen bu değeri üretici yaratır ama müşteri tarafından tanımlanabilir (Okur, 1997). Bu bağlamda değer, ürünün fiyat ve diğer özellikleri bakımından müşterinin ihtiyaçlarına cevap verip verememesinin bir ölçüsüdür (Womack, Jones, 2003). Müşteri açısından üretici firma, değeri yaratan taraftır. Bu sebeple üretici firmaların, müşterilerce yapılan değer tanımlarına uygun üretim yapmaları daha faydalı sonuçlar getirecektir. Değer kavramının anlamlı olabilmesi, müşterinin ihtiyaçlarını belli bir zamanda belli bir fiyattan karşılayan belli bir ürün cinsinden ifade edilmesi ile orantılıdır. Üretici firmaların, değer tanımlama aşamasını kabullenmeleri ürünü yeni müşteriler bulabilmeleri açısından da çok önemlidir. Yalın düşüncenin başarısında, hızla yeni müşteriler ve yeni satış olanakları bulabilme becerisi kritik bir rol oynamaktadır. (Womack, Jones, 2003). Son yıllarda üretici sayısı, rekabette aynı oranda artmış, müşterilerin üretici firma kapsamında seçenek sayısı da yine aynı oranda artmıştır. Bu nedenle üreticiler müşterinin istediğini üretme yoluna gitmeye başlamışlardır (Ohno, 1996).

Yalın üretim, üretim sırasında meydana gelebilecek israf kaynaklarının tüketiciye yüklenmemesi ve ürünün tüketiciye ek maliyetle dönmesindenense hızlı ve daha ucuz üretilebilmesini amaçlamaktadır. Değer kavramını oluşturmak için öncelikle belli bir müşteri grubu belirlenmeli, bu müşterilerle ilişkiye geçilerek, üründe olmasını istediği özellikler belirlenmelidir (Okur, 2005).

Değer akışı, ortaya koyulan her ürün için ihtiyaç duyulan, katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlerin tamamı olup üreticiden son kullanıcıya kadar siparişlerin alınmasından teslimatın yapılmasına, hammaddenin son ürüne dönüşmesine kadarki tüm aşamaları içerir ve çok büyük oranlarda israf barındırır (Rother ve Shook, 1999). Değer tanımlanıp değer akışındaki bu israflar giderildikten sonra geride kalan değer yaratan aşamaların art arda sürekli akış halinde gerçekleştirilmesini sağlamak, yalın üretim düşüncesinin bir diğer ilkesi ve en önemli aşamalarından biridir (Womack, Jones, 2003).

2.7.2.1. Değer Akışı

Değer tanımının yapılması ve tüm süreçlerde israfın sebep olabileceği olumsuz şartların belirlenerek ortadan kaldırılmasını takiben, bu değeri oluşturan aşamaların dizilmesi sürecidir. Bu akışın sağlıklı gerçekleşebilmesi için işçi ve makineler önem arz etmektedir. Bu bağlamda, işçi ve makinelerin istendiği anda çalışmaya başlaması ve ürettikleri her parçanın kesinlikle kusursuz olması gerekir. Sistem tüm aletlerin aynı anda çalışacağı ya da sistemin hiçbir parçasının çalışmayacağı şekilde tasarlanmalıdır. Bu sebeple de işçilerin tüm görevler için çapraz beceri sahibi olmaları ve makinelerdeki arıza oranlarının düşürülmesi gerekmektedir ve bir sonraki aşama için sorun oluşmaması sağlanmalıdır (Womack, Jones, 2003). Sürekli bir akış oluşturulduğunda ise ürün geliştirme, sipariş alma, fiziksel üretim işleri çok kısa surede tamamlanarak müşterinin gerçekten istediği şeyleri, tam istediği zamanda tasarlayabilme, planlayabilme ve üretebilmek mümkün olabilecektir. Bu süreçte göz önüne alınması gereken süreçler; ürün geliştirme, bilgi yönetimi, fiziksel dönüşüm ve üretim süreçleridir (Rother, Shook, 1999).

2.7.2.2. Çekme

Kitle üretim sistemlerinde, üretim akışı en baştan başlayıp sona kadar ilerler. Diğer bir deyişle, bir önceki istasyon bir sonrakinin işleyeceği parçayı “iter”. Talepte oluşacak bir dalgalanma durumunda ise her süreç için çizelge değişikliği yapılacaktır. Üretim çizelgelerinin sıkça değiştirilmesi zor olduğundan, bu süreçlerde oluşabilecek sorunları ve talep değişmelerini aza indirebilmek edebilmek için tüm süreçler arasında güvenlik stokları oluşturmak gerekecektir.

Yalın üretimde çekme ilkesi, değerini müşteri tarafından kaynağından çekilmesini öngörür. Çekme ilkesi, nihai müşterinin belli bir ürün için yaptığı taleple başlar, ürün müşteriye ulaşana kadar geçen tüm aşamaları geriye doğru izleyip her aşamanın bir öncekinden talep etmesiyle üretimi başlatmak şeklinde uygulanır. Bu sayede stoklara gerek kalmaz, istenmeyen üretimin yol açtığı israflar engellenir, tüm ürünlerin her türlü çeşitlilikle üretilmesi mümkün olur ve talepteki değişimlere anında uyum sağlanır.

Çekme olayının başladığı yer montaj hattıdır. Bu hatta çalışan bir işçi, kendisinden istenen üretimi yapabilmesi için gerekli miktarı bir önceki aşamadan ister. Onun bu parçaları çekmesi, önceki aşama için yeni üretime başlama sinyalidir.

Aynı durum, tedarikçilere kadar uzanarak gerekmeyen parçaların üretilmesi engellenmiş olur (Okur, 2005).

2.7.2.3. Mükemmellik

Yalın üretimdeki mükemmellik kavramı her türlü varlığın kullanımının geliştirilmesi için sonsuz sayıda fırsatının bulunduğu anlamına gelir. İsrafın, diğer bir ifade ile işletme maliyetleri sistematik olarak azaltılarak en düşük fiyatta en yüksek müşteri memnuniyeti sağlanabilecektir (Akçagün, 2006). Mükemmellekle, gerekli sermaye yatırımları çok düşük seviyelerde tutulması mümkündür.

2.7.3. Yalın Üretim Teknikleri

Günümüzde uygulamada olan çok sayıda yalın üretim teknikleri mevcuttur. Bu tekniklerden bazıları, Tam Zamanında Üretim (TZÜ), Kanban, Bir Dakikada Kalıp Değişimi (SMED), Poka-Yoke, Jidoka, 5S, Toplam Verimli Yönetim (TPM), Kaizen, Üretim Mükemmelliği (ManEx) şeklindedir. Bu tez çalışması kapsamında ise uygulamada kullanılan 5S, Toplam Verimli Yönetim (TPM), Kaizen ve Üretim Mükemmelliği (ManEx) tekniklerinden bahsedilecektir.

2.7.4. 5S Yalın Üretim Modeli

5S tekniği, Japonca SEIRI; sınıflandırma ya da ayıklama, SEITON; düzenleme, SEISO; temizlik, SEIKETSU; standartlaşma ve SHITSUKE; disiplin ve eğitim kelimelerinin baş harflerinden oluşmuştur (Bedez, Güner, 2010). 5S tekniğine göre, düzenli, sınıflandırılmış, standartlaştırılmış ve eğitime dayalı bir çalışma ortamı ile düzensizlik azalır ve verim artar (Görener, Yenen, 2007). Diğer bir amacı ise kurumlarda gizli israfların azaltılması odaklı olmasıdır.

Yalın üretimin bu prensibinde, gerçekleşen süreçler standart halde olmalıdır. Bu bağlamda öncelikle eldeki tüm durumlar incelenmeli, önem dereceleri belirlenmeli, sıralanmalı ve temizlenmeli sonrasında ise standartlaştırılarak uygulamaya konulması, süreçler boyunca boş zamanların azaltılması temel amaçlardandır ve yalınlaşmanın en önemli yollarından biridir.

Seiri aşaması, süreç içinde kullanılmayacak olan tüm nesnelere ayıklanması aşamasıdır ve malzemelerin kullanılacakları birimlere göre ayrılması gerçekleştirir.

Ayıklama işleminin akabinde ise alet, malzeme ve evraklar kullanım öncelikleri ve sıklıklarına göre sınıflandırılır.

Seiton aşaması, düzenleme aşamasıdır. Bu aşamada, malzemelerin buldukları yerlerin belirlenmesi ve bu noktalarda korunması sağlanır. Bu şekilde malzeme ve aletlerin yerlerinin aranarak oluşabilecek vakit kaybı önlenir ve malzemeler çalışır halde kalır. Bu düzen sağlanırken kullanılacak aletlerin yapıları, kullanım alanları ve büyüklükleri göz önüne alınarak yerlerinin bazı farklı renklendirmeler ile belirtilmesi ayrıca düzeni arttırmaktadır.

Seiso aşaması, temiz bir çalışma alanı oluşturan bir aşamadır. Bu temizlik kelimesiyle anlatılmak istenen; toz, kir ve atıklar, dağınıklık ve disiplinsizlik gibi değişkenlerdir ve tüm bunlar hem sağlıksız iş ortamlarına hem de iş kazalarına yol açabilmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, kendi çalışma alanının temizlik, tertip ve düzeninden sorumludur.

Seiketsu aşaması, belirli düzenlemeler ile kurallar konulması ve çevrenin düzenlenmesi aşamasıdır. Bu durumda kimlerin, ne aralıkla, hangi birimi düzenleyeceği ve temizleyeceği belirlenerek çizelgelere hazırlanmalıdır.

Shitsuke aşaması son aşamadır. Bu aşamada disiplin ve kuralların işleyişinin takibi yapılır. Devamlılık esastır. 5S yalın üretim modelinin kullanımı ile güvenli iş merkezi yapısının kurulması gerçekleştirilir (Demirkır, 2008):

- Hatalardan uzaklaşma ve kalite iyileştirilmesi,
- Oluşabilecek israfların önüne geçilerek maliyet azaltılması,
- Kurumlar arası iş akışının hızlanması,
- İş kazalarının önlenmesi,
- Zaman israfının önlenmesi,
- Sürecin kaliteli akışı.

2.7.5. Toplam Üretken Bakım Yalın Üretim Modeli

Toplam Üretken Bakım Yalın Üretim Modeli, bir işletmede mevcut takım ve malzeme verimliliği ile bunların kullanım etkinliğini artırarak oluşabilecek zararların önüne geçmeyi hedefleyen yol ve yöntemdir. Genellikle 5S yöntemi ile birlikte kullanılır (Yamashina, 2000).

Bu yöntemde, uygulanan temel amaçlardan biri, üretimin hızlı ve verimli şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu amaçla, destek hizmetleriyle bütünleşmiş mükemmel bir üretim teknolojisi ve bu sistemin sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece, hem imalat, hem de kalite odaklı üretim sağlanabilecektir. Bu durum ise mükemmel bakım uygulaması ve makineler ile üretim süreçlerinin her zaman kullanılabilir olmasını ve istenilen ürünleri gerekli kalitede üretmesini gerektirir.

Bilindiği gibi, kısa donanım arızaları üretim ön zamanını artırabilir, ortalama makine kullanım zamanını düşürebilir ve bu şekilde zaman kaybına yol açabilir. Bununla birlikte, önemli bir makine arızası diğer süreçleri etkileyerek durdurabilir ve teslimat süresinin gecikmesine yol açar.

Bu tip gecikmelerin önlenmesi aşağıda sıralanan yeni bakım stratejileri ile sağlanabilmektedir (Emre, 1995):

- Toplam üretken bakım modelinin temel hedefleri;
- Takım, donanım ve donanım verimliliğini artırması
- Ekipmanın sürdürülebilir işleyişi için TÜB sisteminin kurulması
- TÜB sistemine kurum içindeki bütün bölümlerin dâhil olması,
- Kurumda yer alan üst yönetimden ve işçilere kadar tüm çalışanlar aktif çalışmalarına olanak sağlanması şeklindedir.

Bu modelin kullanılması sürecinde, kullanılan donanımın verimliliğini artırıcı çalışmaların sürdürülebilir olması, etkenlerin kontrol altına alınması, çalışma sürecine tüm ekibin dâhil olması en önemli faktörlerdir (Leflar, 2001).

2.7.6. Kaizen Yalın Üretim Modeli

Japocada “kai” değişim; “zen” iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen ise bu yoldan hareketle daha iyiye ulaşma, gelişme ya da genel kullanım anlamıyla sürekli gelişme demektir. Kaizen modeli prensip olarak, mükemmelliğe ulaşma yolunda, hiçbir işlemin asla sonlanmadığı, her zaman çok daha iyi ve mükemmel olabilme doğrultusunda hareket etmeyi içermektedir.

Sürekli iyileştirme süreci düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin, her durumu tartışmaya açması ve sonra bunu iyileştirmenin yollarını aramasıdır. (Akçagün, 2006) Kaizen yaklaşımında iyileştirme çalışmaları var olan teknoloji kullanılarak küçük

boyutta ve sürekli olarak yapılır. Gerekli olan tek şey çalışanların çabası ve yönetimin desteğidir.

Kaizen'i gerçekleştirmenin birtakım şartları bulunmaktadır. Öncelikle her zaman mevcut durumu yetersiz bulmak gerekmektedir. Sistem kusursuz şekilde çalışıyorsa dahi "mutlaka iyileştirilebilecek bir şeyler vardır" bakış açısıyla bakmak Kaizen yaklaşımının başlangıç noktasıdır. Kaizen'e göre en mükemmel sistemde dahi iyileştirilecek taraflar vardır, hiçbir sistem tamamen kusursuz değildir.

Diğer önemli ön koşul, insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Her şeyi yapan insandır. Her çalışanı sürekli iyileştirme faaliyetlerinin bir parçası haline getirmek gerekir. Çalışanlar hizmet içi eğitimlerle desteklenerek problem çözmeleri sağlanmalı ve problem çözüldükten sonra bir daha o problemle karşılaşmamak için sonuçlar standart hale getirilmelidir. (Güzel, 2011)

Sağlanması gereken diğer ön koşul ise iyileştirme yapmak için belirlenen problemlerin, sorunların çözümü gerekmektedir. Bu problemlerin ve sorunların çözümü için bazı araç ve tekniklerin kullanılması gerekir. Bunlar problem çözümede kullanılan yedi istatistiksel araç olarak ifade edilen etkin problem çözme teknikleridir. Yedi istatistiksel araç; histogramlar, kontrol tabloları, saçılma diyagramları, sebep sonuç diyagramları, grafikler, kontrol çizelgeleri ve pareto diyagramlarıdır. (Kesim, 2011)

Kaizen'in başarısı üç önemli etkene bağlıdır:

1. Üst yönetim Kaizen konusunda bilgili olmalı. Kaizen çalışmalarını nasıl değerlendirmesi gerektiğini bilmeli ve personele anlatarak bu konuda onları teşvik etmelidir.
2. Tüm çalışanlar Kaizen'i anlamalı, Kaizen için olumlu tutum geliştirmelidir.
3. Herkesin Kaizen'i günlük çalışmalarda anlaması ve uygulaması değil, her şeyden önce Kaizen'in altında yatan ruhu ve felsefeyi anlaması gerekmektedir.

Bu bağlamda, bu modelin uygulanmasında aşağıdaki sonuçların oluşması öngörülmektedir (Demirkır, 2008):

- Kurumların tüm faaliyetlerinde canlılık oluşturmak,
- Kurum çalışanlarının aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışmasını sağlamak,
- Etkileşim içinde olan birimlerin oluşabilecek sorunlara en kalıcı ve en kısa zamanda çözüm bulabilmelerini sağlamak,

- Çalışanların motivasyon, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmek,
- Verimi artırmak.

Bu bağlamda, bu tez çalışmasında uygulanan 5S yönteminde “düzenlemek, ayıklamak, temizlemek, standartlaştırmak ve disiplin” temalarına dayanan temel felsefe ise mükemmel fabrika ile gurur duymaktır:

- Ekipler içi ve ekipler arası takım ruhu ön plandadır.
- Gerçekleştirilen eğitimler ile olumsuz çalışma koşulları ayıklanmıştır.
- Fabrikada yer alan eğitim salonlarında Kaizen felsefesi ve fabrikaya uygulama yöntemlerine dair tüm çalışanlara eğitimler verilmiştir.

• Uygulanacak felsefenin ötesinde, fabrikada çalışan tüm sistemler ve araçlarla ilgili teknik bilgiler yine yönetimden mavi yaka personele kadar ayrıntılı olarak anlatılmış olup, pratik uygulamalar aletlerin başında gerçekleştirilmiştir. Pratik eğitimlerde; makine ve aletlerin kontrolleri, tedbirleri, bakımı, sık sık karşılaşılan arıza ve bu arızaların çözüm yolları anlatılmıştır ve uygulattırılmıştır. Böylece tüm çalışanların problem çözme yetenekleri arttırılmıştır.

• Ortak alanlarda bilinçlendirme eğitimleri verilmiş ve ürün giriş aşamasından çıkış aşamasına kadar tüm süreçler panolara aktarılmış, böylece tüm süreçler tüm çalışanlar tarafından izlenebilmiştir. Bu sayede çalışanların görev kimlikleri ve görev anlamlılıkları arttırılmıştır. Bu panolarda süreçler ve verim seviyelerinin her adımın yazılması, çalışanların kendilerinin de bu sürece dahil olduklarını hissetmelerini sağlamış ve ekip ruhu gelişmiştir.

• Tüm süreçlerin panolara hem yöneticiler, hem de çalışanlar tarafından işlenmesi aynı zamanda çalışanların farkındalıklarını arttırmıştır. Bu sayede, her işçi tıpkı bir mühendis bilinci ile çalışmış ve öz yeterlikleri artmıştır.

• Ekip ruhu ile çalışılması sayesinde kişiler arası iletişim de arttırılmıştır.

• Her birimin toplantı odası mevcuttur ve bu odalarda tüm süreçler için gerçekleşen toplantılarda tüm çalışanların fikirleri dikkate alınıp, problemlere en doğru çözümler bulunmaktadır. Çalışanların problem çözme sürecinde yer almaları, onların da söz hakkı olduklarını hissettirmiş, tıpkı birer genel müdür gibi problemleri ve çözümleri sahiplenmişlerdir.

- Yöneticiler, süreçler arası ve süreçler sonunda çalışanlara geribildirimlerde bulunmuşlardır.
- Çalışanların görev aldıkları birimlerde iş süreçlerinde kendi kararlarını ve fikirleri uygulayabilmeleri imkanı tanınmış, böylece özerklikleri desteklenmiştir.
- Bu süreçlerin sürdürülebilir olması amacı ile tüm çalışanlara çeşitli projelerde yer alma imkanları da sağlanmıştır.
- Tüm bu süreçlerde temel amaç potansiyellerin performansa dönüşmesi olmuştur.

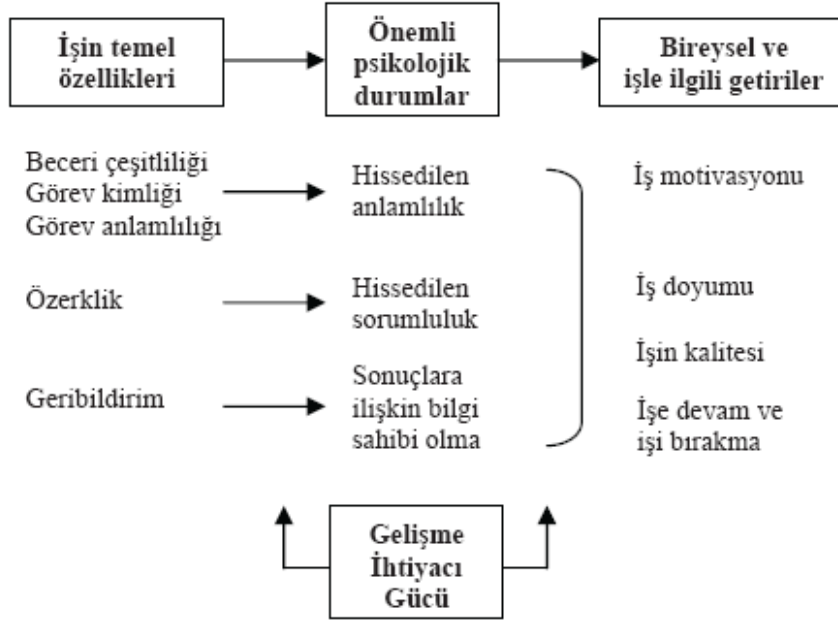
2.8. İŞ ÖZELLİKLERİ KURAMI

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan iş özellikleri kuramı, Hackman ve Oldham (1975) tarafından 1950-1960'lı yıllarda ortaya çıkan iş genişletme ve iş zenginleştirme programlarının çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak için geliştirilmiştir.

İş doyumu ve mesleki motivasyon için gerekli faktörlerin başında iyi bir ekipman dizaynı, hareket çalışmaları ve iyi bir ücretlendirme sistemi geldiğini düşünen Taylor (1947) 1910'lu yıllarda işlerin yeniden dizaynı üzerine çalışmaya başlar. Yönetici pozisyonunda çalışan bir kişinin çalışan pozisyonunda çalışan bir kişiyle iletişim kurması işyerini için yararlı olduğunu düşünür.

Hem yöneticinin, hem çalışanın işin dizaynı ve çalışma hayatında üzerine düşen sorumlulukları vardır. Taylor, çalışma ve dinlenme zamanlarını doğru kullanımı hakkında eğitim alan çalışanların üretimi artırdığını ve maliyetleri de düşürdüğünü kaydeder. Ancak işin yeniden tasarımı sonucu iş yöntemleri ve üretim tutarında değişiklikler de çalışanların hoşuna gitmemiştir (Muchinsky, 2006).

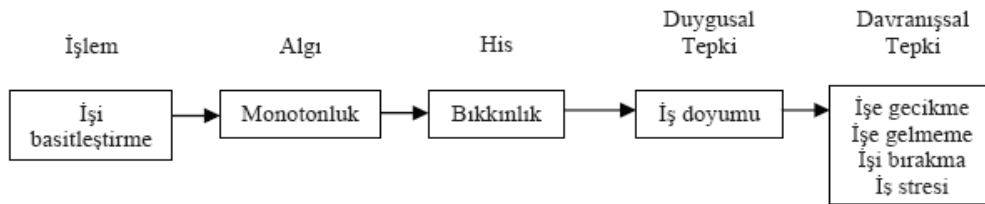
Aşağıda Şekil 27’de gösterilmiş olan iş özellikleri kuramını bazı bilim insanları iş özellikleri modeli olarak da adlandırmaktadır.



Şekil 2.27. İş Özellikleri Modelinin Şematik Gösterimi

Kaynak: Hackman, Oldham, 1975.

Bunun yanında, aşağıda Şekil 28’da gösterildiği gibi, çalışanın yaptığı iş basitleştirildiğinde monotonluk ortaya çıkacak, ardından bıkkınlık gelecek, iş doyumunda azalma oluşacak ve bu hem çalışan hem de iş yeri için olumsuz sonuçlanacaktır.

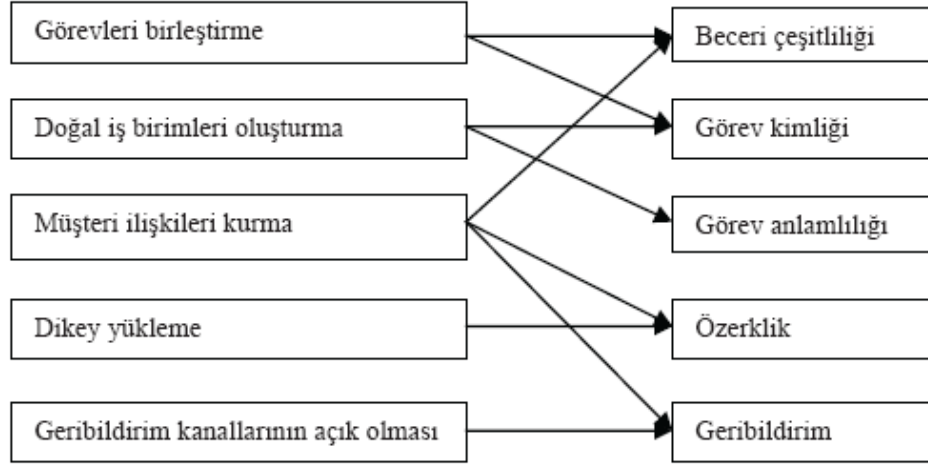


Şekil 2.28. İş Basitleştirme Süreci ve Sonuçları

Kaynak: Hackman, Oldham, Janson ve Purdy, 1975.

2.8.1. İşin Zenginleştirilmesi ve Genişletilmesi

1990'lı yılların başında yüksek oranlarda seyreden işsizlik ve düşük ücretten dolayı işin basitleştirilmesi çalışan için olumsuz sonuçlar doğurmamıştır. Ancak ekonomik durum düzeldikçe ve eğitim seviyesi yükseldikçe işin basitleştirilmesi sorun yaratmaya başlamıştır. O zaman işlerin tasarımı yeniden konuşulmaya başlanmış, ama bu sefer çözüm *iş zenginleştirilmesinde* bulunmuştur. Bu durumda işverenler verimliliği iş kapsamını genişleterek, yani bir kalem üreteceğine çalışanın birkaç kalem üreterek artıracaklarını hesaplamışlar. Buna ek olarak, aşağıda Şekil 29'da gösterildiği gibi, sorumlulukları da artmış oldu, yani *işi genişletilmiş* oldu (Hulin, Blood, 1968; Herzberg, 2003).



Şekil 2.29. İş Basitleştirme Süreci ve Sonuçları

Kaynak: Hackman, Oldham, Janson, Purdy, 1975.

İş zenginleştirilmesi ve iş genişletmesinin çalışanlara olumlu-olumsuz etkisi de yapılan araştırmalarla ortaya konulmaya başlanmıştır. İş genişletmesinin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, ama belli başlı yan etkilerinin olduğunu Mann ve Hoffman (1956) yazmıştır. İş genişletmenin iş hayatının kalitesine olumlu katkı yaparken verimliliğe nispeten az katkı yaptığını Lawler (1969) yazmıştır. İş genişletmenin etkisinin tam olarak görülmediğini Susman (1973) belirtmiştir. İş genişletmenin her defasında olumlu katkı sağlamayabileceğini ve etkisinin görülmesi için daha geniş iş yeri çerçevesinde tasarlamasını Alderfer (1969) teklif etmiştir. İş

genişletmenin yararlı olduğunu, ancak bu konuda eğitimin maliyetli olduğunu Campion ve McClelland (1991) yazmışlardır. Campion ve McClelland (1993) bilgi genişletmenin yararından, görev genişletmenin de olumsuz etkisinden bahsetmişlerdir, çünkü iş genişletmenin motivasyon özelliği iki yıl içinde eridiğini yazmışlardır. İş zenginleştirmenin iş genişletmeye göre katkısının daha fazla olduğunu Herzberg (2003) yazmıştır.

1950-1960 yıllarında iş davranışları etmenleri üzerinde yapılan araştırmalar iş özellikleri kuramının gelişmesine büyük fayda sağlamıştır (Taber, Taylor, 1990). Bunların başında gelen Walker ve Guest'in (1952) bölünmüş işlerin çalışanlara olumsuz etkisi üzerine yaptığı çalışma bazı bilim insanlarını işlerin içsel motivasyonunu araştırmaya sevk etmiştir. İşin özelliklerini tanımlayan Herzberg'in motivasyon ve hijyen kuramını sınamaya tabi tutmuş Turner ve Lawrence (1965) işin özelliklerini ölçen bir "gerekli görev özellikleri" araç teklif etmişlerdir. Buna göre bir işin dört özelliği motivasyona ve iş doyumuna olumlu katkı yapar: işin çeşitliliği, işin kimliği, özerkliği ve geribildirim (Hackman, Lawler, 1971). Aynı zamanda "uyarıcıları fazla" olan işleri kişisel olarak tercih eden çalışanları ayırıp ortaya çıkaracak bir ölçüğe ihtiyaç olmuştur. Bu ihtiyacı karşılamak üzere Hackman ve Oldham (1975) "Yüksek Dereceli İhtiyaç Gücü Ölçeğini" geliştirmiştir. Yüksek Dereceli İhtiyaç Gücünün, kişinin zenginleştirilmiş işlere vereceği tepki konusunda önemli olduğunu, fakat motivasyonu etkileyen tek faktör olmadığını göstermek için Hackman ve Oldham (1976) var olan motivasyon ve iş doyumunu kuramlarını birleştirerek "İş Özellikleri Modeli" adlı yeni bir kuram ortaya atmışlar ve bu kuramın kavramlarını, yani özellikleri ölçmek için "İş Tanısı Ölçeğini" geliştirmişlerdir.

2.8.2. Bilimsel Yöntem Temelli İş Özellikleri Yaklaşımı

Bu alanda ilk bilimsel açıklamayı Adam Smith yapmış ve iş karakteristik ve dağılımlarının verimlilik çerçevesinde yapılması gerektiğini savunmuştur. Bu dönemlerde genel iş performansının fabrika işçiliği olması sebebiyle; fabrika yönetimleri toplanarak iş dağılımlarını nasıl olması gerektiği konusunda tartışmışlar ve Smith onlara fikrini daha uygun bir şekilde sunmuş; kurumlardaki iş görevlerinin basitten karmaşığa sıralanması ve kapsamlı işlerin daha küçük parçalara ayrılması, bununla birlikte de bireylerin her bir görev için ayrı ayrı uzmanlaşmaları gerektiğini

belirtmiştir. Bu şekilde zaman açısından da fayda sağlanacağını savunmuştur (Parker, Wall, 2009). Smith; küçük parçalara göre uzlaşmak fikrinin destekçisi olarak Charles Babbage'ı görmüştür. Fikirleri arasındaki küçük fark ise; Smith; uzmanlaşmanın kişilerin fiziksel yapılarına göre olması gerektiğini savunurken; Babbage hem güç gerektiren fiziksel işler hem de beyinsel işler açısından uzmanlaşma gerektiğini savunmuştur (Eren, 2001; Parker, Wall, 2009). Bu açıdan aslında güncel iş karakteristiklerinin temeli atılmış; o dönemde işlerin küçük parçalara ayrılarak iş bölümü yapılması ve bu dağılımın, bireylerin hem verimliliğini hem de performanslarının nasıl değiştiğini araştırmışlar, iş dağılımına yönelik uzmanlaşmanın çalışanları daha olumlu etkilediğini bildirmişlerdir (Morgeson, Campion, 2003).

Bu dönemde iş karakteristiklerine ilk sistematik yaklaşım ise Taylor tarafından yapılmış olup; iş dağılımlarının sadece iş görülmesi doğrultusunda değil; en alt basamaktan en üst basamağa kadar hem yönetsel hem de çalışanlar bazında uzmanlaşmanın gerekliliğini belirtmiş, böylece uzmanlaştığı konuda yetki sahibi olunabilir olduğunu vurgulamıştır (Griffin, McMahan, 1993).

1900'lü yıllarda ise Taylor, ilk bilimsel çalışmasında elde ettiği bulguları aşağıda sıralandığı şekilde paylaşmıştır (Koçel, 2010):

- İşler, temel kapsamaları doğrultusunda bölümlere ayrılmalıdır.
- Bu küçük parçaların her biri ayrıntılı olarak incelenmeli ve bu görevler yapılırken nasıl en verimli şekilde yapılabileceği, hangi gereklilikler içerdiği, bireylerin de bu görevi nasıl yapacakları gibi alt değişkenler belirlenmelidir.
- En uygun yöntem, performans ve araçların belirlenmesi ile bu işe özel bu seçimler standart hale gelmelidir.
- Bu standartları sağlayabilecek en uygun (zihinsel ve fiziksel) bireyler bu işler için seçilmelidir.
- Seçiler kişilere standartlar doğrultusunda eğitim verilmelidir.
- Çalışanların performanslarının sürekliliğinin sağlanması için iş karşılığı uygun ödeme sistemi bulunmalıdır.
- İş yöneticileri belli aralıklarla işleyişleri incelemeli ve değerlendirmelidir.

Bu ilk bilimsel yöntem yaklaşımı kapsamında yönetsel anlamda zaman, eylem planı, ekonomi, ücret ve standartlar açısından yönetimlerin değerlendirmeleri

yaygınlaşmıştır. Zamanla bu yöntemin işleyişi sonuçları değerlendirildiğinde kurumların üretim artışları ve çalışanların verimliliklerinin arttığı gözlemlenmiştir (Koçel, 2010). Bu yaklaşımın en önemli özelliklerinden biri, çalışanları kurumlar kapsamında ele alması, kişilere özel bir önem verilmemesidir. Bu bağlamda asıl amaç kurum üretiminin artırılmasıdır ve bu doğrultuda çalışanların iş sorumlulukları dışında diğer faktörleri değerlendirmeye almamıştır.

Bilimsel yöntem yaklaşımında en önemli unsur “iş” kavramının nasıl daha basite indirgeneceği ve parçalardan nasıl daha iyi verim sağlanabileceğidir. Bu açıdan iş basitleştirme bilimsel yönetimini başarı ile uygulayan Henry Ford; otomobil fabrikasında yer alan montaj kısmının iş dağılımında bu yöntemi kullanmıştır. Fakat yukarıda da belirtildiği gibi bu yaklaşım sadece iş görülmesi odaklı olması, insani faktörleri göz önüne almaması sebebi ile geliştirilme gereksinimleri oluşmuş, iş özellikleri yaklaşımlarında motivasyon faktörü dikkate alınmaya başlanmıştır.

2.8.3. Motivasyonel ve Tatmin Yaklaşımı

Bilimsel teori modelinde yukarıda da açıklandığı gibi; asıl faktör sadece kurumların üretimlerinin artırılmasına yönelikti ve insan faktörü göz ardı edilmişti. Bireylerin çalışma isteklerini arttırıcı ve iş performanslarında süreklilik sağlayabilmelerini sağlayan dolaylı tek etken ücret ödemeleri idi. Yine de bu dönemde; çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları göz ardı edilmesine karşın kurumların verimlilikleri önemli derecede artmıştır (Ataman, 2001).

Bununla birlikte; örgütlerin genişlemeleri, iş alan ve tanımlarının artması sonucu yapılarının karmaşık hale gelmesi, bilimsel yöntem temelli yaklaşımların yönetimler açısından yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu bağlamda insanlar arası ilişkiler önemsenmeye başlanmış ve bu insani ilişkiler yaklaşımlarının temelleri Hawthorne tarafından atılmıştır. Bu yaklaşımda; psikolojik, sosyolojik ve sosyal psikolojik unsurlar kurumsal davranış biçimlerinin anlaşılmasında ve uygulanmasına dayanır. Bu yaklaşımın içerdiği konular; insan davranışı, insanlar arası ilişkiler, gruplar ve davranışları, algılama ve tutumlar, liderlik ve organizasyonlarda gelişme ve değişimdir (Ataman, 2001).

2.8.4. Bilimsel Yöntem Temelli İş Özellikleri Yaklaşımı

Bilimsel yöntem temelli yaklaşımlarda; iş basitleştirme yaklaşımları ön planda idi ve bu yaklaşım gereği görevlerin zihinsel yapılandırılmaları kurum yöneticileri tarafından gerçekleştirilmekte iken, çalışanlar sadece fiziksel performans sergilemekte idi. Fakat zamanla; işten ayrılma, devamsızlık, grev gibi bir çok negatif sonuca sebep olan bu yaklaşım yerini motivasyon temelli yaklaşıma bırakmıştır (Parker, 2014).

2.8.5. Motivasyonel ve Tatmin Yaklaşımı

Motivasyon temelli yaklaşımların temelleri Maslow, Herzberg, McGregor gibi bilim insanları tarafından atılmıştır ve temel mantığı; iş basitleştirme ve uzmanlaşma sonucu meydana gelen birtakım olumsuz sonuçların, bireylerin tatmin ve motivasyonlarını sağlayacak şekilde tasarlanarak azaltılabileceğini fikrine dayanmaktadır (Gürbüz, 2014).

Önceki bölümlerde ayrıntılı olarak belirtildiği gibi Motivasyon temelli yaklaşımın öncülerinden Maslow; ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini, Herzberg; çift faktör teorisini, Argyris olgunlaşma teorisini ileri sürmüş ve bu yaklaşımlarla bireylerin görevlerine yönelik olumlu tutum ve davranışlarını geliştirebilmek hedeflenmiştir. Bu doğrultuda insani ilişkiler temelli yaklaşımların baskın olduğu bu süreçlerin ardından iş özellikleri ile ilgili çalışmalar yapılmış ve modeller geliştirilmiştir.

İş özellikleri ile ilgili en önemli modeller Turner-Lawrence, Blood-Hulin, Hackman-Lawler ve Hackman-Oldham tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar içinde Oldham ve Hackman tarafından geliştirilen “İş Özellikleri Modeli” kurumlar tarafından en çok tercih edileni ve en etkili olanıdır.

2.8.6. Turner ve Lawrence İş Özellikleri Modeli

Turner ve Lawrence; iş özellikleri modellerinin ilkinin ortaya atmışlar ve yaptıkları çalışmada; çalışanların iş tatminleri ile işe devamlılık durumlarının birbirleri ile doğru orantılı olması gerektiğini savunmuşlar; bu bağlamda gereken iş özellikleri unsurlarını ise aşağıdaki gibi belirtmişler ve bu değişkenleri ölçebilmek için de bir ölçme aracı geliştirmişlerdir:

- Görevlerde çeşitlilik
- Özerklik
- Zorunlu etkileşim

- İsteğe bağlı etkileşim
- İşin gerektirdiği yetenek, bilgi ve beceri
- Sorumluluk

Geliştirdikleri ölçme aracı ile küçük kasabalardaki kurumlarda gerçekleştirdikleri çalışmalarda iş özellikleri faktöründen yüksek puan alan çalışanların; hem iş tatminlerinin hem de işe devam oranlarının yüksek olduğunu gözlemlemişlerdir. Buna karşın yaptıkları ölçümlerin sonuçları büyük şehirlerdeki kurumlar için aynı oran gözlenmemiştir. Bu sonuç; Turner ve Lawrence'ı iş özellikleri unsurlarının, çalışanların yaşadıkları ortam faktöründen de etkilendiğini vurgulamışlardır (Robbins, 1996).

2.8.7. Blood ve Hulin İş Özellikleri Modeli

Özellikle, Turner ve Lawrence'ın iş özellikleri unsurları uygulamaları ve sonuçlarını göz önüne alarak Blood ve Hulin, yeni bir model geliştirmişler; görev yapma disiplinini, ahlaki değerleri ile örtüştürebilen bireylerin hem iş zenginleştirmeye tepkileri olumlu olacak; yaptıkları görev sonunda maddi beklenti ötesinde değerlere kavuşacağına inanacaktır. Fakat Blood ve Hulin'in önerdikleri bu model kültürel yapıya göre farklılık göstermiş olup; orta sınıf bu modele uyumlu sonuçlar verirken, büyük şehir çalışanları ile yapılan çalışmalar farklılık göstermiş ve çalışanlar bu modeli benimsememişlerdir (Robbins, 1996).

2.8.8. Hackman ve Lawler İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Lawler, Turner ve Lawrence'ın iş özellikleri kuramlarının sonuçlarını belirlemek için geliştirdikleri ölçme aracının odak noktalarına dayanarak; iş özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediğini ileri sürmüşler ve bu bağlamda iş boyutlarını şu şekilde belirlemişlerdir:

- Görevlerde çeşitlilik
- İşin bütünlüğü
- Özerklik
- Geribildirim

Bununla birlikte, bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşan diğer bir değişken olan ‘‘psikolojik farklılıkları’’ da iş özellikleri modellerine dâhil etmişler, gerçekleştirdikleri çalışmalara göre belirledikleri bu temel iş özellikleri boyutlarının, çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Görüldüğü gibi Hackman ve Lawler’in iş özellikleri modeli daha çok çalışanların psikolojilerine ve ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Bu bağlamda, ihtiyaçları doğrultusunda ilerleyen bireylerin daha başarılı olacaklarını savunmuşlardır. Buna göre, gelişim ihtiyacının gücü daha yüksek olan kişiiler için, bir işi başarı ile gerçekleştirmek o kişide başarılı olma duygusu yaratacağından ve bu duygu da bu tür kişiilerce önemli kabul edildiğinden, dört temel boyutu açısından zengin olan işlere bu kişiiler olumlu tepki göstereceklerdir. (Robbins, 1996).

2.8.9. Hackman ve Oldham’ın Katkıları ve İş zellikleri Modeli

Hackman ve Oldham; özellikle verimlilik, motivasyon ve iş tatmini yaratan iş özelliklerini temel iş özelliği unsuru ile tanımlamış, bu iş özelliklerinin  ‘‘nemli Psikolojik Durum’’ ürettiğini ileri sürmüşlerdir (Griffin, McMahan, 1993).

Bu modelde belirtilen iş özellikleri aşağıdaki gibidir (Nicholson, 2010):

2.8.9.1. Beceri eşitliliği

Çalışanların; yaptıkları görevleri için gereken faaliyetlerin yapılması sırasında sahip olduğu farklı beceri ve yeteneklerini kullanmasının derecesidir. Bir işin beceri çeşitliliği özelliği yüksek ise; bu işi yerine getiren çalışanın da sahip olduğu bu özellikleri o derece fazla kullanması gerekmektedir. Bununla birlikte, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerini mevcut işlerinde kullanmak istemeleri güdüsünün artması ise, temelde mevcut olan bazı ihtiyaçlarının giderilmesi için görevini bitirme duygusunun artması ile oluşmaktadır. Genel olarak Gelişme İhtiyacı Gücü (GİG) yüksek olan çalışanların, iş zenginleştirme faaliyetlerine daha olumlu baktığı ve bu şekilde kendilerini zorlayacak işlere karşi istekli oldukları belirlenmiştir.

2.8.9.2. Görev Kimliği

Çalışanların sorumluluğunda olan görevlerinin, tüm çıktılar gözleninceye yani anlamlı sayılabilecek şekilde ortaya çıkıncaya kadarki süreci kendilerinin idame ettirmeleri demektir.

2.8.9.3. Görev Önemi

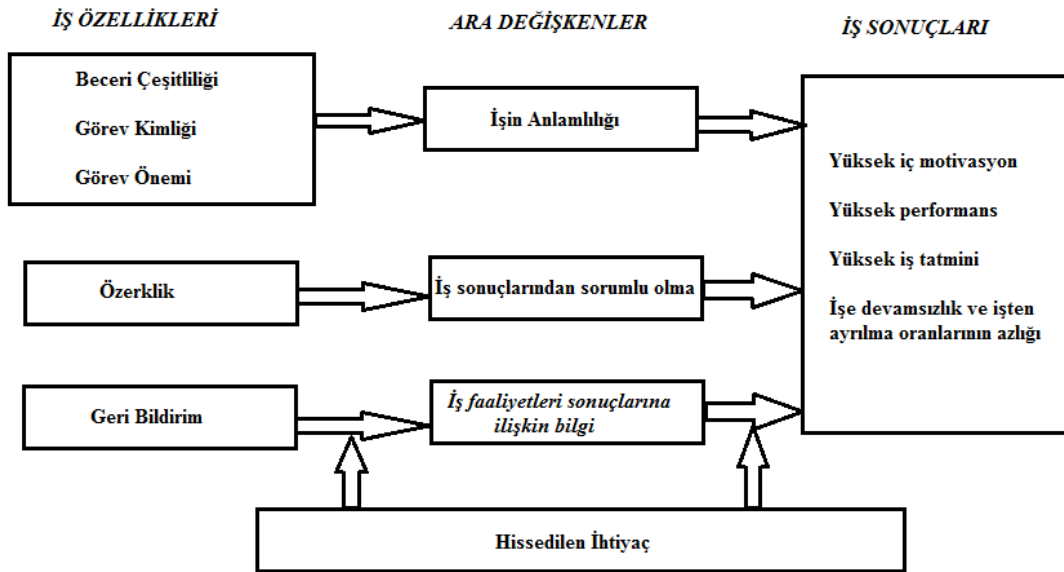
Eğer çalışanlar, kurumlarında yaptıkları iş ya da görevin, çevre ve toplum bazında katkıda bulunabilecek sonuçlar olduğunu bilirler ve bu amaçla hareket ederler ise, o iş çalışanlar açısından için daha fazla anlamlılık sağlayacaktır.

2.8.9.4. Özerklik

Çalışanların, yaptıkları işleri başından sonuna kadar tüm süreç ve basamaklarda özgürlük, bağımsızlık ve karar verme yetkilerine sahip olmalarının derecesidir. Bu bağlamda çalışan, sadece işin yapılıp tamamlanması değil, işin sonuçlarından da sorumluluk hissedecektir.

2.8.9.5. Yönetimden Geribildirim

Geribildirim, aşağıda Şekil 30'da gösterildiği gibi, çalışanların, yaptıkları görevleri ve bu süreçte gerçekleştirdikleri performansları hakkında yönetimi doğrudan bilgilendirmesidir.



Şekil 2.30. Hackman ve Oldham İş Özellikleri Kuramı (1975)

Hackman ve Oldham'ın belirledikleri bu 5 temel iş özelliğinin ise sebep oldukları 3 ara değişken ise aşağıdaki gibidir:

- İşin Anlamlılığı: Yukarıda belirtilen ilk 3 iş özelliği; Beceri Çeşitliliği, Görev Kimliği ve Görev Önemi işin anlamlılığını belirlemektedir.
- İşin Sonuçlarından Sorumlu Olma: Bu ara değişkende ise tek başına Özerklik rol oynamakta ve çalışanların hem süreç hem de iş sonuçlarından dolayı sorumluluk hissetmesine sebep olmaktadır.
- İş Faaliyetleri Sonuçlarına İlişkin Bilgi: Yönetimden Geribildirim iş özelliği, görev faaliyetleri konusundaki çalışana sonuç bilgisini sunar.

Modelde, “Önemli Psikolojik Durumların” işten duyulan tatmini, içsel motivasyonu ve performansı arttırdığı; işe devamsızlık ve işten ayrılma oranını azalttığı işaret edilmiştir.

Hackman ve Oldham, belirledikleri bu temel iş özelliklerinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların yüksek iç motivasyon ve performans ile çalıştıklarını; iş tatminlerinin yüksek olduğunu; işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının ise azaldığını yaptıkları çalışmalar ile ortaya koymuşlar, ayrıca temel iş özelliklerine göre bir işin motivasyon potansiyelini gösteren bir endeks oluşturmuşlardır. Potansiyel Motivasyon Puanı adını verdikleri endeks aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975):

$$\text{Potansiyel Motivasyon} = \left(\frac{\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{Görev Kimliği} + \text{Görev Önemi}}{3} \right) \times \text{Özerklik} \times \text{Yönetimden Geribildirim}$$

Modeldeki bu hesaplama göre; özerklik ve geribildirim iş özelliklerinin tek başlarına ağırlığı yüksektir ve bu durum çalışanların motivasyonu etkilemektedir.

Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modelinin en önemli pozitif yanları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- İş özellikleri temelini oluşturan 5 faktörün, belirtilen iş sonuçlarına sebep olmasındaki yüksek doğruluk,
- İş tatmini ve iç motivasyonun artması ile performans artışı ve iş devamsızlıklarının azalması,
- Güncel yaklaşımların temeli olan özerkliğin önemi.

2.8.10. İş Özellikleri Kuramına Güncel Yaklaşımlar

Bilimsel yöntem iş özellikleri modeli ve motivasyon temelli iş özellikleri modeli; temel anlamda insan ilişkileri ve ihtiyaçları kapsamaktadır. Her iki yaklaşım da; kurumsal etkinliği ve verimliliği artırma çabasıdadır ve genel anlamda kurumsal iç dinamikler ile ilgilenmişler, çevresel değişikliklerin çalışanlar üzerindeki etkisini dikkate almamışlardır. Fakat çalışanların becerilerini kullanmaları ve geliştirmeleri için daha esnek yaklaşımlar gerekmektedir. Bu sebeple günümüzde; “iş” kavramı yerine “rol” kavramı kullanılmaktadır çalışma yaşamındaki gerçekleri daha iyi karşılamaktadır. (Armstrong, 2006).

Kavramsal bu değişimin yanında, rekabetçi ortamla sonucu, kurumların sahip oldukları potansiyellerle fark oluşturabilmeleri için çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini iş süreçlerine dâhil etmeleri bir zorunluluk haline almıştır. Bununla birlikte, performans kavramı da anlamsal olarak değişmiştir. Geçmişte performans; bireylerin, kurumların belirledikleri iş tanımları ve görevlerini yerine getirilme derecesi olarak görülmekte iken; günümüzde bireylerin iş zenginliği kapsamında, sahip oldukları bilgi, beceri, eğitim, yetenek gibi özelliklerini katarak ve iş tanımlarının ötesine geçerek, yaratıcı ve problem çözme odaklı yaklaşımlar sergilemeleri olarak görülmektedir.

Görüldüğü gibi geleneksel ve güncel yaklaşımlar arasında sadece uygulama açısından değil kavramsal açılardan da farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar bazı ana başlıklarla aşağıda verilmiştir:

- Geleneksel yaklaşımda çalışanlardan sadece iş tanımlarının gerekleri beklenirken, güncel yaklaşımda rol değişimleri önemlidir.
- Geleneksel yaklaşımda sorumluluk yönetici ve kurumlarda iken, güncel yaklaşımda sorumluluk çalışanlara paylaştırılır.
- Geleneksel yaklaşımda iş sonuçlarına etki eden ara değişken sayısı az iken, güncel yaklaşımda çok sayıda değişken değerlendirmeye alınmaktadır.
- Geleneksel yaklaşımda ara değişken olarak motivasyonu artırıcı unsurlar kullanılırken, güncel yaklaşımda çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerinin gelişmesi ön plandadır.
- Geleneksel yaklaşımda iş çıktıları; yüksek motivasyon, yüksek iş tatmini, yüksek performans ve işten ayrılma oranındaki azalma iken, güncel yaklaşımda iş çıktıları;

belirsizliklerin azaltılması, proaktifliğin artırılması yani olaylarda edilgen olup sonuçlardan ve başkalarından etkilenmek yerine olaylar olmadan önce olasılıkları düşünüp planlı bir şekilde harekete geçerek sonucu etkilemek, dolayısıyla başka insanların üzerinde etki sahibi olabilmek için benimsenmesinin artırılması, dinamizmin ve yaratıcılığın ön planda şeklidir.

- Geleneksel yaklaşımda çevresel faktörler göz önüne alınmaz iken güncel yaklaşım bu değişkeni dikkate alır.
- Geleneksel yaklaşımda çalışanlar, görevlerini yerine getirirken; güncel yaklaşımda bu kavram “rol” olarak isimlendirilir.
- Geleneksel yaklaşımda performans; ustalık ile ölçülürken, güncel yaklaşımda uyum gösterme ve proaktiflik ölçüdür.

Güncel yaklaşım modelleri, iş özellikleri modelinde yer alan 5 özellikten daha fazla özelliğe ihtiyaç duyulduğu için ortaya çıkmıştır. Örneğin, Morgeson ve Humphrey 18 iş özelliğini belirlemiş ve bu özellikleri 3 ana başlıkta gruplandırmışlardır: “motivasyonel, sosyal ve bağlamsal” (Morgeson, Humphrey, 2008). Morgeson ve Humphrey’ in belirttiği motivasyonel iş özellikleri; özerklik, görev çeşitliliği, görevin önemi gibi, işin karmaşıklığı, beceri zenginliği; sosyal iş özellikleri; karşılıklı bağımlılık, geribildirim alma, bağlamsal iş özellikleri; ergonomi, çalışma şartları, işin fiziksel gerekleri gibi konuları içermektedir.

Güncel yaklaşımlarda; iş çıktılarında; artan çaba ve verimlilik ötesindeki performans göstergeleri değerlendirilmektedir. Ara değişken olarak ise, örneğin Parker tarafından önerilen öz yeterlilik; Morgeson ve Campion tarafından önerilen psikolojik güçlendirme motivasyon; Wall ve Jackson tarafından önerilen ve problemlerin daha hızlı çözülmesini sağlayan özerklik bu ara değişkenlere örneklerdir (Wall, Jackson, 1995).

İş özellikleri modellerine güncel yaklaşımlarda; şartlı değişken grupları da eklemiştir. Şartlı değişken olarak dikkate alınan bireysel farklılıklar; demografik özellikler, bireysel tercihler ve istekler ile ilgilidir. Diğer bir değişken olan çevresel faktörler yine iş özellikleri modeline dâhil edilmiştir.

Güncel iş özellikleri modellerindeki yeni yaklaşımlarda motivasyon kavramı iki ayrı iş çıktısı oluşturmak üzere ele alınmaktadır. Bu çıktılar proaktif ve ilişkisel çıktılardır. İlk çıktı, iş özelliklerinin proaktif davranışlar oluşturması ile ilgilidir. İkinci çıktı ise işin

sosyal ilişkiler yönünün sınırlarının değiştirilerek işin çalışan açısından anlamının ve öneminin değiştirilmesi ile ilgilidir.

Yeni yaklaşımlarda; sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere iki ayrı yaklaşım mevcuttur. *Sistem yaklaşımı*, von Bertalanffy tarafından 2. Dünya Savaşı tarihi itibari ile geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın amacı, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile birlikte incelemektir. Bu yaklaşımda; yenilikler; kurumlar ve çevreleri, karşılıklı ilişkiler, kurumu ve sistemi etkileyen tüm parametrelerin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımı ise 1950’li yıllarda sosyo-teknik yaklaşımı da destekler ve bir kurumdaki sosyal ve teknik alt sistemlerin birbiriyle ilişkisini dikkate alır. Bu iki alt sistemin bütünleştirilmesi düşüncesi, yaklaşımın temelini oluşturur ve sosyal ve teknik sistemler birbirleri ve çevrenin taleplerine cevap verecek biçimde tasarlanır. Bu yaklaşım iş özelliklerinde özerk çalışma grupları, iş zenginleştirme, çalışma yaşamının kalitesi gibi konularla ilişkilendirilmektedir.

İş dizaynında çevrenin önemine işaret eden yaklaşımlar ise Salancik ve Pfeffer (1978) tarafından oluşturulan Sosyal Bilgi Süreci Yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre; sosyal çevre; kişilerin tutum, davranış ve inançları üzerinde etkilidir. Bu yaklaşıma göre, çalışanların iş özelliklerinin algılaması ve iş dizaynına tepkileri, iş dışındaki faktörlerden etkilenebilmektedir.

2000’li yıllarda ise yeni nesil teknoloji gelişimleri artmış, bilgi toplumuna geçiş, örgütlerin yeni bakış açılarına sahip olmaları gerekmiştir. Yeni koşullara uyum sağlayabilmek için yapılan araştırmalar yeni örgüt ve iş yapma yöntemlerini dikkate almaktadır. Örgütlerin uyum sağlamasına yönelik geliştirilen ve yukarıda bahsedilen güncel yönetim yaklaşımları dışında Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı ise Edwards Lorenz’in 1960 yılındaki çalışmasına dayanmaktadır. Bu yaklaşım sistemlerdeki doğrusal-olmayan ilişkileri ve dinamik değişken sistemleri bütüncül bir bakış açısıyla ele alır (Morgeson, Campion, 2003)

Günümüzde performans göstergelerinde en önemlisi haline gelen proaktif tutum ve davranışların oluşma yollarını incelemektedir. Temel olarak proaktifliği geliştiren motivasyonel durumlar belirlenmiştir (Parker, 2014).

Gerçekleştirilen çalışmalarda, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevler verilen bireyler, doğrudan deneyim fırsatı yaşar ve çevresini kontrol edebileceğine dair öz yeterlilik inancını geliştirir (Demerouti, Bakker, 2014). Buna karşın kurumlarda stres yaratıcı

faktörler şaşırtıcı şekilde, proaktif tutumu pozitif yönde etkileyebilir. Bu bağlamda stres yaratıcı faktörlerin varlığının bilinmesi bireylerin bu stres faktörlerinin oluşmaması için gayret göstermelerini tetiklemektedir (Wrzesniewski, Dutton, 2001).

Bilgi; çalışanlarının ve profesyonellerin işlerini kendi sorumluluklarında tasarlamalarını gerektirir. Bunun sebebi ise bu çalışanların daha fazla özerkliğe sahiptir, eğitim düzeyleri yüksektir, kariyer gelişimi beklentileri yüksektir ve iş taleplerini arttıran aşırı iş yüküne sahiptirler (Tims vd., 2013). Böylece bilgi, eğitim ve beceri özellikleri yüksek bireyler aslında sahip oldukları özerklik sebebi ile yüksek proaktif tutuma sebep olmaktadır.

Güncel yaklaşımlarda kurum içindeki ve kurumlar arası işbirliklerinin artması, iş özellikleri modellerine yeni bir yaklaşım sunmuştur (Parker, 2014). Bu bağlamda; çalışanların birbirleri ile ve çevreleri ile etkileşimleri dikkate alınmakta, sosyal ortamların bireylere yeni iş fırsatları sunduğu ve bu olasılığında çalışanların motivasyon, tutum ve iş performansını etkilediği belirtilmektedir.

İlişkisel yaklaşımının temel varsayımına göre; iş özellikleri, çalışanların başkaları için fayda yaratma isteği olan prososyal motivasyonunu etkinleştirebilir. Geleneksel iş özellikleri kuramının, bireylerin iç motivasyonunu arttırdığı varsayılırken, ilişkisel yaklaşım iş özellikleri modelinde prososyal motivasyonu arttırdığı varsayımı üzerinde durmaktadır.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Bu Bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi, örnekleme, hipotezleri kullanılan ölçekler ve analiz türleri, kısıtları, varsayımları, veri toplama yöntemi ve aracı alt başlıklar halinde düzenlenmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Bu tez çalışmasının amacı, iş özellikleri modelinde belirtilen değişkenlerin motivasyona etkisi ve bu etkilerin mavi yakalı çalışanlarda gözlemlenmesidir. Tezin ana konusu olan “iş özerkliği” değişkeninin ayrı olarak incelenmesi, tüm değişkenlerin birbirine etkisi, ara değişken olarak “bağlılık” ve “stres” bu modele eklenmiştir.

Model çerçevesi:

- Bağımlı değişken -1 : Motivasyon
- Bağımlı değişken -2 : İyileştirme faaliyeti
- Bağımsız değişken : İş yeterlilik
- Bağımsız değişken : Geribildirim
- Bağımsız değişken : Özerklik İş Özerkliği
- Bağımsız değişken : Geribildirim
- Ara bağımsız değişken : Stres
- Ara bağımsız değişken : Bağlılık

İş özellikleri kuramının ana maddelerinden olan iş özerkliği, iş performansını artırıcı bir etkiye sahiptir, çünkü iş özerkliğine sahip çalışanlar sorumluluklarını mevcut performanslarına yansıtılmaktadırlar. Performansları da motivasyonlarını pozitif etkilemektedir (Gellatly, Irving, 2001; Langfred, Moye, 2004).

Ayrıca, iş özellikleri kuramının ana maddelerinden olan iş özerkliği, iş memnuniyetini artırıcı etkiye sahiptir. Gerçekleştirilen çalışmalarda, yüksek iş özerkliğine, yani işlerini, performansları ararlarını belirleyebilen çalışanların çok daha yüksek iş memnuniyetine sahip c belirtilmiştir (DeCarlo, Agarwal, 1999; Finn, 2001; Liu vd., 2005; Nguyen vd., 2003; Thompson, Prottas, 2005).

İş özerkliği; bireylere kendi limitlerini belirleme, kendi sorumluluklarını alma ve stres faktörlerini kendilerine göre yönetme rahatlığı sağlaması sebepleri ile pozitif

davranışlara yol açmakta ve iş stresini azaltmaktadır (Ellas, Veiga, 1997; Thompson, Prottas, 2005).

Yüksek iş özerkliğine sahip bireylerin; kendi performanslarını belirleme özgürlükleri bulunması sebebi ile iş memnuniyetlerinin yüksek olduğu ve iş memnuniyeti ve iş performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu bildirilmiştir (Morrison vd., 2005; Finn; 2001; Cuyper, Wittle, 2005; DeCarlo, Agarwal, 1999). Sonuç olarak, iş özerkliği ile iş çıktı (motivasyon, iş performansı, iş memnuniyeti ve iş stresi) faktörleri arasında öz yeterlik dengeleyici ve doğru orantılı bir ara değişkendir. Deci ve Ryan (2000), motivasyon sağlamada gereken psikolojik ihtiyaçların; özerklik, iletişim ve yetkinlik olduğunu belirtmişler ve özerkliğin bu üç temel psikolojik ihtiyaç arasında en önemlisi olduğunu belirtmişlerdir.

Literatür çalışmaları; çalışanların iş özerkliğinin, öz yeterliklerini arttırdığını belirtmektedir. İş özerkliği yüksek kişilerin; kendi bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını kullanma kabiliyetlerinin yüksek olması, başarılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bandura (1997)'e göre; yüksek öz yeterliğe sahip kişiler; negatif deneyimler ve sınırlamalardan uzaktır. Bununla birlikte, yüksek öz yeterliğe sahip bireylerin; seçimlerini, amaçlarını, duygusal tepkilerini ve performansını olumlu yönde etkilemesi sebebi ile motivasyon artışı sağladığı bildirilmiştir (Gist, Mitchell; 1992). Bunun zıddı olarak düşük öz yeterliğe sahip çalışanlar; iş hayatlarını daha zorlayıcı görmekte, çabuk vazgeçmektedirler. Bireylerin iş memnuniyetleri kendilerine olan güvenleri ile artmakta, böylece işlerini severek ve pozitif şekilde tamamlayabilmektedirler. Bu sebeple yüksek iş özerkliğine dayanan iş planları; çalışanların performanslarını ve iş memnuniyetlerini olumlu yönde etkilemekte, öz yeterlikle de iş stresleri azalmaktadır. Bu bağlamda, düşük iş özerkliğine sahip çalışanların iş streslerinin yüksek, yüksek iş özerkliğine sahip çalışanların ise iş streslerinin düşük olduğu belirtilmektedir (Elsass, Veiga, 1997).

Yapılan çalışmalarda; yüksek iş özerkliğine sahip çalışanların performanslarının yüksek olduğu vurgulanmıştır (Wang, Netemeyer, 2002; DeCarlo, Agarwal, 1999). Bununla birlikte öz yeterliğin, iş memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu Cohrs vd., (2006) tarafından da bildirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalar, iş performansı ve iş memnuniyeti arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu belirtmekte birisinin artışı,

diğerinin artışıını sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu ikisi arasındaki ilişkiye diğer değişkenler de etki edebilmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Bu tez çalışması, iş özellikleri kuramının alt bileşenleri ve ara değişken olan stres ve bağlılık değişkenlerinin motivasyona ve iş çıktılarına etkisinin çeşitli yalın üretim modelleri uygulanan kurumlarda 479 mavi yakalı ve yan sanayi çalışanı ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların kendi içinde sınıflandırılması aşağıdaki gibidir:

- Üretimde çalışanlar
- Bakım bölümünde çalışanlar
- Kalite ve depo bölümlerinde çalışanlar
- Üretime destek veren yan sanayi çalışanları
- Üretim dışı çalışan yan sanayi çalışanı

Aşağıda Şekil 32’de gösterildiği gibi, mavi yakalı çalışan, işçi, işgören, mal veya hizmet üretimi yapan bir kurumda bire bir emek sarf eden ve zihin gücüne oranla daha fazla beden gücü ile sorumluluklarını yerine getiren çalışanlara verilen genel isimdir.

MAVİ YAKALI, İŞGÖREN, İŞÇİ KİMDİR

Bakım işçisi/mavi yakalısı

- Bir vardiya aralığında çalışır.
- Arıza ve bakım işi yapar.
- Yemek, çay ve dinlenme saati dışında yerinden ayrılabilir.
- İş hızı bir öncekini ve sonrakini etkiler.
- Hatlar üretiminde çalışır.
- Eğitimidir. Ortalama teknik lise mezunudur.
- Karar verir. Planlar

Düşük motivasyon nedenleri

- Monotonluk
- **Eksik bilgi**
- **Tatmin olmama**
- Yalnızlık
- İş anlamlı bulmama
- Yabancılaşma
- Becerisini kullanamama
- **Stres**

Şekil 3.31. Mavi Yakalı Çalışan Kimdir

Kurumlarda üretilen mal veya hizmetin oluşturulma süreçlerinde beden gücü kullanarak emek oluştururlar (Doğan, 2011). Bir işletmede operasyon bölümü hakkında konuşur isek, önceliğimiz iş güvenliği, kalite, üretim bakım şeklinde düşünmeliyiz. Tüm bölümlerin var oluş sebebi müşteriye hızlı, kaliteli ve uygun fiyata ürün sunmaktır. Destek birimleri de ne şart olursa olsun müşteri gözü ile bakarak üretimin ihtiyaçlarını karşılamalıdır.

Mavi yakalı çalışanlarının temel özellikleri; üretim hattında, ürün bandında, tezgâh başında, makine başında ya da sahada hareketli olarak çalışmak, kurumların ürettiği mal ya da hizmetin üretim hattına girmesi ve ürün bandından çıkması, yani başlangıçtan sonuca kadar yer alan tüm süreçlerde bedenen yer almak, yönetici tarafından tanımlanan görevleri yerine getirmek, günlük yevmiye ile ücretlendirilmek ve fazla mesai ücreti almak şeklindedir (Doğan, 2011).

Günümüzde, hem dünya ekonomilerinde, hem de ulusal boyutta iş piyasalarında yüksek vasıflı elemanlara talep artmakta ve bu durum vasıflı elemanların sürekli kendilerini yenilemelerini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda görülmektedir ki, artık “mavi yakalı” olarak adlandırılan vasıfsız işçiler bu tanıma göre vasıfsız işçiler değil, bilakis teknolojik ve bilgi anlamında da kendini sürekli yenileyen ve güçlendiren çalışanlardır (Yılmaz, Ekici, 2006).

Mavi yaka personelin verimlilik ve performanslarını artırıcı faktörler sektör ve çalışanların niteliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Objektif değerlere yakın bir sonuç alabilmek için sektörler ve yöreler bazında araştırmaların yapılması gerekmektedir. Araştırmanın evren ve örneklem grubunun belirlenmesinde bu yaklaşım dikkate alınmıştır.

Tez çalışmasında, mavi yakalı çalışanların iş çıktılarına etkisi olacak değişkenlerin araştırılması amacı ile yalın üretim teknikleri kullanılmıştır. Bu modelleri kısaca incelemek ve sunmak faydalı olacaktır. İki işletme türündeki bağlılık davranışı ise farklıdır. Her iki işletmede yan sanayi adı altında şirketin ana kadrosuna bağlı olmayan çalışanları vardır.

Aşağıda Şekil 33’te yan sanayi işçisinin özellikleri gösterilmektedir:

YAN SANAYİ, İŞGÖREN, İŞÇİ KİMDİR

Yan Sanayi İşçisi

- Şirketin ana kadrosunda değildir.
- Sendikasıdır.
- Temizlik, taşıma gibi vasıfsız işler yapar.
- Belirlenmiş her işi yapar.
- Yemek, çay ve dinlenme saati dışında yerinden ayrılamaz.
- İş hızı bir öncekini ve sonrakini etkiler.
- Ortalama ilköğretim mezunudur.
- Asgari ücretle çalışır.
- Sözleşmeleri 1 yıldır.
- İşletmenin ana işinde çalıştırılmazlar.
- Giysileri farklıdır.

Düşük Motivasyon Nedenleri

- Kendini aşağı seviyeden hissetme
- Monotonluk
- Sıkılma
- Tatmin olmama
- Yalnızlık
- İşin anlamlı bulmama
- Yabancılaşma
- Becerisini kullanamama
- Stres
- İşten ayrılma oranı yüksektir

Şekil 3 .32. Yan Sanayi, Çalışan, İşçi Kimdir

Birinci tip işletmelerde mevsimlik işçi alımları olmaktadır. İkinci tip işletmelerde çalışanların aynı hedefe doğru yönlendirilmesi ve firmanın rekabet koşullarına ayak uydurması için kayıpların azaltılmasına, gereksiz ve değer katmayan aktivitelerin azaltılmasına ve bu çalışmalara herkesin katılımına ihtiyaç vardır. Şirketler ana streslerine ve liderlik standartlarına konu olarak insanı öncelikli hedef olarak belirlemişlerdir. Tezin çerçevesindeki iş özellikleri kuramına ara girdi olarak giren bağlılık ve stres bu açıdan önemlidir. Her iki şirkette de kuramın ortaya atıldığı koşullardan çok farklıdır. Rekabet eden şirketlerin çoğalması, süreç akışında tek seçeneği olmayan çalışanların hareket kabiliyetini artırmıştır.

Öz yeterlilik inancına bağlı olarak kendini yeterli gören çalışan, klasik bağlılık tanımına uygun davranış modelleriyle kıyaslandığında farklı davranmaktadır. Çalışanlar farklı örgüt kültürüne göre farklı bağlılık modeli ile karar vermektedir. Tüm bunlara ek olarak, yaş, medeni durum, cinsiyet gibi kişisel özellikler de burada etkili olmaktadır.

Bu tezde yaş ve cinsiyet parametreleri ile ilgili güdülemenin etkileyici değişken olup olmadığı test edilmiştir. Kişisel özellik dışında test edilen özellikler, iş özelliği, bağlılık ve bu değişkenlere neden olduğu var sayılan stres konusu incelenmiştir. İş özellikleri olarak, aşağıda sıralandığı gibi, sınıflandırma yapılmıştır (Bayram, 2011):

- Üretim de çalışan operatörler,
- Kalite ve depo faaliyetlerinde çalışan mavi yakalı çalışanlar,
- Bakımda görevli çalışanlar,

- Üretme destek veren yan sanayi çalışanları ve
- Genel işler taşıma, temizlik yapan yan sanayi çalışanı.

Yöneticilerin, çalışanlara örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri ise arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemlerdir. Benzer şekilde çalışan, örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğu farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da şudur: Bayram'ın makalesinde teze konu olan motivasyon konusuna yaklaşımı farklıdır, daha çok normatif değerlerin önemine vurgu yapılmıştır. Ancak bu görüşte gözden kaçan konu, şirketin var olma nedeni ile farklılığıdır. Bir işletme sonuç olarak kar elde ettiği sürece varlığını korur.

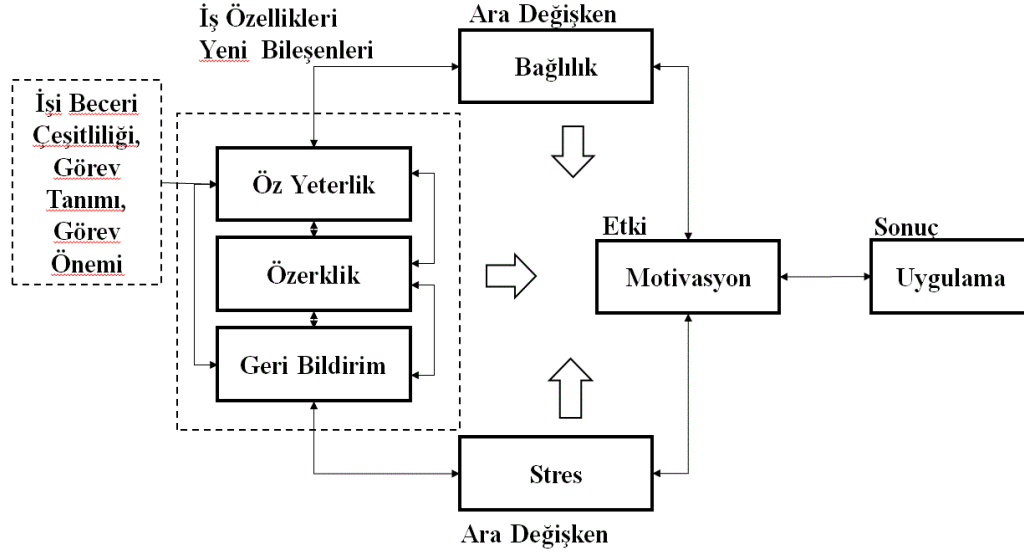
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli, hibrit iş özellikleri kuramına dışarıdan etki eden bağlılık ve stresin motivasyona etkisini ölçmeyi hedeflemektedir. Anket sonucu ölçülen motivasyon ile matematiksel sonuç olarak hesaplanan motivasyon indeksi karşılaştırılmaktadır. Anket bağımsız değişkenlerin etkisi ile elde edilen içsel tepkiyi yansıtmaktadır. Matematiksel sonuç ise bağımsız değişkenlerin etkisi ile elde edilen matematiksel bir sonucu vermektedir.

Matematiksel sonuç ile motivasyon indeksi en yakın olan doğru sonucu vermektedir. Motivasyon indeksinde büyük ile küçük olana bakılarak geçerli veya geçersiz olan algoritma seçilir. 100'lük karşılaştırmada bu değer < 40'dan küçük olmamalıdır.

Ek olarak motive olmuş çalışanın beklenen çalışmaları yapıp yapmadığını ölçmek için uygulama ile kıyaslanması düşünülmüştür. Bu oluşturulan çerçevenin ölçülebilmesi için her kavram için ölçek geliştirilmiştir. Ölçek mevcut modellerde incelenmiş, ancak modellerin daha çok hizmet veya üretim sektörlerinde çalışan beyaz yakalılar için uygun olması nedeni ile mavi yakalı ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçek mavi yakalı

çalışanlarını yapması gereken işleri yapıp yapmadığını motivasyon kavramı içinde değerlendirmiştir. Araştırmanın modeli aşağıda Şekil 34’te gösterilmektedir.



Şekil 3.33. Modelin Çerçevesi

Yapılan çalışma yeni bir iş özellikleri kuramını test etmiştir. Bunun nedeni kuramın ortaya çıkış yılları ile şimdiki çalışma koşullarının ve beklentilerin çok farklı olmasıdır. Mevcut rekabet koşulları ek yükler getirmekle birlikte çalışanın yetkiliğini artırabileceği iletişim ve bilgiye erişim olanaklarını artırmıştır. İstekli olduğu anda bilgiye ulaşma olanakları geniştir. Ayrıca yönetim sistemlerinde büyük değişiklikler başlamış insan odaklı çalışmalar çok önemsenmeye başlanmıştır ve çalışan bağlılığıyla ilgilenen departmanlar kurulmuştur. Şirketlerde eğitim bölümlerinin önemi artmıştır. İç ve dış eğitim olanakları genişlemiştir. Bu koşullar altında çalışan, öz yeterlilik, geribildirim gibi çalışmalarını hızla gerçekleştirme şansını elde etmiştir. Özerklik gibi kavramlar konuşulmaya başlanmış kişilere sınırlı da olsa kendi alanlarını yönetme fırsatı yaratılmıştır.

Diğer yandan çalışana sorumluluk ve stres gibi önemli ek yükler gelmiştir. Bu stresle başa çıkmak için daha gelişkin liderliklere ihtiyaç duyulmaktadır.

Mavi yakalının performansları deneme de olsa yönetimin gündemine girmiştir. Mavi yakalı çalışanın gelişimi bir felsefeye bağlı kalmaksızın kabul edilmiştir.

Modelin ölçek içerikleri kendi konu başlıklarında anlatılmıştır. Model için algoritma oluşturma testleri yapılmış, ama çalışmanın algoritma olabilecek farklı işletmelerde kullanılması gerekir.

Modelin kendi algoritması yan girdiler nedeni ile bire bir test edilmemiş ve yan değişkenler pozitif ve negatif olarak düşünülmüştür.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Günümüzde işletme yönetimi anlayışı, insan-merkez bir yapıya oturtulmuştur. İşletme içerisindeki insan kaynakları faktörünün göz önüne alınması, işletmelere pozitif geri dönüşler sağlamak ve verimliliği artırmaktadır.

Bu tez çalışması kapsamında, temel olarak iş özellikleri kuramı çerçevesinde yapılandırılan ve yalın üretim uygulamalarından olan 5S, Toplam Verimli Yönetim (TPM), Üretim Mükemmelliği (ManEx) uygulamaları ile genişletilmiş yaklaşımların, işletmelerde oluşturacağı farkın ve çalışanlardaki iş özerkliği (otonomi), öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık değişkenleri üzerindeki etkiler ile bu değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin uygulamada oluşturduğu etkileri 479 mavi yakalı çalışan açısından araştırılmıştır.

Mavi yakalı personelin verimlilik ve performanslarını artırıcı faktörler sektör ve çalışanların niteliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Objektif değerlere yakın bir sonuç alabilmek için sektörler ve yöreler bazında araştırmaların yapılması gerekmektedir. Araştırmanın evren ve örneklem grubunun belirlenmesinde bu yaklaşım dikkate alınmıştır.

Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri; iş özellikleri kuramının ara değişkeni olan öz yeterlik algısının artırılması amacı ile uygulanan yalın üretim yönteminin çalışanların iş çıktıları özelliklerine etkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda, araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen ve sınanan hipotezler aşağıda Tablo 2’de açıklanmaktadır:

Araştırmanın Hipotezleri ,

Hipotez Kodu ve İçeriği	
H ₁	Görev çeşidi otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarını etkilemektedir.
H ₂	Görev süresi otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarını etkilemektedir.
H ₃	Otonomi öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık puanları ile ilişkilidir.
H ₄	Öz yeterlik iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ile bağımlı değişken motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
H ₅	Motivasyon ile bağımlı değişken olan uygulama arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
H ₆	$(\text{Otonomi} + \text{Öz Yeterlik} + \text{Geribildirim} + \text{Örgütsel Bağlılık}) / 4 \times \text{İş Stresi} =$ matematiksel motivasyon sonucu ile anket motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H ₇	$(\text{Otonomi} + \text{Öz Yeterlik} + \text{Geribildirim} + \text{Örgütsel Bağlılık} + \text{İş Stresi}) / 5 =$ matematiksel motivasyon sonucu ile anket uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H ₈	$(\text{Otonomi} + \text{Öz Yeterlik} + \text{Geribildirim} + \text{Örgütsel Bağlılık}) / 4 \times 1 / \text{İş Stresi}$ = matematiksel motivasyon sonucu ile anket uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H ₉	$((\text{Öz yeterlik} + \text{Örgütsel Bağlılık}) / 2) \times \text{İş Stresi} \times \text{Otonomi} \times \text{Geribildirim}$ = matematiksel motivasyon sonucu ile anket uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₀	$((\text{Otonomi} + \text{Öz Yeterlik} + \text{Geribildirim}) / 3) \times \text{İş Stresi}) / \text{Örgütsel Bağlılık}$ = matematiksel motivasyon sonucu ile anket uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırma verilerinin toplanmasında, örnekleme yönteminden yararlanılmasından dolayı araştırmacının ulaşabildiği çalışanların denek grubunda yer alması, katılımın gönüllülük esasına göre gerçekleşmesi ve deneklerin mavi yakalı çalışanlardan oluşması, anket sorularının fazlalığı ve bayan katılımcıların az olması araştırmanın en önemli kısıtlarıdır.

Ayrıca, denek olarak ankete katılımında bulunanların tümü Türkiye'nin en önde gelen kurumsallaşmış üretim pratiklerine sahip sanayi grupların içinden seçilmiş olması tüm üretim sektörü kapsamadığından araştırmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Aslında, böyle bir seçimin sebebi, bu çalışanların sektörün öncü şirketlerinde çalışmasından dolayı sektörün en iyi şartlarda ve en kalifiye olarak çalıştığı varsayımdır. Dolayısıyla çalışmanın sonuçları hem belli bir dönem, yani günümüzle kısıtlandırılmış, hem belli bir çalışan profilini, yani mavi yakalı çalışanın resmini yansıtmaktadır.

Sektör olarak üretim sektörünün seçilmesi ve sektörün yenilikçi yaklaşımlarıyla bilinen gruplarının tercih edilmiş olması da belli kısıtlama getirmiştir. Yani araştırma, günümüz sanayisinde mavi yakalının çalışmasına vesile olan iç ve dış etmenlerin durumunu resmetmektedir. Zamanla çalışanların davranışları yöneticilerin yaklaşımlarına bağlı olarak pekâlâ değişime uğrayabilir.

Araştırmanın varsayımlarından biri, verilere ulaşmak için kullanılan anket yönteminin bu araştırma için en uygun yöntem olduğudur. Araştırmaya katılan tüm deneklerin anket formunda yer alan ifade ve soruları aynı şekilde algıladıkları, bu ifade ve sorulara kasıtlı olarak yanıltıcı cevaplar vermediği varsayılmıştır.

Ayrıca, anket formlarından elde edilen verilerin analizinde kullanılan yöntemlerin, araştırma amacına en uygun yöntemler olduğu varsayılmıştır.

3.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve 5’li Likert tipi anket kullanılmıştır. Araştırmada yararlanılan anket formu; demografik bilgiler ile yedi ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; uygulanan yöntem (yalın üretim uygulaması) öz yeterlik, iş özerkliği, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş stresi, geribildirim şeklindedir.

Çalışma kapsamında 5’li Likert tipi ölçekleme kullanılarak geliştirilen ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları araştırmacılar tarafından ön denemede 660, gerçek uygulama da 479 katılımcı ile gerçekleştirilmiş, taslak halinde iken 95 olan madde sayısı danışman hoca önerisi geçerlik, güvenilirlik ve faktör analizi sonrasında 120 soruda sabitlenmiştir. Ölçek iç tutarlılık katsayısı (**Cronbach**) **0,974** olarak bulunmuş, ölçeğin yedi faktörlü olduğu belirlenmiş ve yedi faktörlü bu yapının toplam varyansın % **86,660**’ını açıkladığı görülmüştür.

3.6.1. Ölçme Aracı

Ölçeğin geliştirilmesi aşamasında öncelikle madde havuzu oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırmacılar tarafından ilgili literatür (Gellatly, Irving, 2001; Langfred, Moye, 2004; DeCarlo, Agarwal, 1999; Finn, 2001; Liu vd., 2005; Nguyen vd., 2003; Thompson, Prottas, 2005; Ellas, Veiga, 1997; Thompson, Prottas, 2005; Morrison vd., 2005; Finn; 2001; Cuyper, Wittle, 2005; DeCarlo, Agarwal, 1999; Wang, Netemeyer, 2002; DeCarlo, Agarwal, 1999) gözden geçirilerek 152 madde ortaya konulmuş, madde havuzu gözden geçirilmiş ve 144 maddelik taslak ölçek oluşturulmuştur. Kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla, biri ölçme değerlendirme alanında uzman olan 3 öğretim üyesince taslak ölçekteki maddeler değerlendirilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda ölçekteki madde sayısı 140’a düşürülmüştür ve bazı maddeler üzerinde Türkçesi açısından değişiklikler yapılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi ölçekleme kullanılarak hazırlanmış ve elde edilen veriler 5’li Likert doğrultusunda (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) türünde 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir. 660 katılımcı ile gerçekleştirilen ön uygulamada ters maddeler 5’ten 1’e doğru puanlanarak girilmiş ve **Cronbach’ın Alpha (α) korelasyon katsayısı 0,889 olarak belirlenmiştir.**

Ölçek geliştirme aşamasında 479 katılımcı örnekleme oluşturmuş, taslak ölçek formuna ait verilerin analizleri için SPSS 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. Geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilirken öncelikle taslak ölçeğin kapsam geçerliğine bakılmış, ardından yapı geçerliğini değerlendirmek için faktör analizi işlemi yapılmıştır. Faktör analizi işlemlerinden sonra ise ölçeğin tamamı, alt faktörler ve her bir alt faktörde yer alan ölçek maddelerinin ayrı ayrı güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ölçekteki maddelerin tanımlanmış davranışları ölçmede uygun sorular olup olmadığına ilişkin kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuştur (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2010). Ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesi için ise faktör analizi (temel bileşenler analizi) yapılmıştır. Verilerin ve örneklemin temel bileşenler analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi uygulanmıştır (Tabachnick, Fidell, 2007). Faktörlerin daha anlamlı yorumlanması amacıyla, faktörler arasındaki en hassas ayrımı veren ve en sık kullanılan rotasyonlardan Varimax rotasyonu yapılmıştır (Ho, 2006). Faktör sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı (eigenvalue) 1.00 alınmıştır (Aşkar, Dönmez, 2005). Ölçekte yer alacak maddeler belirlenirken madde-toplam puan korelasyonu kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirliğinin hesaplanmasında Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır.

Bir ölçekteki maddelerin, ölçülmek istenen tanımlanmış davranışlar bütünü ölçmede ne derece temsil ettiğini belirlemek ve ölçeğin ölçme amacına uygunluğunu sınamak amacıyla kapsam geçerliği çalışması yapılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2010; Fraenkel, Wallen, 2008).

Gerçekleştirilen faktör analizi sonrasında elde edilen değerler incelenirken; ölçek maddelerinin tek bir faktörde yüksek yük değerine sahip olmasına ve iki veya daha fazla faktördeki yük değerleri farkının en az 0.1 ve yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin 0.45 veya bu değerden daha yüksek olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Çok faktörlü bir ölçekte birden çok faktörde yüksek yük değerine sahip maddeler ölçekten çıkartılması gerektiği için, iki faktörde yüksek yük değerine (0.45 değerinin üstünde) sahip bir madde ölçekten çıkartılmıştır (Bandalos, Finney, 2010). Geriye kalan 120 madde ile yeniden faktör analizi yapılmıştır.

Yapı geçerliği, bir testin “ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı doğru bir şekilde ölçebilme derecesini” göstermektedir (Büyüköztürk, 2007). Ölçeğin

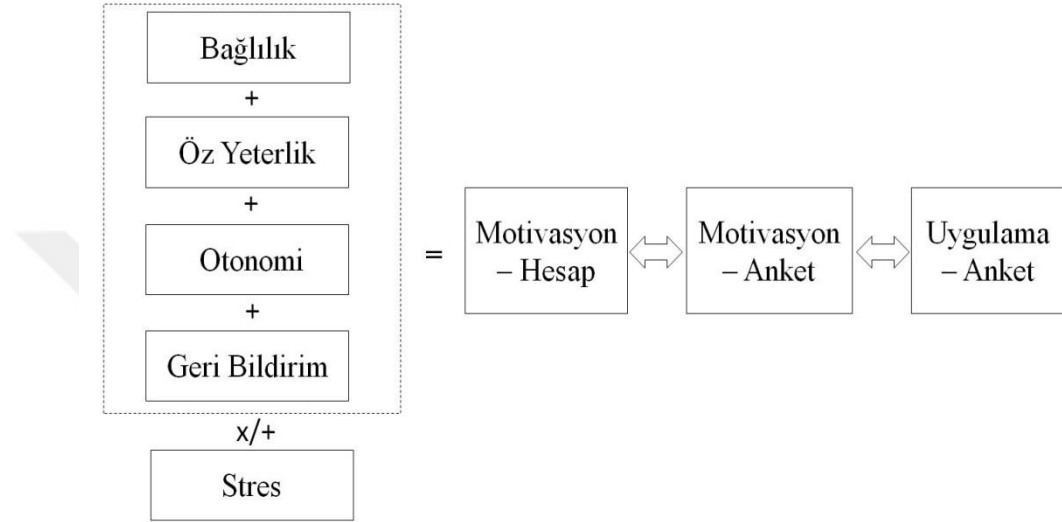
yapı geçerliğini incelemek amacıyla faktör analizi (temel bileşenler analizi) kullanılmıştır (Tabachnick, Fidell, 2007). Ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi öncesinde, verilerin ve örneklemin temel bileşenler analizine uygunluğunun incelenmesi amacıyla yapılan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Barlett testleri sonucunda, Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısının 0.938 ve Barlett testinin ise anlamlı olduğu ($p < 0.001$) görülmüştür. Bu değere göre ölçek, oldukça geçerli ve güvenilir bir özellik göstermektedir. KMO katsayısının 0.60 değerinin üzerinde olması ve Bartlett testinin anlamlı bulunması ($p < 0.001$), veri setinin temel bileşenler analizi için uygunluğunu, faktörleştirilebilirliğini ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007; Field, 2005). Tavşancıl'a (2010) göre, faktör analizi sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksek ise, ölçeğin faktör yapısı da o kadar kuvvetlidir.

Çalışmada faktörlerin yüksek ilişki veren maddelerle bir araya gelebilmesi için Varimax analizi kullanılmıştır (Doğan, 2011). Varimax analizi sonunda, ölçekte özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük yedi faktör bulunmuştur. Buda ölçeğin yedi faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2006). Yapılan bu işlemle yedi faktörlü bir yapının ortaya çıktığı ve bu yapının toplam varyansın %86,660'ını açıkladığı görülmüştür. Belirlenen bu faktörler ise; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama olarak isimlendirilmiştir. **Bu bağlamda, özerklik faktörü 25; öz yeterlik faktörü 15; örgütsel bağlılık faktörü 13; iş stresi faktörü 11; geribildirim faktörü 6; motivasyon faktörü 32; uygulama faktörü 18 maddeden oluşmaktadır.**

Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla, açımlayıcı faktör analizi, madde toplam korelasyon katsayısı ve maddenin ayırt edicilik özelliği teknikleri kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik çalışmasında ise ölçeğin tümüne ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısına (C_{α}) bakılmış ve 0,974 bulunmuştur. Bununla birlikte özerklik faktörünün C_{α} değeri 0,963; öz yeterlik faktörünün C_{α} değeri 0,964; örgütsel bağlılık faktörünün C_{α} değeri 0,962; iş stresi faktörünün C_{α} değeri 0,970; geribildirim faktörünün C_{α} değeri 0,964; motivasyon faktörünün C_{α} değeri 0,963; uygulama faktörünün C_{α} değeri 0,960 olduğu; faktör yüklerinin ise 0,845 ile 0,967 arasında değiştiği gözlenmiştir. Tüm bu bulgular ölçeğin tatmin edici düzeyde güvenilirliğe sahip olduğuna ilişkin kanıt olarak kullanılmıştır.

BÖLÜM 4. UYGULAMA

Bu bölümde Öz Yeterlik, Özerklik, Geri Bildirim, Bağlılık Uygulamaları Eğitim süreçleriyle beraber açılanmaktadır. Tezin Uygulama Modeli Aşağıda Şekil 34'te resmedildiği gibidir:



4.1. UYGULAMANIN MODELİ

Tezde, iş özerkliği çerçevesinde bağlılık ve stres etkisi ile çalışanların motivasyonuna etkisi sonucu uygulamalara etkisini görmek amacı ile aşağıda sıralanan üç aşamalı yöntem uygulanmıştır:

- İstatistiksel hipotezlerin sonuçları
- Uygulamalar – Modeller ve Metotlar
- Uygulama sonucu çalışanlar ile yapılan video çekimleri ile görsel geribildirim

Tezin birinci aşamasında istatistiksel analizlerin bize gösterdiği şudur: modelimizdeki çalışanın motivasyon ve sorumluluk duygusundaki artış, onun öz yeterlik, iş özerkliği ve geribildirimindeki artışı ile paraleldir. Bu bölüm, modelin uygulama aşamalarını içermektedir. Nasıl olacağı sorusu, uygulama aktivitelerinin konusudur. Uygulama, şirketlerin üst yönetim olarak benimsediği toplam mükemmellik

yönetim sistemleri altında uygulanan metotları ve araçları kapsamaktadır. İşletmelerin performansları tanımlı performans parametreleri ile takip edilmektedir. Bu performans kriterleri Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) olarak adlandırılır. Şirketler finansal ve kültürel performanslarını tüm seviyelerde takip ederler. Şirketin finansal performans kriterlerinin artırılması ve kültürünün yaratılması için uygulanan programlar Operasyon Mükemmellik adı altında toplanır. Operasyon Mükemmellik kavramı üretim odaklı olarak başlayan yalın üretim metotlarının operasyonun tüm fonksiyonlarına yayılımının sağlanması ile oluşturulmuştur (Utaş, 2001).

Bu modeli, işletme kabul etmiş ve tüm çalışanlara duyurmuştur. Bu çalışmalarını yürütecek uzman kadrolar ve gerekli olan yatırımlar bütçesi mevcuttur. Modelin içeriğini şekil üzerinde özetlemek ister isek, teminden insan gelişimi olan ve üretim sistemlerin planlamadan lojistiğe kadar olan süreçleri ve ona hizmet eden destek bölümlerden oluşmaktadır. Tezimiz, mavi yakalının içinde olduğu üretim aşaması kapsamındaki Üretim adı altındaki faaliyetleri gerçekleştirir. Her sütun birbiri ile entegrasyonlu çalışarak müşteriye gidecek olan ürünü kaliteli, en kısa zamanda ve kayıpsız ulaştırmayı hedeflemektedir. Bu model içinde olması gerekli en iyi modeller referans alınarak mükemmelliğe ulaştıracak standartlar belirlenmiştir. Standartlar sonuç bildirgedir, yönetim ve uygulama ayrı bir konudur. Şirketin liderlik beklentileri çerçevesinde kabul edilen uygulamalar için çalışma başlatılır.

Çalışmalar öncelikle mükemmellik modelinden ne kadar uzak veya yakın olduğumuzu tespit etmek için, aşağıda gösterildiği gibi, standartlar üzerinden sorgulama yapılarak mevcut durum analizi çıkartılır:

- Süreçlerinize dair risklerin tespit edilmesi
- Mükemmellik seviyesine getirebilmek adına nelerin gerekeceğinin ortaya çıkarılması
- Bir zaman çizelgesinin oluşturulması ve maliyetin hesaplanması

Tezin modeli, üretim sistemleri içinde çalışanın aktiviteleri ile ilgilidir. Ancak bu çalışmaların senkronizasyonu tüm birimleriyle birlikte uyum içinde çalışmalarını gerektirir ki, bu nedenle mükemmellik modelini bir bütün halinde düşünmek gerekir.

Teze konu olan iş karakteristikleri, iş özellikleri kuramı ve buna etki eden bağlılık ve stres ile ilgili aktivite başlıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Eğitim Çalışan Yeterlilik ve Yetkinliği
- Çalışan İş Zenginliği
- Motivasyon
- Bağlılık
- Stres
- Sorumluluk / Değer-Anlam
- Motivasyon / Tatmin / Performans

4.1.1. Öz Yeterlik Uygulamaları

Öz yeterlik kazandırma süreci sabır ve yatırım gerektiren bir konudur. Bu sürecin alt yapısı uzman kadro, danışmanlık iç ve dış eğitim imkânları ve fiziki koşullardır. Çalışanın kendini test ettiği alandır. Bu çerçevede tezin, gerektiği tüm aşamaları uygulaması için Mükemmellik adı altındaki eğitim sisteminin iyi anlaşılması amacıyla tüm çalışanları bilgilendirme toplantılarının yapılması önemlidir.

4.1.1.1. Eğitim Sisteminin Kurulması

Eğitim programları mavi yakalı personelin yetkinlik, yeterlilik ve bilgi seviyelerinin artırılması, çok yönlü operatör yetiştirilmesi için izlenecek metotları içerir. Ana amaç çalışan yetkinliğini ve motivasyonunu arttırarak kişisel gelişim ve tatminin sağlanması ve kazan – kazan ilişkisinin kurulmasıdır.

Eğitim sisteminin kurulmasında aşağıda sıralanmış Eğitim Sistemi İş Adımlarının uygulanması önemlidir:

A. Eğitim Sistemi İş Adımları:

1. Adım : İş Tanımı

2. Adım : İş bazında Anahtar Performans Göstergeleri

3. Adım : İş ve Eğitim Matrisi

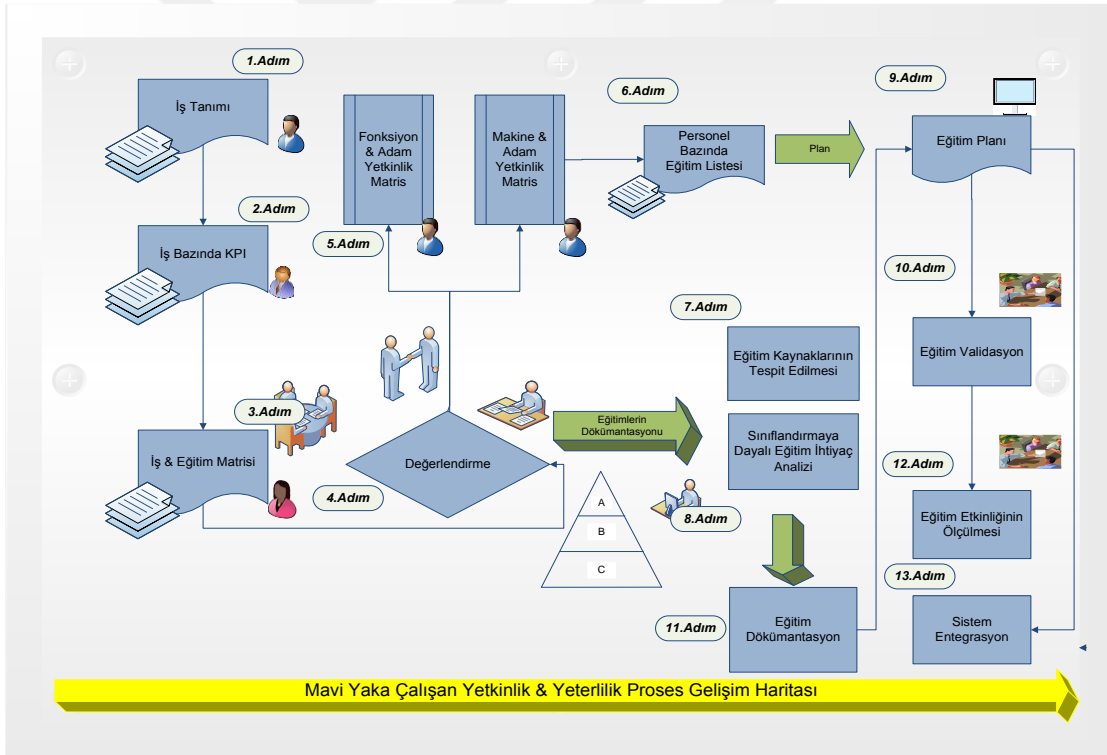
4. Adım : Değerlendirme

5. Adım : Fonksiyon Adam/Yetkinlik ve Makine/Adam Yetkinlik Matrisi

6. Adım : Personel Bazında Eğitim Listesi

- 7. Adım : Eğitim Kaynaklarının Belirlenmesi
- 8. Adım : Sınıflandırmaya Dayalı Eğitim İhtiyaç Analizi
- 9. Adım : Eğitim Planı
- 10. Adım : Eğitim Değerlendirmesi
- 11. Adım : Eğitim Dokümantasyon
- 12. Adım : Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi
- 13. Adım : Sistem Entegrasyonu

Ayrıca, Eğitim etkinliğinin artırılması için izlenecek adımlar aşağıda Şekil 35’de proses akışı olarak gösterilmiştir (Utaş, 2001):



Şekil 4. 35. Eğitim Sistemi Proses Akışı

Eğitim sistemi süreç şeklinde görüldüğü gibi, belirli adımları da izlemek gerekmektedir. Buradaki amaç, çalışanın mevcut durumunu çıkarma ve ondan ne beklediğimizi açıklamaktır. Bu çalışma çalışana birlikte yapıldığı zaman herkesin aynı hedefe yönelmesinde sorun çıkmamaktadır.

Bu aşamaların uygulanması adım adım aşağıda verilen sıraya göre ilerlemelidir:

1. Fabrikadaki tüm mavi yakalı personelin yaptığı işlerin listesi oluşturulur.
2. İş tanımları oluşturulur.
3. İş tanımları için yetkinlik ve yeterlilik kıstasları belirlenir.

İş Tanımı Yetkinlik ve Yeterlilik Kriterleri aşağıdaki kıstaslara göre ölçülür ve personel için gerekli eğitim ve gelişim planı bu kriterler temel alınarak oluşturulur:

- Mavi yakalı personel,
- Mevcut durumda yetkinlik ve yeterliliği,
- İşe başlama validasyonu,
- İşe başlama sertifikalandırma.

Yetkinlik ve yeterlilik kriterleri aşağıdakilere ayrılır:

1. Adım: Davranış ve Fonksiyonel yetkinlik ve yeterlilik ile ilgili teorik alt yapı aşağıdaki şekildedir, belirlenecek değerlendirme kriterleri ve iş bazında Anahtar Performans Göstergeleri (KPI'ler) bu temel üzerine oluşturulur;

2. Adım: İş bazında KPI iş tanımı çerçevesinde takip edilmesi gereken KPI'ler belirlenir;

3. Adım: İş Eğitim Matrisi. Herhangi bir işte çalışmak için hangi eğitimlerin alınması gerektiğini gösteren matrisin oluşturulması. İş için gerekli olan eğitimler iş tanımında yer alan yetkinlik ve yeterlilik kriterleri ile ilişkilendirilir ve gerekli eğitimler tespit edilir.

4. Adım: Eğitim ve Yetkinlik Değerlendirme.

Validasyon: Yeni çalışmaya başlayan personelin ilk eğitimi tamamlandıktan sonra sahada çalışması için uygulanan süreçtir. Eğitim tamamlandıktan sonra bir hafta içerisinde uygulanır. Yeterli puanı alan çalışan çalışma alanında, gerektiğinde destek ile çalışmaya başlayabilir.

Sertifikasyon: Yeni çalışmaya başlayan personelin ilk eğitimi tamamlandıktan sonra sahada çalışması için uygulanan süreçtir. Eğitim tamamlandıktan 30–60 gün içerisinde uygulanır. Yeterli puanı alan çalışan çalışmaya devam eder.

Değerlendirme: Yılda iki kez yapılır, güçlü ve geliştirmesi gereken yönleri çalışan ile paylaşılır, geliştirmesi gereken yönleri için eğitim planı oluşturulur. Çok yönlü operatör yetiştirilmesi amacı ile farklı bölümlerde çalışabilecek personel bu aşamada

belirlenir. Çalışan görüşme sırasında kendi değerlendirmesini doğru yapıyor mu: Zayıf yönleri için eğitim istiyor mu? Belirlediği seviyeleri doğru şekilde nedenleri ile açıklıyor mu? İstek seviyesi nedir? gibi sorulara cevap aranır.

5. Adım: Fonksiyon Adam Yetkinlik Matrisi ve Makine Adam Yetkinlik Matrisi. Yapılan değerlendirmeye göre mevcut durum ve hedeflenen durumu gösteren matrislerin oluşturulması, bu tablolar aracılığı ile yapılan planların görsel takibi sağlanır.

6. Adım: Personel Bazında Eğitim Listesi.

Personelin alması gereken eğitimlerin listesi fabrikalar tarafından oluşturularak, eğitim birimine bilgi verilir.

7. Adım: Eğitim Kaynaklarının Belirlenmesi.

Eğitim kaynaklarının tespit edilmesi ve verilecek eğitimlerinin kaynağının tespit edilmesi aşamasıdır. Yeni tespit edilen eğitim kaynağı eğitim listelerine kayıt edilir.

8. Adım: Sınıflandırmaya dayalı eğitim ihtiyaç analizi.

Eğitimlerin ihtiyaç düzeyine göre sınıflandırılması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasıdır. Sınıflandırılması yapılan eğitim listelerine kaydedilir:

- A tipi eğitimler özel eğitimlerdir
- B tipi eğitimler bölüm yetkilileri tarafından belirlenen yarı özel proseslere ait eğitimlerdir

- C tipi eğitimler tüm çalışanların alması gereken eğitimlerdir

9. Adım: Eğitim Planı.

Ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarının karşılanması için yapılması gereken eğitimleri, tarih ve sorumluları ile birlikte eğitim birimi tarafından kayıt altına alınır. Oryantasyon süreci eğitim planlaması sırasında öncelikli olarak uygulanmalıdır.

10. Adım: Eğitim değerlendirilmesi.

Verilen eğitimden sonra çalışanın aldığı eğitimin geçerli hale getirme aşamasıdır. Çalışan belirlenecek kıstaslar ile değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Üretim alanında yapılacak kontrol listeleri vs. ile sağlanır. Bu aşamada eğitimi veren eğitimcinin yetkinliği de değerlendirilecektir.

Çalışanın çalıştığı prosese hâkim olup olmadığı ve iş talimatlarına bağlı çalışıp çalışmadığı bu aşamada kontrol edilir, uygun çalışılacak iş talimatları hazırlanmalıdır.

11. Adım: Eğitim Dokümantasyonu.

Verilecek olan eğitimlerin doküman haline getirilmesi aşamasıdır. Kaynak olarak makine kullanım kılavuzları, süreç uzmanları ve mevcut olan diğer kontrollü dokümanlar kullanılmalıdır. Eğitim aşamasında ya da öncesinde oluşturulur.

12. Adım: Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi.

Verilen eğitimin başarılı olup olmadığının, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ölçüldüğü sistemdir.

13. Adım: Sistem Entegrasyonu.

Kurulan yetkinlik değerlendirme sisteminin sürekliliğinin ve takibinin sağlanması için SAP vs. sistemle bütünleşmiş hale getirilme işlemidir.

Sistem aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

- Planlama
- Kayıt
- Zaman planı
- Etiketleme
- Hangi eğitimin ne zaman planlanması gerektiğini gösteren raporlar

4.1.1.2. Eğitim Kaynakları:

1. İç kaynaklı eğitimler
2. Dış kaynaklı eğitimler
3. Workshop (uygulamalı eğitimler)
4. Nokta dersleri

A. Nokta Ders

Nokta Dersi, aşağıda Şekil 36'de görüldüğü gibi, tek bir nokta hakkında bilgi veren, basit ve yalın bir dille hazırlanan, iletişim aracı olarak kullanılan, çizimli veya resimli eğitim dokümanıdır.

Tek Nokta Dersi					
Konu / Sınıflandırma	SIEMENS HS-60 MAKİNASI TEMİZLİK EĞİTİMİ			NO	002B009/1
	<input checked="" type="checkbox"/> Basit Bilgi <input type="checkbox"/> İyileştirme <input type="checkbox"/> Arıza			Hazırlanma Tarihi	
				21/12/ 2004	
<p>! Temizlik işlemine başlamadan önce İş Güvenliği tedbirlerini alınız.</p> <p>Aşağıda yazılı olan işlemler 4 Gantry içinde aynı şekilde uygulanacaktır.</p> <p>1. Koruyucu kapaklar açılır. Komponent atık kutusunu günlük olarak yerinden dikkatlice çıkartılır ve boşaltılır. 2. Komponent atık kutusunun etrafına dökülen malzemeler günlük olarak elektrik süpürgeci yardımı ile temizlenir. Komponent atık kutusu yerine takılır. 3. Nozzle Changer Ünitesi günlük olarak elektrik süpürgeci Üniteye değiştirilmeden temizlenir. Ünite ile süpürge aracında 1 om boşluk bırakılması önerilir.</p>					
Revizyon No	Revizyon Tarihi	Hazırlayan / İmza	Yönetici Onayı / İmza	Sayfa No	
		Soner Billir	Yusuf Çalkmak	1 / 1	

Şekil 4.36. Nokta Dersi

Nokta dersi öğrenme ve öğretme açısından en etkili araçtır. Öncelikle mühendisler tarafından verilen nokta dersi daha sonra operatörler tarafından hazırlanarak diğer birimlere anlatmak ve iş devri yapmak amacı ile kullanılır. Üretim operatörlerinin iş özerkliğini kazanması açısından önemli bir araçtır. Bu araç öncelikle bakım operatörleri tarafından kullanılır ve bakım işlerine bağlı basit işlerin üretim operatörlerine aktarması için gerekli bir eğitim dokümanıdır. İçerik olarak çok basit anlatımlı önemli noktalara vurgu yapan bir içeriği vardır. Bu form iyileştirme, geliştirme ve basit bilgi olarak hazırlanır. Sağladığı avantajlar aşağıda sıralanmıştır:

- Bilginin kâğıda aktarılması ve aktaranının bilgiyi tekrarlaması;

- Bilgini aktarma yöntemini öğrenmesi;
- Bilgi edinmenin yollarını öğrenmesi;
- Bilgiyi başka bir kişiye aktarmayı öğrenmesi;
- Sorumluluk vermesi;
- Çatışma;
- Motivasyona etki;
- Plan ve takip yönetmeleri geliştirmesi.

Bu aktiviteler iş özerkliği yolunun önemli adımlarıdır. Bu aktivitelerin tekrarı sonucu çalışanın özgüveni artacak, ifade yeteneğini geliştirecek, sorumluluklarını dağıtmayı ve yönetmeyi öğrenecektir. Bu adımlarla bir kerede hemen sonuç alınamayacağı için çatışma yöntemini de çözmek zoruna kalacaktır.

B. Eğitim Merkezleri

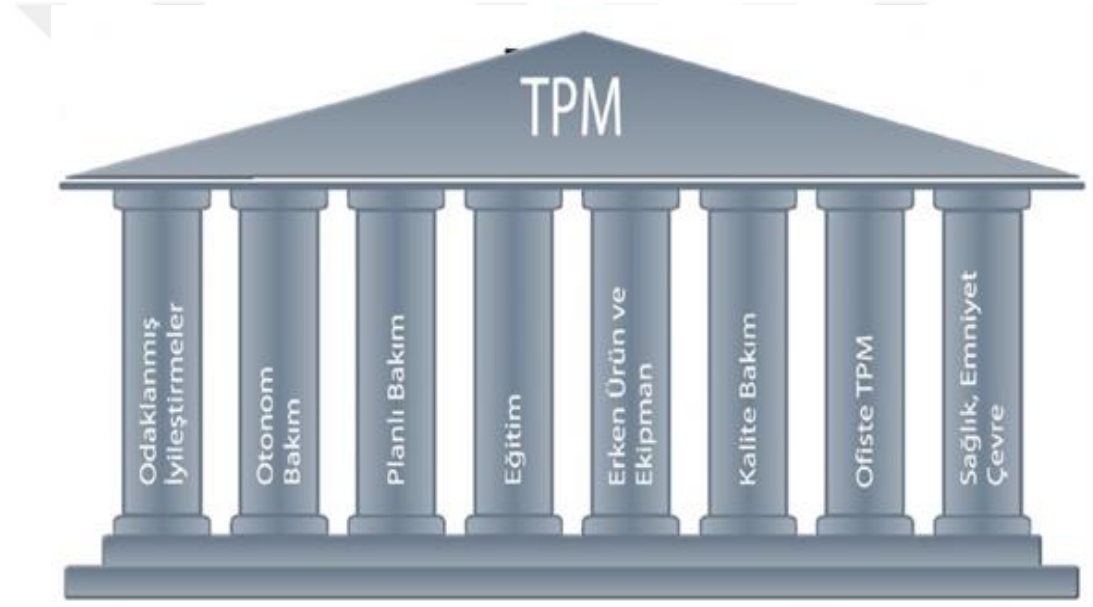
İlgili üretim merkezlerinde eğitim odalarının olması, bu eğitim merkezlerinde eğitim için gerekli olan her türlü ekipman ve çizim olmalıdır.

4.2. İŞ ÖZERKLİK UYGULAMALARI

4.2.1. Toplam Verimli Yönetim

Toplam Verimli Yönetim (TPM), şirketlerin genel verimliliğini maksimum seviyeye çıkarmak için kullanılan metotlar bütünüdür. Koruyucu Bakım (PM) prensiplerinin Japon Bakım Enstitüsü (JIPM) tarafından geliştirilmesi ile 1971 yılında ilk kelime anlamı Toplam Verimli Bakım (TPM) olarak ortaya çıkmıştır.

Ancak zaman içerisinde verimlilik metotlarının ortak bir sisteme çevrilmesi ile 1990'lı yıllardan sonra, aşağıda Şekil 37'de gösterildiği gibi, tüm şirket genelinde kullanılabilir Toplam Bakım Yönetimi yapısına dönüşmüştür:



Şekil 4.37. Toplam Verimli Yönetim (TPM) Sütunları

Toplam Bakım Yönetimi tüm sektörlerde ve departmanlarda kayıpların azaltılması için sistemler kurar ve “Sıfır Kaza”, “Sıfır Hata”, “Sıfır Kayıp” hedeflerine ulaşılmasını sağlar. Toplam Verimli Yönetim (TPM) faaliyetleri üst yönetimden en alt kademeye kadar tüm seviyelerde uygulanır.

4.2.2. Kayıplar

İşletmelerdeki kayıplar 16 büyük kayıp olarak adlandırılır ve 3 ana bölüme ayrılır:

4.2.2.1. Ekipman etkinliğini etkileyen 8 kayıp:

- Arıza
- Set-up ayar (model değişimi)
- Takım değişimi
- Başlangıç
- Küçük duruş ve boшта bekleme
- Hız
- Hata ve tamir
- Kapatma

4.2.2.2. İş gücü etkinliğini etkileyen 5 kayıp:

- Yönetim
- Üretim hareket
- Hat organizasyon
- Lojistik
- Ölçme ve ayar

4.2.2.3. Malzeme ve enerji etkinliğini etkileyen 3 kayıp:

- Enerji
- Ürün
- Ekipman (kalıp ve el aletleri)

Japonya’da Toplam Bakım Yönetimi uygulayan ve tanıtan Nippon Denso firmasıdır. Yaptıkları çalışmalar sonucunda “PM Excellent Plant Award” (Verimli Bakımda Mükemmel Üretim Yeri Ödülü) ödülünü almıştır. Japonya’dan tüm dünyaya yayılan bu sistem, özellikle Toyota grubunda başarıyla uygulanmıştır.

4.3. GERİ BİLDİRİM UYGULAMALARI

4.3.1. Toplantılar

Toplantılar çok önemli iletişim aracıdır. Birden çok kişinin, bir sorun, bir olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine denir. Mavi yakalı operatörün alışık olmadığı bir durumdur. Verimli olması için toplantılar mutlaka yapılmalıdır. Amaç, çalışanı faaliyetlere katma sürecidir. Çalışanın üzerinde baskı yüksektir, bu süreç içinde aşağıda sıralanan endişeler olarak dışa yansıyan psikolojik süreçleri yaşayabilir. Bu nedenle yöneticiler sabırlı olmalı ve işe amaç felsefesi ile bakmalıdırlar. Bu endişelerin tersini yaşayan çalışanlar, hızlı özerklik sürecine girerler. Bu kişilerin tespit edilerek, önder olmaları ve rol model olmaları sağlanmalıdır.

Mavi yakalı çalışandan toplantıya katılım istendiğinde duyduğu endişeler aşağıda sıralanmıştır:

- Bilginin test edileceğine dair endişe
- Kendini ifade etme endişesi
- Sorumluluk endişesi
- Çatışma endişesi

Bu nedenle toplantılar belirli bir sistematikte yapılmalı ve toplantı kültürünün oluşmasının sağlanması gerekir. Etkin bir toplantı yönetiminin yolu, öncelikle toplantılara katılacak personelin doğru seçiminden geçer.

Toplantılara katılacak insan kaynaklarının seçiminde dikkat edilmesi gereken önemli noktalar aşağıda sıralanmıştır:

1. *Toplantıya kimlerin katılacağı, toplantıdan ne beklediğinize bağlıdır. Basit görünen bir kural, ama birçok toplantı, yanlış insanların katılımından ötürü verimsiz geçer.*

2. *Toplantıya katılacakların seçimine ilişkin kararı tek başınıza vermeyin. Kimlerin katılması gerektiğine ilişkin olarak, toplantıyla ilgili bütün yöneticilerin görüşünü alın.*

3. *Mümkünse, toplantıya katılacakları tek tek arayarak davet edin. Toplantının önemini ve katılımcının hazır bulunmasının neden önemli olduğunu anlatın.*

4. Katılımcıları telefonla aradıktan sonra, bir iç yazışmayla hepsini toplantıdan haberdar edin. Toplantının taşıdığı önemi ve eğer varsa konuyla ilgili soruları kime yöneltebileceklerini duyurun.

5. Toplantılara daima zamanında başlayın. Sizin, toplantı yerine ilk gelen yönetici olmanız, gecikenlere bunun ciddi bir toplantı olduğunu gösterecektir.

6. Katılımcılara, bu toplantıya zaman ayırdıkları için teşekkür edin.

7. Toplantının başında, gündemi tartışarak, katılımcılara toplantıda tartışılacak konuları anlama ve benimseme fırsatını verin.

8. Toplantıdaki rolünüzü net bir biçimde belirleyin.

9. Toplantıda, daha önce bu tür toplantılara katılmamış bir şirket personeli hazır bulunuyorsa, genel tartışma kurallarını bir kez daha hatırlatın.

10. Toplantı katılımcılarından birini, önemli gündem maddelerini, alınan kararları ve belirlenen tarihleri not etmekle görevlendirin.

11. Toplantıda aldığınız kararların uygulanma tarihlerini, katılımcılarla birlikte belirleyin. Toplantıda aldığınız kararların, şirketin yönetiminde ne yönden değişiklikler yapmasını beklediğinize ilişkin görüşlerinizi, katılımcılarla paylaşın.

12. Katılımcılara tek tek, toplantıda belirlenen takvime uyup uyamayacaklarını sorun.

13. Etkin bir toplantı yönetenine ilişkin en önemli konulardan biri, zamanı doğru idare edebilenizdir. Gündem maddeleri yeterli biçimde tartışılmadan, toplantıya ayrılan zaman bitiverir. O nedenle, toplantı süresince, gündemin akış hızını belirleme konusunda titizlik gösterin.

14. Toplantı içinde, belirli periyodlarla katılımcılara, toplantının genel seyrine ilişkin memnuniyet düzeylerini sorun.

15. Toplantının sonunda, toplantının genel seyrini değerlendirme değerlendirmek için 5–10 dakikalık bir zaman dilimi ayırın.

16. Toplantıları zamanında ve olumlu bir kapanış konuşmasıyla sonlandırın.

17. Toplantıda alınan kararları ve belirlenen çalışma takvimini, yazılı biçimde duyurun.

Üretim gerçekleştiren her işletmede tüm seviyelerde bilgi akışının sağlanması ve bölüm içi, bölüm dışı iletişimin kuvvetlendirilmesi için düzenli olarak yapılırlar.

Toplantılar işletme içinde seviyelere ve konulara göre belirlenir. Seviyelere göre ayırım genelde üç kademededir oluşur:

1. Mavi Yakalı Çalışan
2. Hat Lideri ve Bölüm Yöneticileri
3. Bölüm Yöneticileri ve Üst Düzey Yöneticiler

Konulara göre toplantılar işletme içindeki hedefler ve ihtiyaçlara göre belirlenir:

1. Performans Toplantıları
2. Bakım Toplantıları
3. Operasyon ile ilgili Mükemmellik (Yalın Üretim, 5S, Kaizen vs.)
4. İSG, çevre
5. Kalite vs.

Toplantı frekansı, katılımcılar, konuşulacak ana konular gibi toplantı ayrıntıları toplantıların etkin gerçekleşmesi ve katılımın sağlanması için tanımlanmalıdır. Ayrıca, toplantılarda konuşulan konular ve alınan aksiyon planları kayıt altında tutulur.

4.3.2. Sunuşlar

Geribildirim için çalışanlar, yaptıkları aktiviteleri her yöneticiye sunabilirler.

4.4. STANDARTLAR

Operasyon ile ilgili mükemmellik standartları işletmelerin tüm bölümlerine uygulanmaktadır, standartların uygulandığı 4 ana bölüm aşağıdaki gibidir. Dört ana bölüm operasyon ile ilgili mükemmellik yapısının sütunlarını oluşturur, bu yapının temelini ise çalışanların eğitimi ve güdülenmesi oluşturur.

Planlama, lojistik standartlarının uygulaması ofis seviyesinde planlama ve lojistik ekiplerince gerçekleştirilir. Üretim ve teknik standartları ağırlıklı olarak üretim alanlarında doğrudan uygulanmaktadır.

Üretim alanlarında uygulanan standartlar firmaların üst seviyede belirledikleri hedefleri doğrudan üretim alanlarına aktarabildikleri ve çalışanları bu hedeflere doğrudan yönlendirebilen, çalışan yetkinliğinin ve güdülenmesinin artırılmasında etkili uygulamalardır.

Aşağıda standartların uygulanma nedenleri ve amaçları sıralanmıştır:

4.4.1. Standartların Uygulanma Nedenleri ve Amaçları

- Kanıtlanmış Yöntem
- Güçlü Organizasyon Yapısı
- Dinamik Yüksek Performans
- Düşük Maliyet
- Kayıt Altına Alınmış Tecrübe
- Sürekli Gelişim
- Standartları değişim yönetiminde sürekli gelişim kültürünün kazandırılması

için kılavuz niteliğindedir.

- Standartlar operasyon hedefini ortaklaştırarak aynı yöne yönlendirmiştir, hedeflerin yukarıdan aşağıya dağılımını destekler
 - Yüksek performans düşük maliyete ulaşılması için gerekli araç, yöntem ve uygulama becerisi kazandırmıştır
 - Takım çalışmasını destekler
 - Metot kayıt edilerek geliştirilmeye uygun hale getirilmiştir
 - Değişim kültürü çerçevesinde çalışan farkında lığını artırır ve gelişimi

destekler niteliktedir

- Sürekli gelişimin içselleştirilmesini günlük faaliyet olarak anlaşılmasını sağlar
 - Görsel yönetim sağlar
 - Çalışan katılımını ve yetkinliklerin artırılmasını sağlar
 - Otonom anlayışın kültür olarak kazanılmasını sağlar

Standartların öncelikle kayıt altına alınmış olmalıdır, ardından bu standartlar değerlendirme için kullanılır. İşletmeler öncelikle eksik oldukları noktaları tespit için bir GAP analizi gerçekleştirir. İlk adım olarak mevcut durum tespit edilir, GAP analizi yapılarak aksiyon planları belirlenir ve aksiyon planları tamamlandıktan sonra dış denetim ile standartların uygulandığı valide edilir.

Standartlar genel olarak 4 seviyeden oluşur:

1. **Seviye:** Mevcut durum zayıftır, standartlar en düşük seviyededir.
2. **Seviye:** Pratik uygulama vardır, ancak uygulamalar standart olarak uygulanmaz, herkes farklı uygulama yapabilir.

3. Seviye: Uygulamalar standart hale gelmiştir, iyileştirme uygulanır.

4. Seviye: Uygulamalar standart hale gelmiştir ve sürekli iyileştirme aracı olarak kullanılır, sürekli iyileştirme kültür olarak yerleşmiştir ve tüm süreçlerde iyileştirme faaliyetlerinin sonuçları görülebilir.

Üretim standartlarının üretim alanlarına uygulanması üç aşamada gerçekleşir:

1. Görsel Fabrika
2. Araç ve Teknikler
3. Bakım Yönetimi



4.5. GÖRSEL FABRİKA UYGULAMALARI

Görsel fabrika uygulamaları fabrikalarda takip edilen performans parametrelerinin, personel ile paylaşılması gereken bilgilerin alanlarda herkesin anlayacağı şekilde genellikle panolar yardımı ile standart bir uygulama ile paylaşılmasını sağlar.

Güdülemenin (motivasyon) artırılması için uyguladığımız model iş karakteristik modelinde görsel fabrika uygulamaları çalışanların sorumluluk alarak güdülemenin artırılması aşamalarında hedef/bilgi paylaşımı amacıyla işletmelerde etkin olarak kullanılmaktadır.

İlk adımda işletmelerde hangi bölüme hangi panoların konulacağına karar verilir. Üretim alanlarında konulacak pano örnekleri aşağıda verilmiştir:

- **Strateji Panosu:**

Firma misyon ve vizyonunu içeren, değerleri ve ana hedefleri içerir.

- **Hedefler Panosu:**

Aşağıda Şekil 39'da gösterildiği gibi, fabrikanın ana hedeflerini gösteren panodur. Verimlilik, maliyet, İSG, çevre gibi, işletmelerin ana hedeflerini gösteren panolardır.

Fabrika hedefler panosunda iyileştirmeye yönelik aksiyon faaliyetlerinden de haber verilir. Moral, Teslimat, Maliyet, Üretim, Kalite ve İSG'nin Metrik Tanımı, Geçen Seneyle Kıyaslanan Şimdiki Durum, Hedefler, Revize Plan, Sonuç Statüsü gibi sütunları bulunur ve iyileştirme için kullanılır.

Aşağıda Şekil 38’de Fabrika Hedefler Panosu örneği gösterilmektedir:

FABRİKA HEDEFLER PANOSU										
	METRIK TANIMI	DURUM	GEÇEN SENE	Hedef	Q1	Q2	REVİZE PLAN	ZO... FİİLİ	SONUÇ STATUSU	İYİLEŞTİRME AKSIYON PLANI
İSG										
QUALITY - KALİTE										
PRODUCTION - ÜRETİM										
COST - MALİYET										
DELIVERY - TESLİMAT										
MORALE - MORAL										

Şekil 4.38. Fabrika Hedefler Panosu

- İSG Panosu: İşçi Sağlığı ve Güvenliği hedeflerinin ve güncel durumun paylaşıldığı, çalışanların İSG konusunda bilgilendirilmesi için bülten, riskli durumlar gibi bilgilerin konulabildiği panolardır.

Aynı şekilde, Şekil 39 ve Şekil 40’da Toplantı Duyuru Panosu ve İyileştirme Panosu örnekleri verilmektedir.

Sıra No	Toplantı Adı	Sıklık	Süre	Görüşülecek Konular	Toplantı Başkanı / Sorumlular	Toplantı Katılımcıları	Toplantı Yeri
1	Sabah Toplantısı						
2	Vardiya Başlangıç Toplantısı						
3	Vardiya Kapanış Toplantısı						
4	İSG-Çevre Toplantısı						
5	TPM Toplantısı						
6	Otonomi Ekip Toplantısı						
7	Planlı Bakım Toplantısı						
8	ES Ekip Toplantısı						
9	Eğitim Ekip Toplantısı						

Şekil 4.39. Toplantı Duyuru Panosu

- Çevre Panosu: İşletmelerde çevre ile ilgili hedeflerin ve güncel durumun, iyi uygulamaların paylaşıldığı panodur.

- Hat Hedef Panoları: Fabrika Hedefler panosundaki ana hedeflerin bölümler seviyesinde kırıldığı ve bölüm özelinde takip edilmesi gereken parametrelerin hedef ve güncel durumlarının paylaşıldığı panodur. Bu panolarda aynı zamanda denetim sonuçları, aksiyon planları, toplantı notları paylaşılır.
- Kalite Panosu: Fabrika geneli kalite hedeflerinin ve güncel durumun paylaşıldığı panodur, bu panoda da denetim sonuçları, örnek uygulamalar paylaşılır.

KOBETSU KAIZEN FORMU

1. KONU: DÖLÜM MO

2. Genel Kayıt Grafik

3. Detay Grafik

4. HEDEFLER

5. HAT HEDFİNİN GÖZLEMLERİ

6. KİM LARIN İŞLERİNİN ÇÖZÜM İZLENİ

7. KAYIP Dİ FAN

8. KAYIP Dİ FAN

9. SONUÇ

10. Maliyet Kazanç

11. YAPILAN

12. Tarih

13. Deney

14. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

15. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

16. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

17. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

18. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

19. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

20. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

21. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

22. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

23. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

24. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

25. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

26. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

27. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

28. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

29. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

30. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

31. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

32. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

33. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

34. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

35. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

36. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

37. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

38. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

39. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

40. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

41. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

42. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

43. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

44. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

45. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

46. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

47. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

48. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

49. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

50. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

51. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

52. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

53. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

54. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

55. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

56. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

57. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

58. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

59. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

60. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

61. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

62. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

63. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

64. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

65. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

66. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

67. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

68. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

69. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

70. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

71. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

72. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

73. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

74. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

75. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

76. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

77. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

78. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

79. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

80. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

81. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

82. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

83. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

84. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

85. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

86. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

87. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

88. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

89. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

90. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

91. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

92. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

93. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

94. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

95. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

96. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

97. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

98. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

99. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

100. HAT HEDFİNİN ÇÖZÜM SONUÇLARI

Şekil 4.40. İyileştirme Panosu

- Bakım İş Emri Panosu: Bakımın elinde bulunan iş emirlerinin görsel olarak takip edilebilmesini sağlayan panodur. Gelen iş emirleri, biten iş emirleri, satın alma bekleyen iş emirleri bu panoda bakım bölümünde görsel olarak saklanır.
- 5S Panosu: Yukarıda Şekil 4.7.'de gösterildiği gibi, işletme genelinde uygulanan 5S faaliyetlerinin paylaşıldığı panodur. Sosyal tesis, yemekhane gibi ortak alanlarda

kullanılır. İyileştirmeler öncesi ve sonrası fotoğrafları, 5S haritaları, denetleme sonuçları, aksiyon planları, örümcek grafikleri gibi bilgileri içerir.

- T-Kart Panosu: Bölümlerde kısa aralıklı denetleme gerçekleştirilmesi için kullanılan panodur. Soru listeleri ve sorumlular ve denetim sıklığı panoda paylaşılır. Kısa aralıklı denetimlerin görülebilmesi için görsel etkili bir yöntemdir.

- Kaizen Panosu: Mavi yakalı personelin Kobetsu Kaizen çalışmaları esnasında çalışmalarını takip edecekleri, görsel olarak paylaşabilecekleri panolardır.

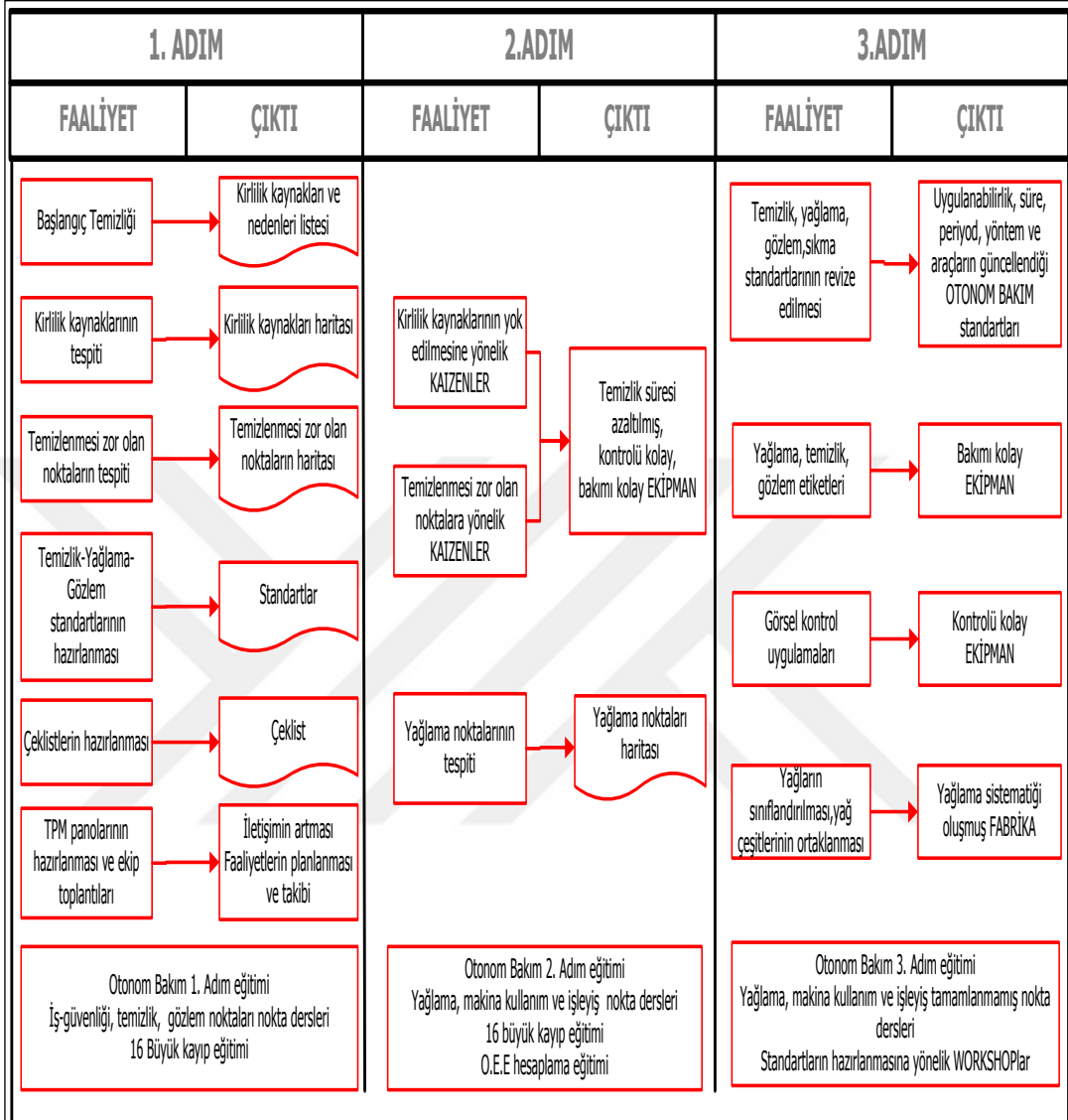
- Panolar uluslararası uygulamalara benzer örnekleri de taşınmalı aynı dili konuşmak açısından önemlidir. Bir pano üzerinde olması gereken verilerin grafik şeklinde olmasına dikkat etmeli ve saha aktivitelerinin göstergesi olmalıdır.

- Yıllık Bakım Takvimi: Bölümlerde bulunan ekipmanların yıllık planlı bakımlarının alanlarda görsel olarak paylaşılmasını sağlayan panolardır.

- Özerklik Adımları Takip Panosu: Otonom Bakım adımlarını 1, 2, 3 diye gösteren, çalışanların otonom bakım çalışmalarını yazabilecekleri panolardır.

Otonomi Bakım panosu tüm aktiviteleri basit olarak anlatan ve çalışanın takip ettiği bir panodur. Çalışana her adımda ne yapması gerektiğini bildirir. Yaptığı işin sonunda hangi aktivitelerin oluşması gerektiğini de bilir ki, anlamlı bir ilişki kurabilsin.

Aşağıda Şekil 41’de Özerklik Adımları Takip adımları gösterilmiştir:



Şekil 4.41. Özerklik Adımları Takip Panosu

Panolar çalışanların anlayacağı şekilde tasarlanmalıdır. Çalışan ne yapılmak istediğini ve yaptığı için kendisine ve işine faydasını anlaması için önemlidir. Adım adım ilerleyen faaliyetlerde çalışan, aktivite bitmeden diğer adıma geçmemeli ve adımını tamamlamadığında nedenlerini bilmelidir.

Bu süreç, çalışanın sorumluluk alma ve asli işinin dışında farklı iş yapabilme kabiliyetinin göstergesidir. İlgili adımlardaki her aktivite toplantı gündeminin konusu

olmalıdır. Çalışan pano üzerinde düzenleme yapmalı ve panoları aktif olarak kullanmalıdır. Eğer pano aktif olarak kullanılmıyor ise farklı bir pano tasarlanmalıdır.

Aşağıda verilen 2 adet resimde (Şekiller 42 ve 43) görüldüğü gibi Sıfır Arıza, Toplam Verimli Yönetim (TPM) Eğitimi, Planlı Bakım gibi eğitici panolar sadece eğitmez, aynı zamanda iş özerklik aktivitelerini öğretir ve benimsetir. Panonun içeriği ve yapılması gereken aktiviteler basit ve anlaşılır seviyededir. Amaç adım adım ilerleyerek hedefe ulaşmaktır. Basit görünen her aktivitenin büyük önemi vardır. Bu nedenle bu aktiviteleri yapmak istemeyen, direnç gösteren çalışanlara aşağıdaki 2 şekilde gösterildiği gibi görsel materyal kullanılarak bu işin önemi sürekli izah edilmeli ve basit olmanın önemi anlatılmalıdır.



Resim 4.42. Eğitim Odası 1



Şekil 4.43. Eğitim Odası 2

4.5.1. Görsel Fabrika 5S Modeli

Çok yaygın olarak kullanılan 5S dünyada kendini ispatlamış en basit, ama en etkili metottur. 5S temiz, düzenli bir çalışma alanı oluşturulmasını, uygulamaların standartlaştırılmasını kapsayan sistematik bir metottur.

Japonya'da 1950'lerin sonunda başlamıştır. İlk olarak iş yerlerinde sadece temizliğin sağlanması amacı ile kullanılmıştır.

Amerika'da ise ilk çıkışından 20 yıl sonra sürekli geliştirme aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

5S iyi bir temizlik metodolojisinden yüksek motivasyon ve performansa ulaşmak için kullanılan önemli bir metodolojiye dönüşmüştür.

4.5.1.1. 5S Adımları

Aşağıda Şekil 45'te görsel olarak anlatılan 5S adımları aşağıda sıralanmıştır:

1. Ayıklama:

İhtiyacım var mı?

2. Düzenleme:

Düzenli mi? Yeri uygun, tanımlı ve görsel mi?

3. Temizlik:

Temiz mi? Temizlik düzenli olarak kontrol listeler ile yapılıyor mu? Kirlilik kaynakları belirlenmiş mi?

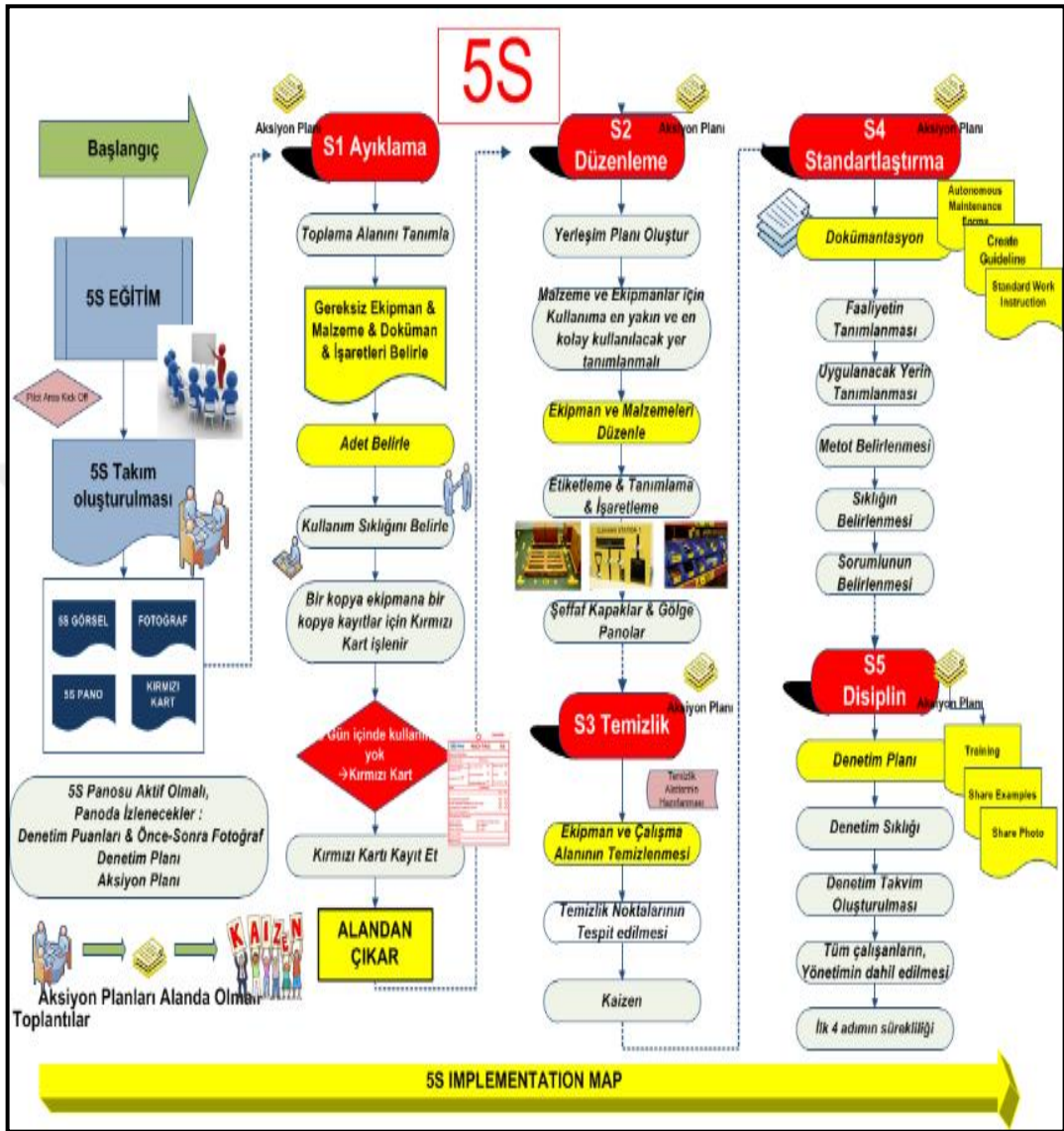
4. Standartlaştırma:

Proses akışları ile ilgili dokümanlar. Herkesin anlayacağı şekilde görselleştirilmiş faaliyetler

5. Disiplin:

Denetleme yapılıyor mu? Standartlar doğru uygulanıyor mu? gibi adımların kültür haline geldiği durum.

Aşağıdaki şekilde 5S adımları Takip Panosu örneği gösterilmektedir:



Şekil 4.44. 5S Adım Takip Panosu

4.5.1.2. Ayıklama

Mevcut üretim için çalışma alanında olması gereken malzeme ve ekipmanların belirlenmesi, gereksiz olanların alandan çıkarılmasıdır.

En önemli ve çok kullanılan bir iyileştirme metodu olan 5S çalışanların önceki durumu ile sonraki durumunu kıyaslamasına yarar. Öncelikle, bu aktivitelerin çalışana faydasının sözelden ziyade aşağıda Şekiller 46 ve 47’de gösterildiği gibi görsel materyal desteğiyle izah edilmeli ve örnek uygulamaları görmesini sağlamak gerekir. Çalışan bu

aktiviteleri alışkanlık haline getirdiğinde, kültürel olarak olması gereken nokta için Kaizen'in sürekli iyileştirmesine ihtiyaç duyacaktır.

Aşağıdaki resimlerde bir odanın Ayıklama Öncesi hali ve Ayıklama Sonrası hali resmedilmektedir:



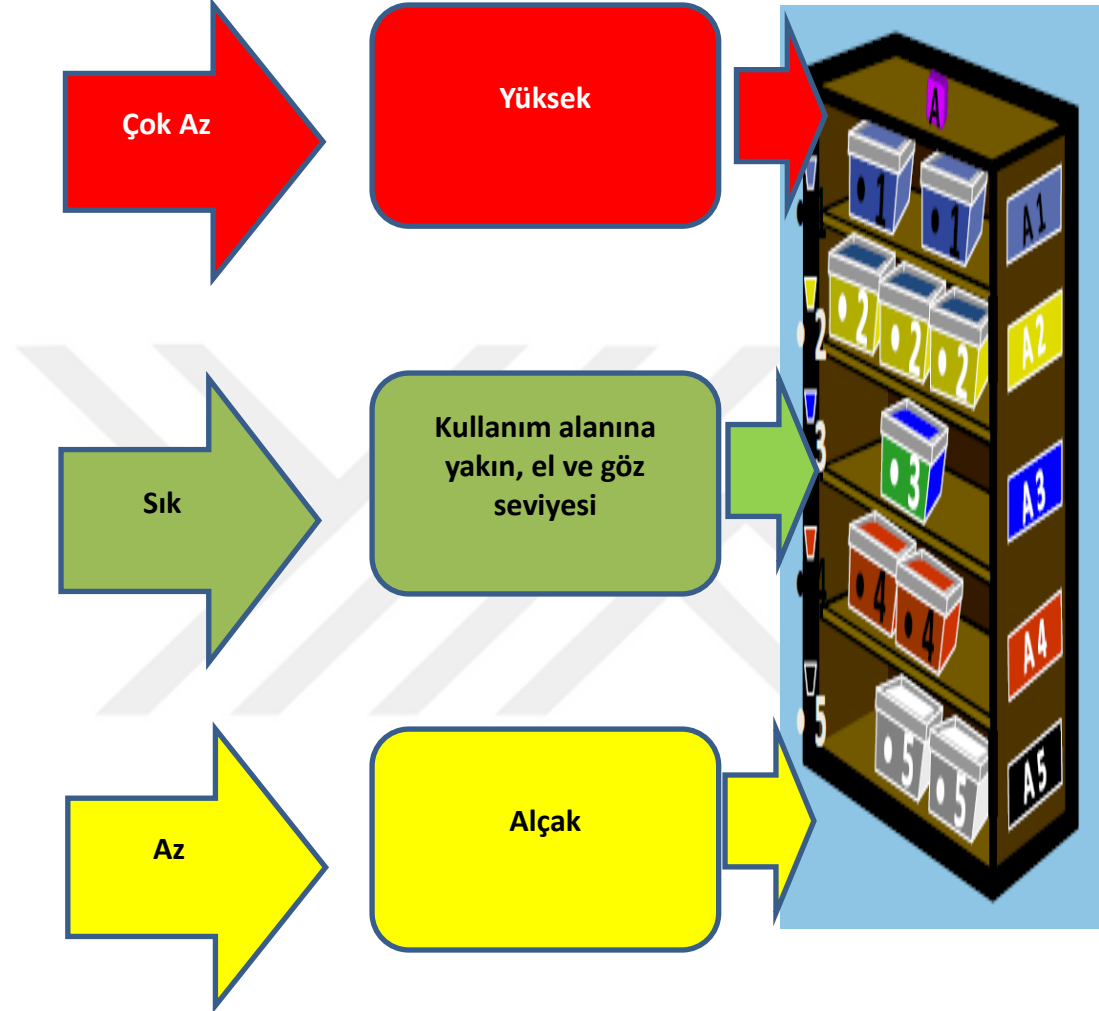
Şekil 4.45. Ayıklamadan Önce



Şekil 4.46. Ayıklamadan Sonra

4.5.1.3. Düzenleme

Kullanılan ekipman ve malzemelerin kolay ulaşım ve etkin kullanımlarının sağlanması için gerekli düzenlemenin yapılması.



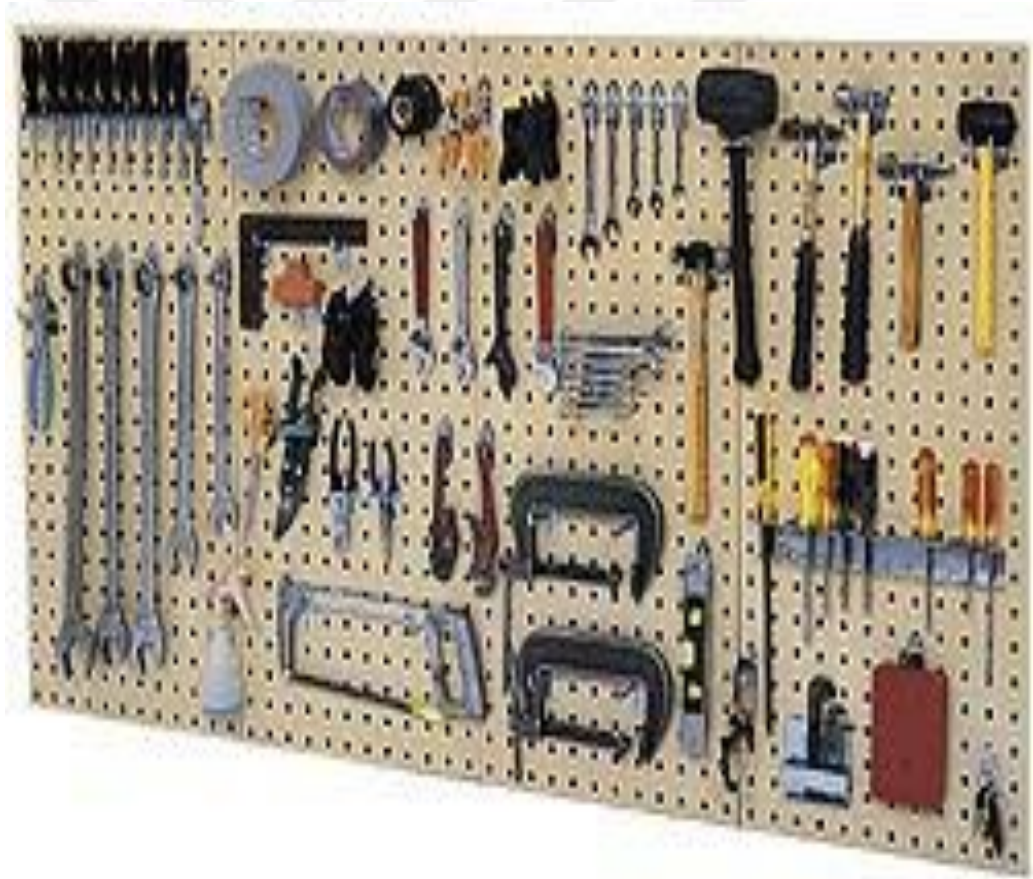
Şekil 4.47. Malzemelerin Kullanım Sıklığına Göre Düzenlenmesi

4.5.1.4. Görselle ilgili Fotoğraflar

Üretim işlemi sırasında birçok ihtiyaçlara gereksinim duyulmaktadır. Bu ihtiyaçların çabuk karşılanması çok önemlidir. Bu nedenle üretim duruşunu en aza indirecek iyileştirmeler yapılmalıdır. Bu amaç ile çabuk değişim ekipmanlarının standartlaştığı arabalar ve ihtiyaç duyulan alet ve ekipmanların üretime yakın yerde olması gerekir. Bu ihtiyaçlara çabuk ulaşan operatör stres yapmayacak, problemi çabuk çözdüğü için motivasyonu artacaktır.



Şekil 4.48. Değişim Setleri



Şekil 4.49. Düzenleme ile ilgili görseller 1



Şekil 4.50. Düzenleme ile ilgili görseller 2

4.5.1.5. Temizlik


Her şeyin temizlenmesi ve temiz kalmasının sağlanması, temizliğin bir inceleme aracı olarak kullanılması, ekipman ve malzemelerin bakımlarının yapılmasının sağlanması kayıpların önlenmesi için çok önemli bir faaliyettir. Temiz ekipman olası büyük sorunları önler. Kayıp olabilecek görsel sorunları görebilir ve izlenebilirliğini sağlar. Yönetimin önemsiz gibi görünen bu faaliyeti önceliğine alması gerekir.



Şekil 4.51. Temizlik Öncesi ve Sonrası

4.5.1.6. Standartlaştırma

Standartlaştırma, 5S'nin ilk üç adımı olan Ayıklama, Düzenleme, Temizlik tamamlandıktan sonra uygulanacak bir adımdır. Yapılan uygulamalar standart hale getirilir, doküman olarak kayda girilir.

Otonom Bakım - Temizlik, Yağlama, Gözlem Talimatları Formu												
Açıklama ve Çizim	Fab. Makine No		Ekipman Bölümü		Sorumlu Operatör			Onay		Tarih		
REDUKTÖRLER			FERMANTASYON									
	Tür	No	Bölüm	Kriter	Metod (Araç, yağ türü, faaliyet)			Aralık			Mevcut	Hedef
	(Y, T, G)					G	H	A		Süre	Süre	
	(Y, T, G)	1	GENEL YAĞ KAÇAĞI	KONTROL, TEMİZLİK	GÖZLE KONTROL YAPILIR. TOZ VE ÇAPAK BİRKİMLERİ FIRÇA VE BEZ İLE TEMİZLENİR. EL DİVEN KULLANILMAK ZORUNLUDUR.	X			OPERATÖR	5	4	
	(Y, T, G)	2	ELEKTRİK BAĞLANTISI	KONTROL, TEMİZLİK	GÖZLE KONTROL YAPILIR. BAĞLANTIDA GEVŞEKLIK VARSA, EKİPMAN EMNİYETİ ALINARAK YETKİLİ BİR ELEKTRİKÇİ TARAFINDAN DÜZELTİLİR.	X			OPERATÖR	2	1	
	(Y, T, G)	3	YAĞ SEVİYESİ KONTROLÜ	KONTROL, YAĞLAMA	SIZINTI VE AKIMLARA KARŞI KONTROL GÖZLE YAPILDIKTAN SONRA YAĞ TAPASI AÇILARAK YAĞ SEVİYESİ KONTROL EDİLİR. EKSLİME VARSA UYGUN YAĞ İLE TAMAMLANIR. UYGULAMADA EL DİVEN KULLANILMAK ZORUNLUDUR.		X		OPERATÖR	5	4	
	(Y, T, G)	4	RULMAN YAĞLAMA	KONTROL, TEMİZLİK, YAĞLAMA	RULMAN BÖLGESİ AYLIK OLARAK UYGUN YAĞ İLE YAĞLANIR		X		OPERATÖR	5	4	
	(Y, T, G)	5	RULMAN SES KONTROLÜ	KONTROL, TEMİZLİK, YAĞLAMA	KULAKLA VE GÖZLE KONTROL YAPILIR		X		OPERATÖR	2	1	

Şekil 4.52. Otonom Bakım Örnek Standart

4.5.1.7. Disiplin

Disiplin 5S faaliyetlerinin herkes tarafından düzenli olarak uygulandığı ve bir alışkanlık haline geldiği aşamadır.

Tüm 5S uygulamaları günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Görsel Fabrika uygulamaları iş karakteristik modelinde görseelliği yüksek çalışanlar ile doğrudan etkileşim içerisinde etkisi ve pratik sonuçları yüksek uygulamalardır. Pratik uygulamalar bilgi paylaşımı, temizlik düzen odaklı gerçekleştirilir ve bu uygulamalar sonucunda çalışanın katılımı artar, çalışmalarının sonuçlarını kendisi ve etrafındaki insanlar kolaylıkla görebilir. Çalışan yaptığı çalışmaların sonucunu gördükçe ve bu çalışmalara verilen değerin artması ile çalışanın motivasyon ve performansı artar.

4.5.2. Operasyon ile ilgili Mükemmellik Araç ve Teknikler

Uygulama sürecinde birçok teknikler uygulanmaktadır. Amaç, çalışanın problem çözme yetkinliğini aşağıda sıralananlar yardımıyla artırmaktır:

- Kök Neden Analizi
- SMED
- Six Sigma

4.5.2.1. Kök Neden Analizi

Kök neden analizleri iş süreçlerinde kalite ve verimlilik ile ilgili problemlerin çözülmesi için kullanılan basit ve etkin metotların başında gelmektedir. Üretimde/ofiste karşılaşılan ürün veya süreçlere yönelik her problemi çözebilmek için problemin kök kaynağına ihtiyaç duyulur.

Kök neden analizi ekip üyelerinin bir araya gelerek problemleri çözmek amacıyla gerekli soruları sormalarını ve adım adım parçalara ayırarak problemi çözebilmelerini sağlar.

Kullanılan kök neden analizi için balık kılıçığı, 5 neden analizi, pareto analizi gibi çeşitli araçlar bulunmaktadır.

Neden analizi bu yöntemlerin içinde en yaygın kullanılan yöntemdir. 5 neden analizi üç aşamada incelenir: İlk aşama, problemin sebebi; ikinci aşama, sistemin problemi neden yakalamadığı; üçüncü aşama ise sistemin problemin oluşmasına neden izin verdiğini sorgulanmaktadır.

4.5.2.2. Hazırlık Sürelerini Kısaltma

Bir Dakikada Kalıp Değiştirme (SMED) sürelerinin kısaltılması için kullanılan metodolojidir. Ürün ya da malzeme değişiminden sonra ilk kaliteli ürün çıkana kadar kaybedilen zamana denir. Amaç, ürün geçişlerinin 10 dk. altında sürelerde gerçekleştirilmesi ve metodolojik olarak mümkün olduğunca kısaltılmasıdır. Sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Basitleşmiş iş
- İyileşmiş proses
- Verimli hat
- Duruşlar azalır
- Toplam Ekipman Etkinliği (OEE) artar
- Diğer problemler ortaya çıkarılması
- Üretim lotları azalır
- Envanter seviyeleri düşürölür
- Teslim süreleri düşürölür
- Müşteri taleplerine cevap vermek için kapasite ve esneklik artar
- Üretim maliyetleri mevcut kaynakların daha etkin kullanılması ile düşer, yapılan

iş daha etkin olarak yapılır.

Bir Dakikada Kalıp Değiştirme (SMED) adımları aşağıdaki gibidir:

- Tüm adımlar incelenir
- Gereksiz adımlar yok edilir
- Ekipman ve malzemeler değiştirilir
- Yerleşim değiştirilir
- Yöntem standartlaştırılır
- Süre/performans standartlaştırılır

4.5.2.3. Altı Sigma İstatistik

Problem çözme tekniği olarak kullanılan Sigma metodu milyonda 6 hata olasılığına göre sorunu istatistik analizler ile test eder. Sorunun ana kök nedeni bulmak için kullanılır.

4.5.2.4 Uygulama Sonuç

Modelin uygulanması sonucunda çalışanlar iş yerlerine zamanın dolması için değil, motive olduğu için ve ekip ruhu ile çalışılması sayesinde kişiler arası iletişim de artmıştır. Her birimin toplantı odası mevcuttur ve bu odalarda tüm süreçler için gerçekleşen toplantılarda tüm çalışanların fikirleri dikkate alınıp, problemlere en doğru çözümler bulunmaktadır. Çalışanların problem çözme sürecinde yer almaları, onların da söz hakkı olduklarını hissettirmiş, tıpkı birer genel müdür gibi problemleri ve çözümleri sahiplenmişlerdir. Yöneticiler, süreçler arası ve süreçler sonunda çalışanlara geribildirimlerde bulunmuşlardır. Çalışanların görev aldıkları birimlerde iş süreçlerinde kendi kararlarını ve fikirleri uygulayabilmeleri imkânı tanınmış, böylece özerklikleri desteklenmiştir. Bu süreçlerin sürdürülebilir olması amacı ile tüm çalışanlara çeşitli projelerde yer alma imkânları da sağlanmıştır. Tüm bu süreçlerde temel amaç, potansiyellerin performansa dönüşmesi olmuştur.

BÖLÜM 5. BULGULAR

Bu bölümde yapılan analizler örneklem dağılımı bulguları, görev çeşidi ve görev süresi dağılımı bulguları; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama bulguları ve inceleyen analizlerden oluşmaktadır. Yapılan analizlerde ortaya çıkan sonuçların doğrultusunda tabloların yorumlanmasına yer verilmiştir.

5.1. Örneklem Dağılımları

Örneklem dağılımı bulguları incelenirken demografik özelliklerden yararlanılmıştır ve örneklem grupta bulunanların cinsiyet, görev ve görev sürelerine göre demografik özelliklerinin dağılımı incelenmiştir.

Tablo 5. 1. Örnekleme Bulunan Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Erkek	461	96,2
Bayan	18	3,8
Toplam	479	100

Tablo 5.1’de görüldüğü üzere katılımcıların 461 (%96,2)’ü erkek, 18 (%3,8)’i bayandır.

Tablo 5. 2. Örneklemede Bulunan Katılımcıların Yaş ve Görev Süresi ile İlgili Özet İstatistikler

	Ortalama	Minimum	Maksimum
Yaş	29	20	47
Görev Süre	8	1	28

Tablo 5.2.'de görüldüğü üzere katılımcıların yaş ortalaması 29 olup 20 ile 47 arasında değişmektedir.

Görev süresi ise 1 ile 28 sene arasında değişmekte ve ortalama 8 senedir. Görev süresi eşit aralıklı gruplara ayrılarak 1–9 yıl, 10–19 yıl, 20–29 yıl şeklinde gruplandırılmıştır.

Tablo 5. 3. Örneklemede Bulunan Katılımcıların Görev Dağılımı

Görev Çeşidi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Üretim	179	37,4
Bakım Onarım	93	19,4
Kalite-Depo	48	10
Yan Sanayi	102	21,3
Üretim Destek	57	11,9
Toplam	479	100

Tablo 5.3.'de görüldüğü üzere katılımcıların 179 (%37,4)'u üretim, 93 (%19,4)'ü bakım onarım, 48 (%10)'i kalite-depo, 102 (%21,3)'si yan sanayi, 57 (%11,9)'si üretim destek görevlerinde çalışmaktadırlar.

Tablo 5. 4. Örneklemede Bulunan Katılımcıların Görev Süresi Dağılımı

Görev Süresi	Frekans (f)	Yüzde (%)
1–9 yıl	302	63
10–19 yıl	126	26,3
20–29 yıl	51	10,6
Toplam	479	100

Tablo 5.4.'de görüldüğü üzere katılımcıların 302 (%63,0)'si 1–9 yıl, 126 (%26,3)'sı 10–19 yıl, 51 (%10,6)'i 20–29 yıl ile mevcut kurumlarda görev yapmıştır.

5.2. OTONOMİ, ÖZ YETERLİK, İŞ STRESİ, GERİBİLDİRİM, MOTİVASYON, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DENEYSSEL UYGULAMA PUANLARININ FARKLILAŞMALARININ İNCELENMESİ

Katılımcıların; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Mann-Whitney Test uygulanmış olup, sonuçlar aşağıda Tablo 5.5.'de sunulmuştur.

Tablo 5.5. Otonomi, Öz Yeterlik, İş Stresi, Geribildirim, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık ve Deneysel Uygulama Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Uygulanan Mann-Whitney Test Sonuçları

Test İstatistiği							
	Uygulama	Otonomi	Öz yeterlik	Bağlılık	Stres	Geribildirim	Motivasyon
Mann-Whitney U	3019,5	3995,5	4100	3281,5	3971	4115	3623
Wilcoxon W	109510,5	110486,5	4271	109772,5	4142	110606	3794
Z	-1,968	-0,267	-0,085	-1,509	-0,31	-0,06	-0,914
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,049	0,79	0,932	0,131	0,757	0,952	0,361

Sıralama Değerleri

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Değerlerinin Toplamı
Uygulama	Kadın	18	302,75	5449,5
	Erkek	461	237,55	109510,5
	Total	479	-	-

Tablo 5.5.'de de görüldüğü gibi, katılımcıların; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan Mann-Whitney testi sonucunda, Uygulama değişkeni hariç grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Uygulama puanı için Kadın ve Erkekler arasında ortalamalar açısından %95 güven aralığında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Sıralama değerlerine göre Kadınların puanı Erkeklerle göre daha fazladır.

Katılımcıların; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşp

farklılaşmadığını belirlemek üzere Kruskal-Wallis Testi uygulanmış olup, sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

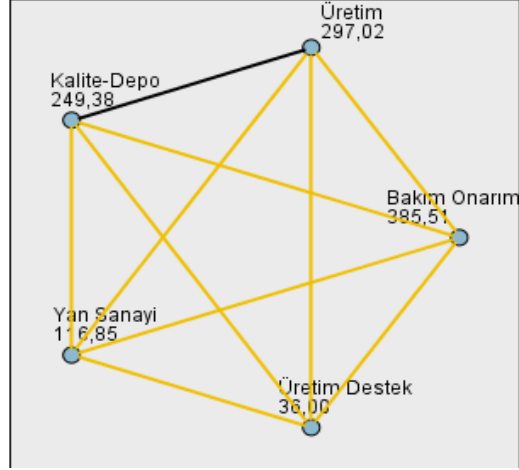
Tablo 5. 6. Katılımcıların Otonomi, Öz Yeterlik, İş Stresi, Geribildirim, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık ve Deneysel Uygulama Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Test İstatistiği ^{A, B}							
	Uygulama	Otonomi	Öz yeterlik	Bağlılık	Stres	Geribildirim	Motivasyon
Chi-Square	329,138	338,811	338,722	336,185	272,880	210,253	372,372
Df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
A. Kruskal-Wallis Test							
B. Gruplama Değişkeni: Görev Çeşidi							

Tablo 5.6.’da da belirtildiği üzere, katılımcıların otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının tamamı, görev çeşidi değişkenine göre istatistiksel olarak %99 güven aralığında anlamlı farklılık göstermiştir ($p < 0,01$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için grupların homojen yapıları ve grupları oluşturan katılımcı sayıları göz önüne alınarak Dunn’s Çoklu Karşılaştırma testi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 5.7. Katılımcıların Otonomi Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Çeşidi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Çeşidinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Üretim Destek-Yan Sanayi	80,853	22,860	3,537	,000	,004
Üretim Destek-Kalite-Depo	213,375	27,080	7,879	,000	,000
Üretim Destek-Üretim	261,020	21,024	12,415	,000	,000
Üretim Destek-Bakım Onarım	349,511	23,253	15,031	,000	,000
Yan Sanayi-Kalite-Depo	132,522	24,196	5,477	,000	,000
Yan Sanayi-Üretim	180,167	17,149	10,506	,000	,000
Yan Sanayi-Bakım Onarım	268,658	19,820	13,555	,000	,000
Kalite-Depo-Üretim	47,645	22,469	2,120	,034	,340
Kalite-Depo-Bakım Onarım	136,136	24,568	5,541	,000	,000
Üretim-Bakım Onarım	-88,491	17,670	-5,008	,000	,000

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-tarafli testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.7.'de görüldüğü üzere katılımcıların Otonomi puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda, Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Otonomi puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Otonomi puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

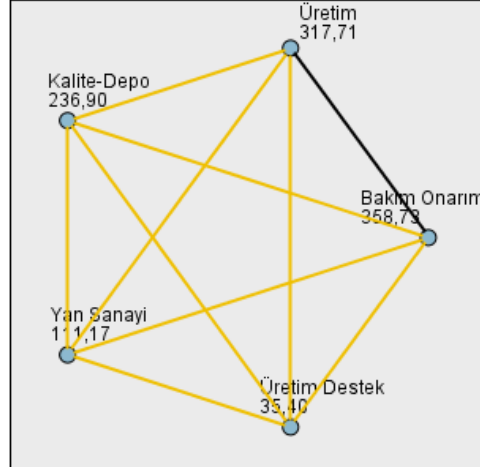
Sıralamalar			
Görev Çeşidi	N	Sıra Ortalaması	
Otonomi	Üretim	179	297,02
	Bakım Onarım	93	385,51
	Kalite-Depo	48	249,38
	Yan Sanayi	102	116,85
	Üretim Destek	57	36,00
	Total	479	

Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.8. Katılımcıların Öz Yeterlik Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Çeşidi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Çeşidinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Üretim Destek-Yan Sanayi	75,768	22,858	3,315	,001	,009
Üretim Destek-Kalite-Depo	201,492	27,077	7,441	,000	,000
Üretim Destek-Üretim	282,303	21,021	13,429	,000	,000
Üretim Destek-Bakım Onarım	323,328	23,251	13,906	,000	,000
Yan Sanayi-Kalite-Depo	125,724	24,193	5,197	,000	,000
Yan Sanayi-Üretim	206,535	17,147	12,045	,000	,000
Yan Sanayi-Bakım Onarım	247,560	19,817	12,492	,000	,000
Kalite-Depo-Üretim	80,811	22,467	3,597	,000	,003
Kalite-Depo-Bakım Onarım	121,835	24,565	4,960	,000	,000
Üretim-Bakım Onarım	-41,024	17,668	-2,322	,020	,202

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-taraflı testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.8.'de görüldüğü üzere katılımcıların Öz yeterlik puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda, Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Öz yeterlik puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Öz yeterlik puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

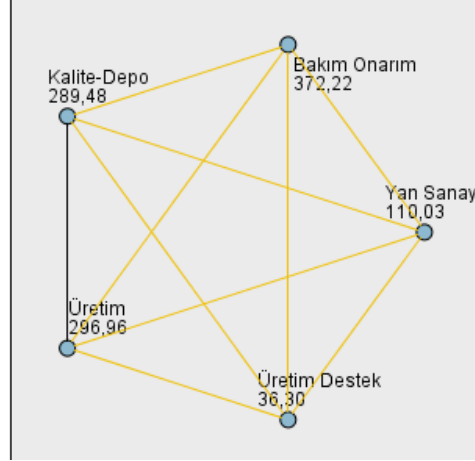
Sıralamalar			
Görev Çeşidi		N	Sıra Ortalaması
Öz yeterlik	Üretim	179	317,71
	Bakım Onarım	93	358,73
	Kalite-Depo	48	236,90
	Yan Sanayi	102	111,17
	Üretim Destek	57	35,40
	Total	479	

Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.9. Katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma testi sonuçları

Görev Çeşidi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Çeşidinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Üretim Destek-Yan Sanayi	73,736	22,839	3,229	,001	,012
Üretim Destek-Kalite-Depo	253,181	27,055	9,358	,000	,000
Üretim Destek-Üretim	260,663	21,004	12,410	,000	,000
Üretim Destek-Bakım Onarım	335,922	23,232	14,460	,000	,000
Yan Sanayi-Kalite-Depo	179,445	24,174	7,423	,000	,000
Yan Sanayi-Üretim	186,927	17,133	10,910	,000	,000
Yan Sanayi-Bakım Onarım	262,186	19,801	13,241	,000	,000
Kalite-Depo-Üretim	7,482	22,448	,333	,739	1,000
Kalite-Depo-Bakım Onarım	82,741	24,545	3,371	,001	,007
Üretim-Bakım Onarım	-75,260	17,654	-4,263	,000	,000

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-tarafli testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.9.'da görüldüğü üzere katılımcıların Bağlılık puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda, Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Bağlılık puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Bağlılık puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

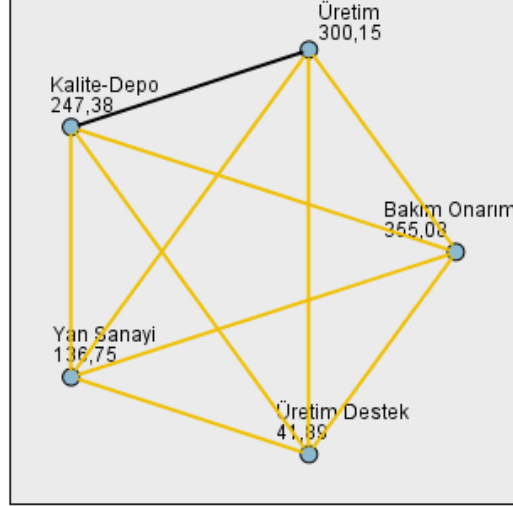
Sıralamalar			
Görev Çeşidi		N	Sıra Ortalaması
Bağlılık	Üretim	179	296,96
	Bakım Onarım	93	372,22
	Kalite-Depo	48	289,48
	Yan Sanayi	102	110,03
	Üretim Destek	57	36,30
	Total	479	

Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.10. Katılımcıların İş Stresi Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Çeşidi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Çeşidinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Üretim Destek-Yan Sanayi	94,860	22,842	4,153	,000	,000
Üretim Destek-Kalite-Depo	205,480	27,059	7,594	,000	,000
Üretim Destek-Üretim	258,256	21,007	12,294	,000	,000
Üretim Destek-Bakım Onarım	313,181	23,235	13,479	,000	,000
Yan Sanayi-Kalite-Depo	110,620	24,177	4,576	,000	,000
Yan Sanayi-Üretim	163,396	17,135	9,536	,000	,000
Yan Sanayi-Bakım Onarım	218,320	19,804	11,024	,000	,000
Kalite-Depo-Üretim	52,776	22,451	2,351	,019	,187
Kalite-Depo-Bakım Onarım	107,700	24,548	4,387	,000	,000
Üretim-Bakım Onarım	-54,924	17,656	-3,111	,002	,019

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-tarafli testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

ie

Tablo 5.10.'da de görüldüğü üzere katılımcıların Stres puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda ,Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Stres puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Stres puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

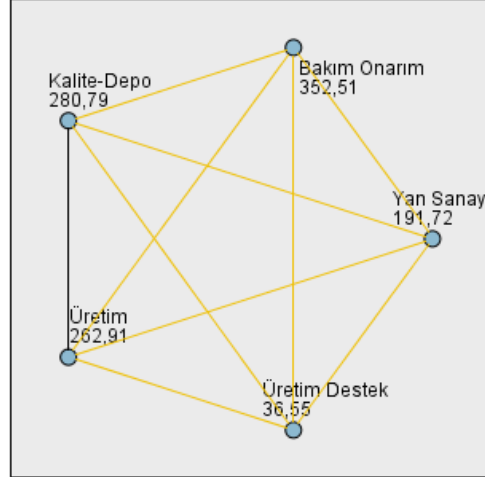
Sıralamalar			
Görev Çeşidi		N	Sıra Ortalaması
Stres	Üretim	179	300,15
	Bakım Onarım	93	355,08
	Kalite-Depo	48	247,38
	Yan Sanayi	102	136,75
	Üretim Destek	57	41,89
	Total	479	

Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.11. Katılımcıların Geribildirim Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Çeşidi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Çeşidinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Üretim Destek-Yan Sanayi	155,163	22,661	6,847	,000	,000
Üretim Destek-Üretim	226,355	20,841	10,861	,000	,000
Üretim Destek-Kalite-Depo	244,239	26,845	9,098	,000	,000
Üretim Destek-Bakım Onarım	315,953	23,051	13,707	,000	,000
Yan Sanayi-Üretim	71,192	17,000	4,188	,000	,000
Yan Sanayi-Kalite-Depo	89,076	23,985	3,714	,000	,002
Yan Sanayi-Bakım Onarım	160,790	19,647	8,184	,000	,000
Üretim-Kalite-Depo	-17,884	22,273	-,803	,422	1,000
Üretim-Bakım Onarım	-89,598	17,516	-5,115	,000	,000
Kalite-Depo-Bakım Onarım	71,714	24,354	2,945	,003	,032

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-terafli testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.11.' de görüldüğü üzere katılımcıların Geribildirim puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda, Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Geribildirim puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Geribildirim puanlarının Üretim departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

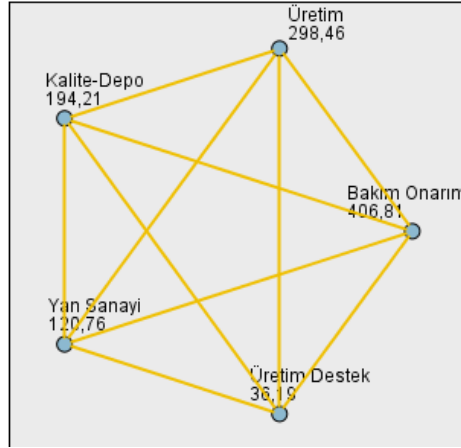
Sıralamalar			
Görev Çeşidi	N	Sıra Ortalaması	
Geribildirim	Üretim	179	262,91
	Bakım Onarım	93	352,51
	Kalite-Depo	48	280,79
	Yan Sanayi	102	191,72
	Üretim Destek	57	36,55
	Total	479	

Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Üretim departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.12. Katılımcıların Motivasyon Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Çeşidi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Çeşidinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Üretim Destek-Yan Sanayi	84,572	22,864	3,699	,000	,002
Üretim Destek-Kalite-Depo	158,015	27,085	5,834	,000	,000
Üretim Destek-Üretim	262,262	21,027	12,473	,000	,000
Üretim Destek-Bakım Onarım	370,619	23,257	15,936	,000	,000
Yan Sanayi-Kalite-Depo	73,444	24,200	3,035	,002	,024
Yan Sanayi-Üretim	177,691	17,152	10,360	,000	,000
Yan Sanayi-Bakım Onarım	286,047	19,823	14,430	,000	,000
Kalite-Depo-Üretim	104,247	22,473	4,639	,000	,000
Kalite-Depo-Bakım Onarım	212,603	24,572	8,652	,000	,000
Üretim-Bakım Onarım	-108,357	17,673	-6,131	,000	,000

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-taraflı testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.12.'de görüldüğü üzere katılımcıların Motivasyon puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere

gerçekleştirilen test sonucunda, Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Motivasyon puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Motivasyon puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

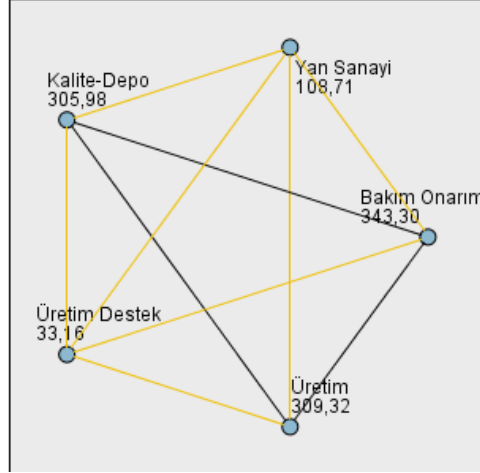
Sıralamalar			
Görev Çeşidi		N	Sıra Ortalaması
Motivasyon	Üretim	179	298,46
	Bakım Onarım	93	406,81
	Kalite-Depo	48	194,21
	Yan Sanayi	102	120,76
	Üretim Destek	57	36,19
	Total	479	

Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.13. Katılımcıların Uygulama Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Çeşidi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Süresinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Üretim Destek-Yan Sanayi	75,553	22,803	3,313	,001	,009
Üretim Destek-Kalite-Depo	272,821	27,013	10,100	,000	,000
Üretim Destek-Üretim	276,161	20,971	13,168	,000	,000
Üretim Destek-Bakım Onarım	310,138	23,195	13,371	,000	,000
Yan Sanayi-Kalite-Depo	197,268	24,136	8,173	,000	,000
Yan Sanayi-Üretim	200,608	17,107	11,727	,000	,000
Yan Sanayi-Bakım Onarım	234,585	19,770	11,866	,000	,000
Kalite-Depo-Üretim	3,339	22,413	,149	,882	1,000
Kalite-Depo-Bakım Onarım	37,317	24,507	1,523	,128	1,000
Üretim-Bakım Onarım	-33,977	17,626	-1,928	,054	,539

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-terafli testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5,13’de görüldüğü üzere katılımcıların Uygulama puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda, Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Uygulama puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Uygulama puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Sıralamalar			
Görev Çeşidi	N	Sıra Ortalaması	
Uygulama	Üretim	179	309,32
	Bakım Onarım	93	343,30
	Kalite-Depo	48	305,98
	Yan Sanayi	102	108,71
	Üretim Destek	57	33,16
	Total	479	

Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır

Katılımcıların otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Kruskal-Wallis Testi uygulanmış olup, sonuçlar Tablo 16’da sunulmuştur.

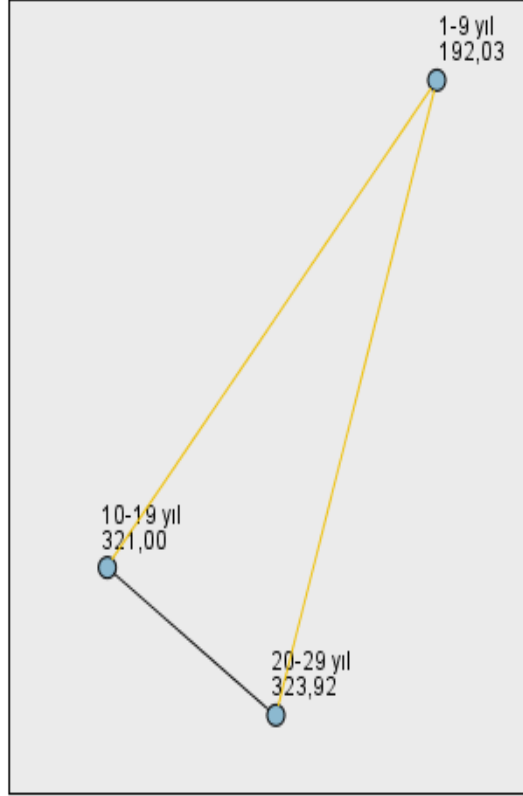
Tablo 5.14. Katılımcıların Otonomi, Öz Yeterlik, İş Stresi, Geribildirim, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık Ve Deneysel Uygulama Puanlarının Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Test İstatistiği ^{a,b}							
	Uygulama	Otonomi	Öz yeterlik	Bağlılık	Stres	Geribildirim	Motivasyon
Chi-Square	89,027	98,415	105,760	90,772	104,494	31,281	107,586
Df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
a. Kruskal-Wallis Test							
b. Gruplama Değişkeni: Görev Süre							

Tablo 5.14.'de belirtildiği üzere, katılımcıların; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının tamamı, görev süresi değişkenine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için grupların homojen yapıları ve grupları oluşturan katılımcı sayıları göz önüne alınarak Dunn's Çoklu Karşılaştırma testi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 5.15. Katılımcıların otonomi puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma testi sonuçları

Görev Süresi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Süresinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
1-9 yıl-10-19 yıl	-128,961	14,661	-8,796	,000	,000
1-9 yıl-20-29 yıl	-131,887	20,927	-6,302	,000	,000
10-19 yıl-20-29 yıl	-2,926	22,942	-,128	,899	1,000

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-terafli testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

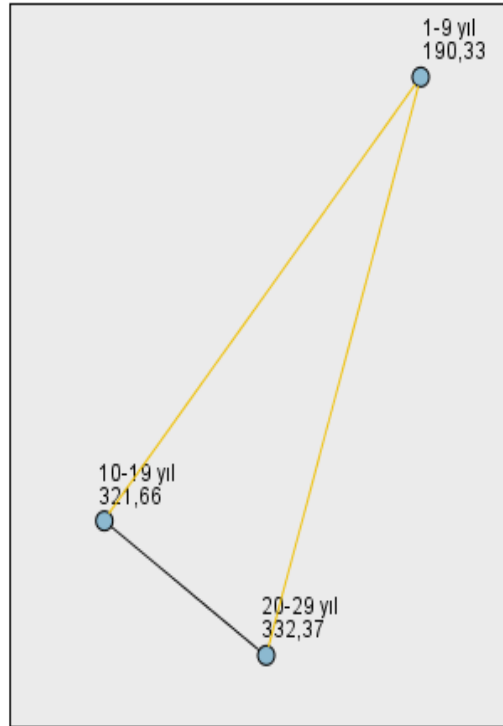
Tablo 5.15’de görüldüğü üzere katılımcıların otonomi puanlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda, 1-9 yıl arası görev yapanların otonomi puanlarının 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Sıralamalar			
Görev Süre		N	Sıra Ortalaması
Otonomi	1-9 yıl	302	192,03
	10-19 yıl	126	321,00
	20-29 yıl	51	323,92
	Total	479	

10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.16. Katılımcıların Öz Yeterlik Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Süresi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Süresinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
1-9 yıl-10-19 yıl	-131,333	14,659	-8,959	,000	,000
1-9 yıl-20-29 yıl	-142,043	20,925	-6,788	,000	,000
10-19 yıl-20-29 yıl	-10,710	22,940	-,467	,641	1,000

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-tarafli testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.16.'da görüldüğü üzere katılımcıların öz yeterlik puanlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere

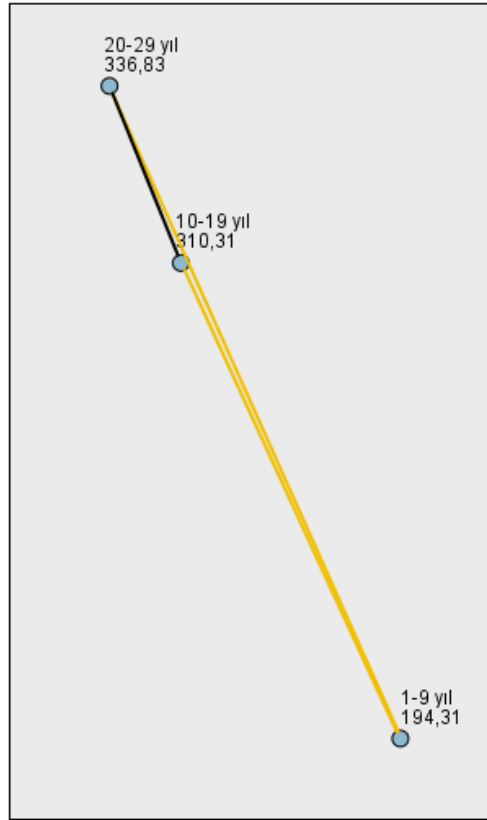
gerçekleştirilen test sonucunda, 1-9 yıl arası görev yapanların öz yeterlik puanlarının 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Sıralamalar			
Görev Süre		N	Sıra Ortalaması
Öz yeterlik	1-9 yıl	302	190,33
	10-19 yıl	126	321,66
	20-29 yıl	51	332,37
	Total	479	

10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.17. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Süresi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Süresinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
1-9 yıl-10-19 yıl	-115,991	14,647	-7,919	,000	,000
1-9 yıl-20-29 yıl	-142,519	20,908	-6,816	,000	,000
10-19 yıl-20-29 yıl	-26,528	22,921	-1,157	,247	,741

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-tarafli testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.17.'de görüldüğü üzere katılımcıların Bağlılık puanlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda, 1-9 yıl arası görev yapanların Bağlılık puanlarının 10-

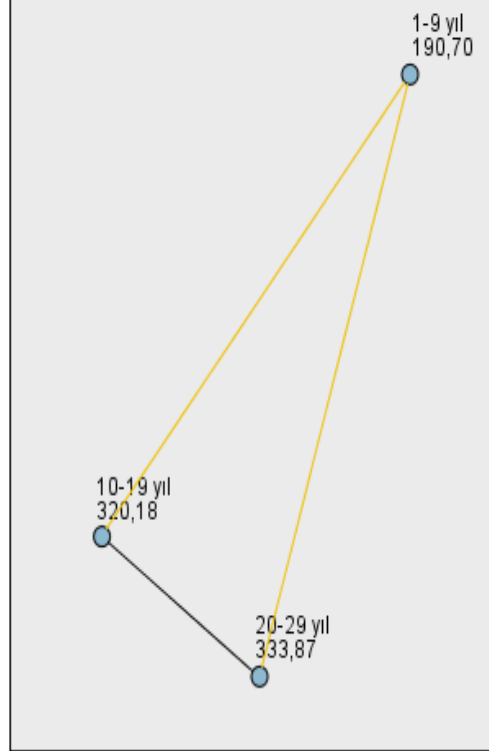
19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Sıralamalar			
Görev Süre		N	Sıra Ortalaması
Bağlılık	1-9 yıl	302	194,31
	10-19 yıl	126	310,31
	20-29 yıl	51	336,83
	Total	479	

10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.18. Katılımcıların; İş Stresi Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Süresi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Süresinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
1-9 yıl-10-19 yıl	-129,483	14,649	-8,839	,000	,000
1-9 yıl-20-29 yıl	-143,177	20,911	-6,847	,000	,000
10-19 yıl-20-29 yıl	-13,694	22,924	-,597	,550	1,000

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-terafli testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.18.'de de görüldüğü üzere katılımcıların Stres puanlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere

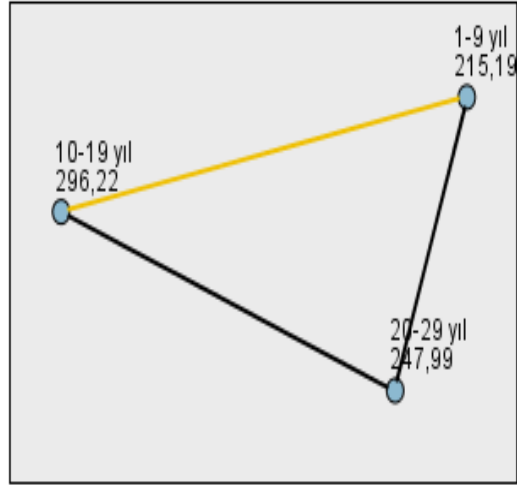
gerçekleştirilen test sonucunda, 1-9 yıl arası görev yapanların Stres puanlarının 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Sıralamalar			
Görev Süre		N	Sıra Ortalaması
Stres	1-9 yıl	302	190,70
	10-19 yıl	126	320,18
	20-29 yıl	51	333,87
	Total	479	

10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.19. Katılımcıların Geribildirim Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Süresi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Süresinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
1-9 yıl-20-29 yıl	-32,796	20,745	-1,581	,114	,342
1-9 yıl-10-19 yıl	-81,029	14,533	-5,576	,000	,000
20-29 yıl-10-19 yıl	48,232	22,742	2,121	,034	,102

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-tarflı testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.19.'da de görüldüğü üzere katılımcıların Geribildirim puanlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda, 1-9 yıl arası görev yapanların Geribildirim puanlarının

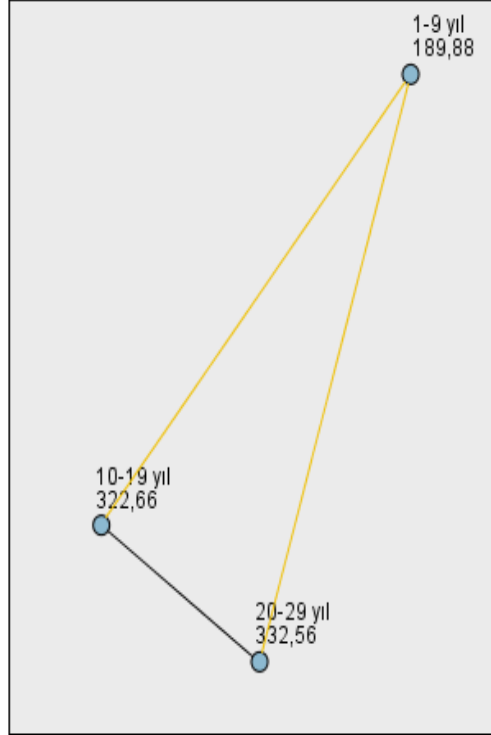
20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır (p<0,05).

Sıralamalar			
Görev Süre		N	Sıra Ortalaması
Geribildirim	1-9 yıl	302	215,19
	10-19 yıl	126	296,22
	20-29 yıl	51	247,99
	Total	479	

10-19 yıl ve 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.20. Katılımcıların Motivasyon Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Süresi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Süresinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
1-9 yıl-10-19 yıl	-132,782	14,663	-9,056	,000	,000
1-9 yıl-20-29 yıl	-142,678	20,931	-6,817	,000	,000
10-19 yıl-20-29 yıl	-9,896	22,946	-,431	,666	1,000

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-taraflı testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.20.'de de görüldüğü üzere katılımcıların Motivasyon puanlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda, 1-9 yıl arası görev yapanların Motivasyon puanlarının

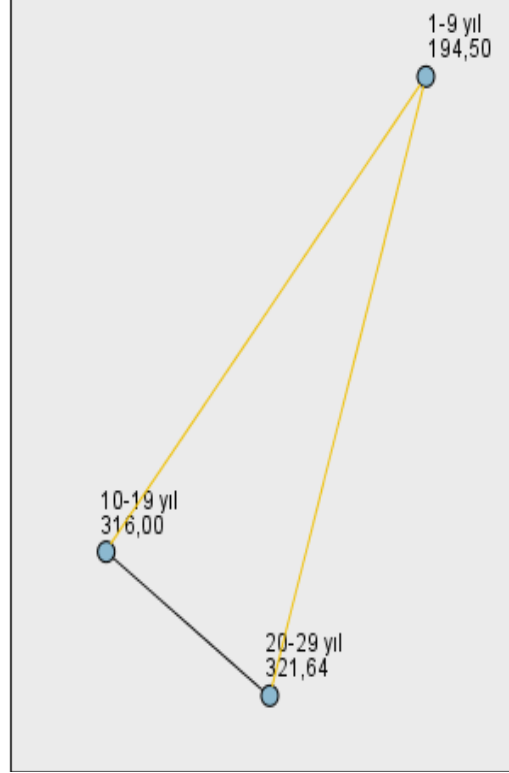
10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Sıralamalar			
Görev Süre		N	Sıra Ortalaması
Motivasyon	1-9 yıl	302	189,88
	10-19 yıl	126	322,66
	20-29 yıl	51	332,56
	Total	479	

10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.21. Katılımcıların Uygulama Puanlarının Görev Çeşidi Değişkenine Göre Farklaşmasının Hangi Gruplar Lehine Olduğunu Belirlemek Üzere Gerçekleştirilen Dunn's Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Görev Süresi Pairwise Karşılaştırması



Her nokta Görev Süresinin örnek ortalama sıralamasını göstermektedir.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
1-9 yıl-10-19 yıl	-121,495	14,624	-8,308	,000	,000
1-9 yıl-20-29 yıl	-127,132	20,875	-6,090	,000	,000
10-19 yıl-20-29 yıl	-5,637	22,885	-,246	,805	1,000

Her sıra, Örnek 1 ve Örnek 2 dağılımların aynı olduğu sıfır varsayımı sınamaktadır. Asimptotik anlamlar (2-taraflı testler) gösterilmektedir. Anlamlılık düzeyi: ,05.

Tablo 5.21.'de de görüldüğü üzere katılımcıların Uygulama puanlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere

gerçekleştirilen test sonucunda, 1-9 yıl arası görev yapanların Uygulama puanlarının 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Sıralamalar			
Görev Süre		N	Sıra Ortalaması
Uygulama	1-9 yıl	302	194,50
	10-19 yıl	126	316,00
	20-29 yıl	51	321,64
	Total	479	

10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

5.3. OTONOMİ, ÖZ YETERLİK, İŞ STRESİ, GERİBİLDİRİM, MOTİVASYON, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DENEYSEL UYGULAMA PUANLARININ İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ

Katılımcıların; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek üzere Pearson Çarpım Moment Korelasyon testi uygulanmış olup, sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 5.22. Katılımcıların Otonomi, Öz Yeterlik, İş Stresi, Geribildirim, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık Ve Deneysel Uygulama Puanlarının Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemek Üzere Pearson Testi Sonuçları

		Korelasyonlar ^b						
		Motivasyon	Uygulama	Otonomi	Özyeterlik	Bağlılık	Stres	Geribildirim
Motivasyon	Pearson Correlation	1	,948**	,913**	,867**	,904**	,781**	,879**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Uygulama	Pearson Correlation	,948**	1	,903**	,848**	,899**	,755**	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Otonomi	Pearson Correlation	,913**	,903**	1	,868**	,884**	,792**	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Öz yeterlik	Pearson Correlation	,867**	,848**	,868**	1	,889**	,754**	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Bağlılık	Pearson Correlation	,904**	,899**	,884**	,889**	1	,759**	,821**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Stres	Pearson Correlation	,781**	,755**	,792**	,754**	,759**	1	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
Geribildirim	Pearson Correlation	,879**	,907**	,848**	,761**	,821**	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-tailed) önemlidir. b. Listwise N=479

Tablo 22’te de görüldüğü gibi,

Motivasyon ve Uygulama arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,948$, $p<0,01$).

Motivasyon ve Otonomi arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,913$, $p<0,01$).

Motivasyon ve Öz yeterlik arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,867$, $p<0,01$).

Motivasyon ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,904$, $p<0,01$).

Motivasyon ve Stres arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,781$, $p<0,01$).

Motivasyon ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,879$, $p<0,01$).

Uygulama ve Otonomi arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,903$, $p<0,01$).

Uygulama ve Öz yeterlik arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,848$, $p<0,01$).

Uygulama ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,899$, $p<0,01$).

Uygulama ve Stres arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,755$, $p<0,01$).

Uygulama ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,907$, $p<0,01$).

Otonomi ve Öz yeterlik arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,868$, $p<0,01$).

Otonomi ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,884$, $p<0,01$).

Otonomi ve Stres arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,792$, $p<0,01$).

Otonomi ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,848$, $p<0,01$).

Öz yeterlik ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,889$, $p<0,01$).

Öz yeterlik ve Stres arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,754$, $p<0,01$).

Öz yeterlik ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,761$, $p<0,01$).

Bağlılık ve Stres arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,759$, $p<0,01$).

Bağlılık ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,821$, $p<0,01$).

Stres ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,688$, $p<0,01$).

5.4. OLDHAM VE HACKMAN TEORİSİ İLE TEZ ÇALIŞMASI SONUÇLARINI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ

Katılımcıların; test edilmek istenen hipotez puanları ile motivasyon ve uygulama puanları arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek üzere Pearson Çarpım Moment Korelasyon testi uygulanmış olup, sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 5.23. Katılımcıların Hipotez Puanları İle Motivasyon Ve Uygulama Puanları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemek Üzere Pearson Testi Sonuçları

		Korelasyonlar ^c					
		Motivasyon	H6	H7	H8	H9	H10
Motivasyon	Pearson Correlation	1	,880**	,945**	,179**	,874**	,762**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
H6	Pearson Correlation	,880**	1	,962**	-,156**	,979**	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,000
H7	Pearson Correlation	,945**	,962**	1	,102*	,965**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,026	,000	,000
H8	Pearson Correlation	,179**	-,156**	,102*	1	-,037	-,370**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,026		,418	,000
H9	Pearson Correlation	,874**	,979**	,965**	-,037	1	,893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,418		,000
H10	Pearson Correlation	,762**	,945**	,852**	-,370**	,893**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
** . Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-tailed) önemlidir.							
* . Korelasyon 0.05 düzeyinde (2-tailed) önemlidir.							
c. Listwise N=479							

Tablo 23'te de görüldüğü gibi;

Motivasyon ve H6 değişkeni arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,880$, $p<0,01$).

Motivasyon ve H7 değişkeni arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,945$, $p<0,01$).

Motivasyon ve H8 değişkeni arasında %99 güven aralığında çok zayıf pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,179$, $p<0,01$).

Motivasyon ve H9 değişkeni arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,874$, $p<0,01$).

Motivasyon ve H10 değişkeni arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,762$, $p<0,01$).

H6 ve H7 değişkenleri arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,962$, $p<0,01$).

H6 ve H8 değişkenleri arasında %99 güven aralığında çok zayıf negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,156$, $p<0,01$).

H6 ve H9 değişkenleri arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,979$, $p<0,01$).

H6 ve H10 değişkenleri arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,945$, $p<0,01$).

H7 ve H8 değişkenleri arasında %95 güven aralığında çok zayıf pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,102$, $p<0,05$).

H7 ve H9 değişkenleri arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,965$, $p<0,01$).

H7 ve H10 değişkenleri arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,852$, $p<0,01$).

H8 ve H9 değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H8 ve H10 değişkenleri arasında %99 güven aralığında zayıf negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,370$, $p<0,01$).

H9 ve H10 değişkenleri arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,893$, $p<0,01$).

5.5. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ ANALİZİ

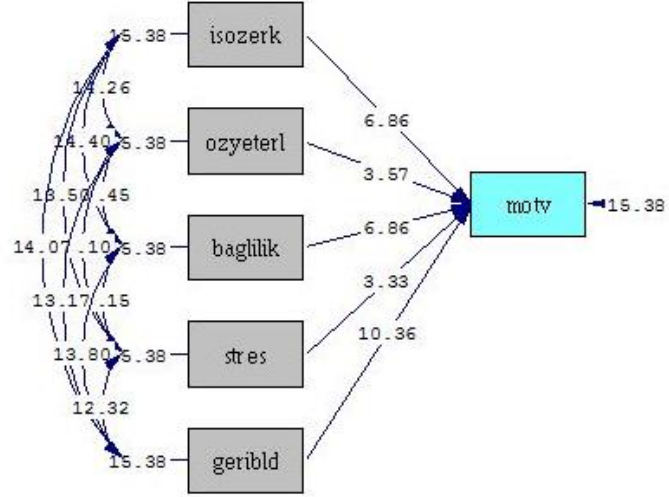
LİSREL, Lİnear Structural RELations kelimelerinin ilk hecelerinin birleştirilmesiyle meydana gelen bir kelimedir. LİSREL, kovaryans yapı analizi için geliştirilmiş özel bir bilgisayar programıdır. İlk olarak 1972’de Jöreskog ve Van Thillo tarafından geliştirilmiştir. Programın ismi ve modelleme yaklaşımı eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. LİSREL, özellikle gizil değişkenleri, hem bağımlı, hem de bağımsız değişkenlerdeki ölçüm hatalarını, karşılıklı neden sonuç ilişkisini, eşzamanlılığı ve iç bağımlılığı içeren modelleri oluşturmak için tasarlanır (Cudeck ve diğerleri, 2000). Yaklaşımın önemini birkaç nedene bağlamak mümkündür. İlki, ölçüm işlemleri ve kuramsal yapı arasındaki çok önemli ilişkiyi göstermesi, ikinci ise ekonometri ve psikometri gibi iki bilim dalı arasında köprü görevini göstermesidir. Ekonometri, eşitlik sistemiyle ekonomi teorisinin modellemesiyle ve neden-etki ilişkilerini yansıtmasıyla ilgilenir. Psikometri ise gözlenen değişkenlerin ölçülmesindeki gibi gizli ya da gözlenemeyen değişkenlerin ölçülmesiyle ilgilenir. İki bilim dalının ilgilendikleri bu konuların birleşmesiyle araştırmacıya gizli ve/veya gözlenen değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri ya da modeli elde etmeyi sağlayan çok güçlü bir yaklaşım geliştirme olanağı sağlanmış olur (Reisinger, Turner, 1999).

En genel formda, bir LISREL modeli, ölçüm modeli ve yapısal model olarak iki kısımdan meydana gelir. Ölçüm modeli, gizil değişkenlerin ya da kuramsal yapıların gözlenen değişkenlere nasıl bağlı olduğunu ve nasıl gösterildiğini belirtir. Yapısal model ise gizli değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri belirler ve nedensel etkileri tanımlar.

Tez çalışması kapsamında, SPSS ile belirlenen değişkenler arası ilişkilerin doğrulanması ve bu ilişkilerin derecesinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli sürecinde Ki-Kare uyum testi (χ^2), İyi Uyum Testi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum Testi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum Testi (CFI), Normlaştırılmış Uyum Testi (NFI), Normlaştırılmamış Uyum Testi (NNFI) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü (RMSEA) gibi birçok uyum indeksi kullanılmaktadır (Sanders ve diğerleri, 2005; Şimşek, 2007; Hoe, 2008). Ki-Kare Uyum Testinin anlamlı olmaması, CFI, NNFI, NFI, GFI, AGFI değerlerinin .90’dan yüksek olması, χ^2/df

oranının 3 ya da daha düşük olması, RMSEA anlamlılık düzeyinin 0,05 olması genel olarak faktör yapısının uyumlu olduğunun bir göstergesidir.

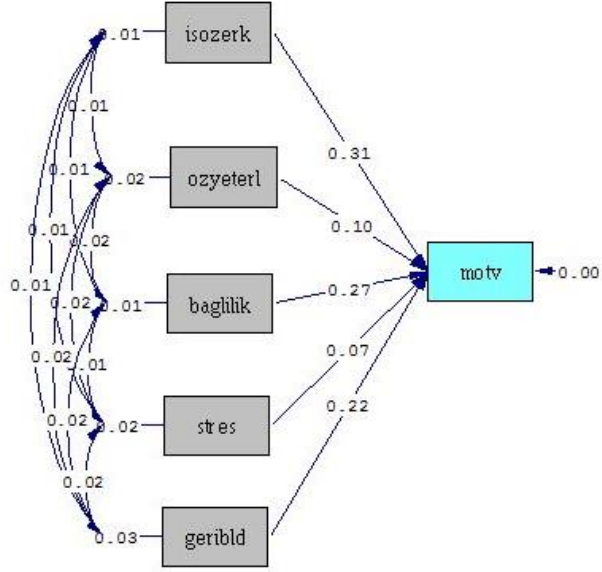
Tablo 5.24. Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

t değerlerine bakıldığında hepsi 2(1,98)'den büyük olduğu için parametreler anlamlı olmaktadır.

Tablo 5.25. Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: Tahminler



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Chi-Square=0,00 <0,05 olup model anlamlıdır. Çıktılar değerlendirildiğinde $R^2=0,90$ olup bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı çok yüksektir.

İş özerk değişkenindeki bir birimlik artış Motivasyon bağımlı değişkeninde 0,31 birimlik artışa sebep olmaktadır.

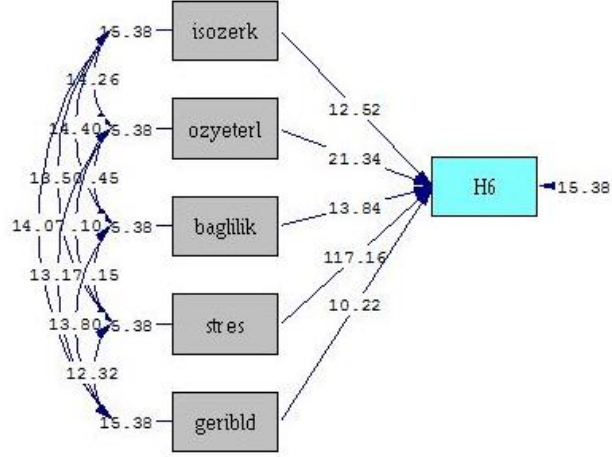
Öz yeterlik değişkenindeki bir birimlik artış Motivasyon bağımlı değişkeninde 0,10 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Bağlılık değişkenindeki bir birimlik artış Motivasyon bağımlı değişkeninde 0,27 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Stres değişkenindeki bir birimlik artış Motivasyon bağımlı değişkeninde 0,07 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Geribildirim değişkenindeki bir birimlik artış Motivasyon bağımlı değişkeninde 0,22 birimlik artışa sebep olmaktadır.

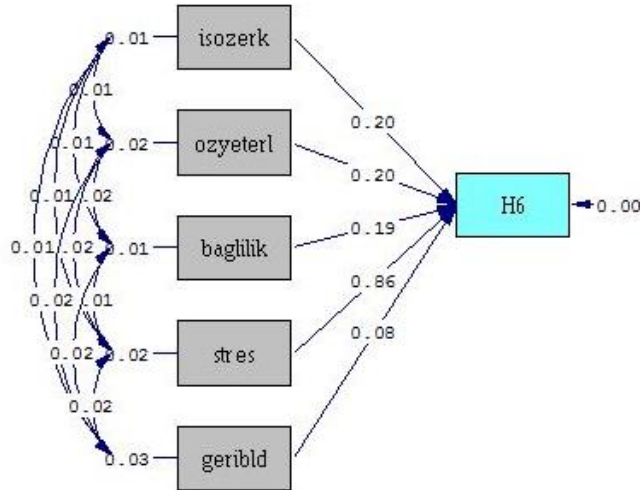
Tablo 5.26. H6 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

t değerlerine bakıldığında hepsi 2(1,98)'den büyük olduğu için parametreler anlamlı olmaktadır.

Tablo 5.27. H6 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: Tahminler



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Chi-Square=0,00 <0,05 olup model anlamlıdır. Çıktılar değerlendirildiğinde $R^2 = 1,00$ olup bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı çok yüksektir.

İş özerk değişkenindeki bir birimlik artış H6 bağımlı değişkeninde 0,20 birimlik artışa sebep olmaktadır.

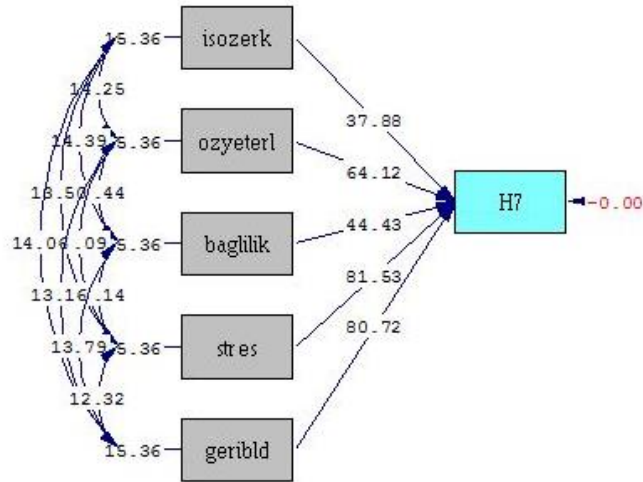
Öz yeterlik değişkenindeki bir birimlik artış H6 bağımlı değişkeninde 0,20 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Bağlılık değişkenindeki bir birimlik artış H6 bağımlı değişkeninde 0,19 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Stres değişkenindeki bir birimlik artış H6 bağımlı değişkeninde 0,86 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Geribildirim değişkenindeki bir birimlik artış H6 bağımlı değişkeninde 0,08 birimlik artışa sebep olmaktadır.

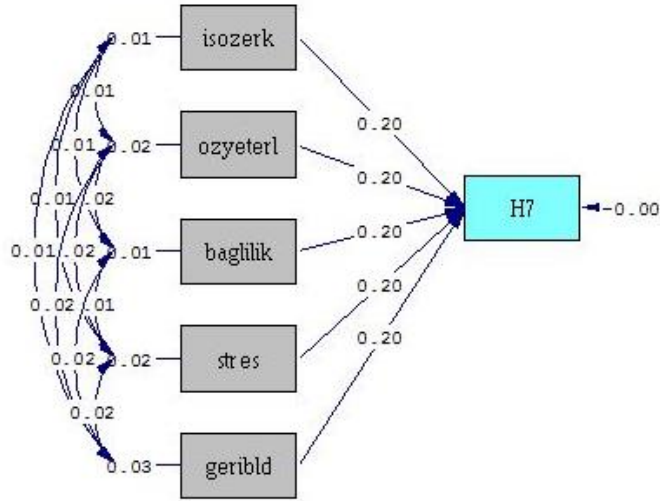
Tablo 5.28. H7 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

t değerlerine bakıldığında hepsi 2(1,98)'den büyük olduğu için parametreler anlamlı olmaktadır.

Tablo 5.29. H7 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: Tahminler



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Chi-Square=0,00 <0,05 olup model anlamlıdır. Çıktılar değerlendirildiğinde $R^2 = 1,00$ olup bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı çok yüksektir.

İş özerk değişkenindeki bir birimlik artış H7 bağımlı değişkeninde 0,20 birimlik artışa sebep olmaktadır.

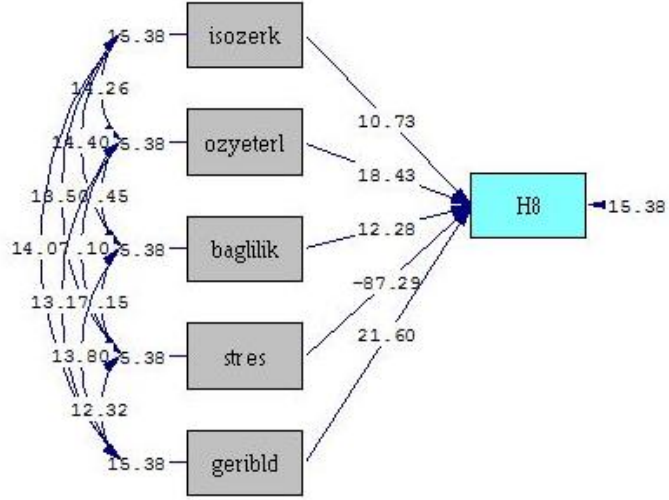
Öz yeterlik değişkenindeki bir birimlik artış H7 bağımlı değişkeninde 0,20 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Bağlılık değişkenindeki bir birimlik artış H7 bağımlı değişkeninde 0,20 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Stres değişkenindeki bir birimlik artış H7 bağımlı değişkeninde 0,20 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Geribildirim değişkenindeki bir birimlik artış H7 bağımlı değişkeninde 0,20 birimlik artışa sebep olmaktadır.

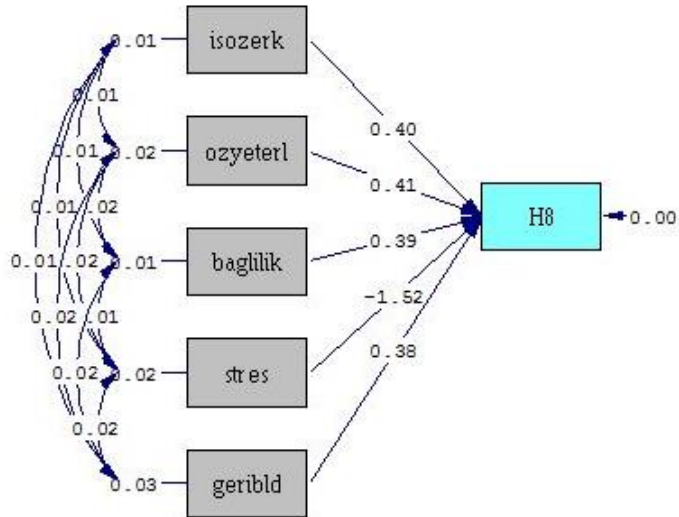
Tablo 5.30. H8 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

t değerlerine bakıldığında hepsi 2(1,98)'den büyük olduğu için parametreler anlamlı olmaktadır.

Tablo 5.31. H8 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: Tahminler



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Chi-Square=0,00 <0,05 olup model anlamlıdır. Çıktılar değerlendirildiğinde $R^2=0,95$ olup bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı çok yüksektir.

İş özerk değişkenindeki bir birimlik artış H8 bağımlı değişkeninde 0,40 birimlik artışa sebep olmaktadır.

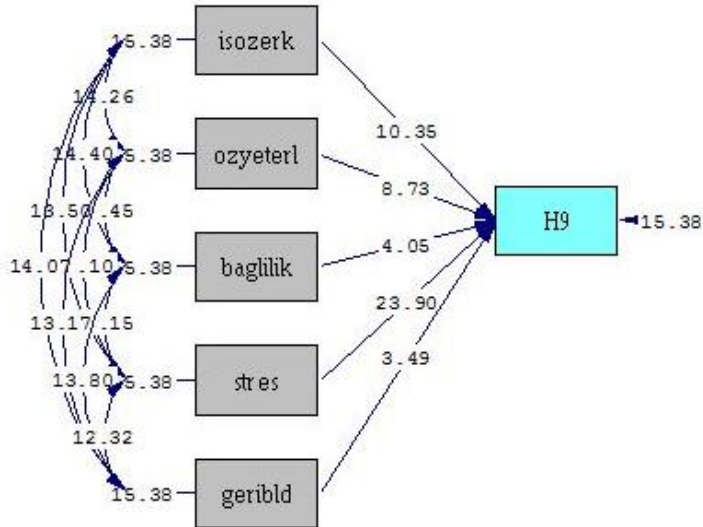
Öz yeterlik değişkenindeki bir birimlik artış H8 bağımlı değişkeninde 0,41 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Bağlılık değişkenindeki bir birimlik artış H8 bağımlı değişkeninde 0,39 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Stres değişkenindeki bir birimlik artış H8 bağımlı değişkeninde 1,52 birimlik azalışa sebep olmaktadır.

Geribildirim değişkenindeki bir birimlik artış H8 bağımlı değişkeninde 0,38 birimlik artışa sebep olmaktadır.

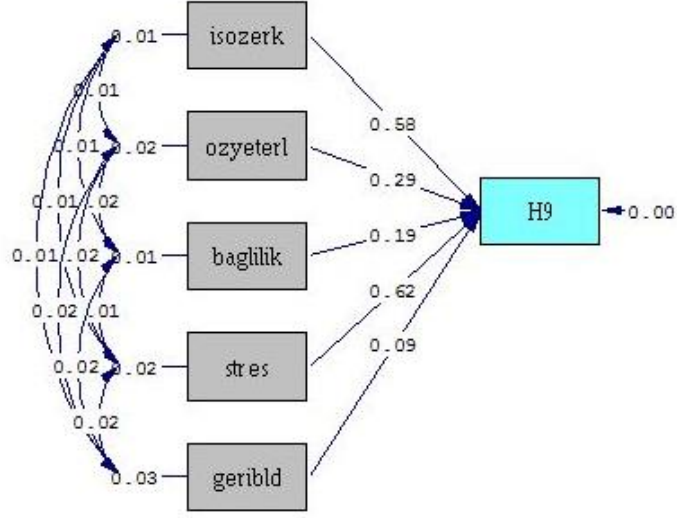
Tablo 5.32. H9 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

t değerlerine bakıldığında hepsi 2(1,98)'den büyük olduğu için parametreler anlamlı olmaktadır.

Tablo 5.33. H9 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: Tahminler



Chi-Square=0,00 <0,05 olup model anlamlıdır. Çıktılar değerlendirildiğinde $R^2 = 0,95$ olup bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı çok yüksektir.

İş özerk değişkenindeki bir birimlik artış H9 bağımlı değişkeninde 0,58 birimlik artışa sebep olmaktadır.

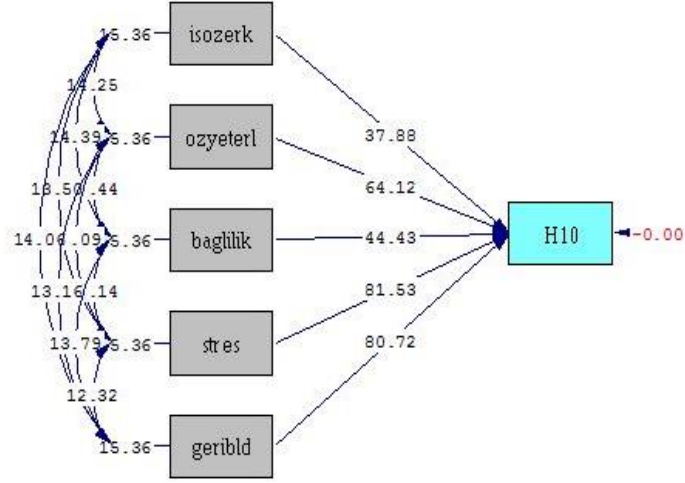
Öz yeterlik değişkenindeki bir birimlik artış H9 bağımlı değişkeninde 0,29 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Bağlılık değişkenindeki bir birimlik artış H9 bağımlı değişkeninde 0,19 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Stres değişkenindeki bir birimlik artış H9 bağımlı değişkeninde 0,62 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Geribildirim değişkenindeki bir birimlik artış H9 bağımlı değişkeninde 0,09 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Tablo 5.34. H10 Verilerin Faktör Yapısının Doğruluğunu Gösteren LISREL Standart Değer Sonuçları: T-Değerler



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

t değerlerine bakıldığında hepsi 2(1,98)'den büyük olduğu için parametreler anlamlı olmaktadır.

Chi-Square=0,00 <0,05 olup model anlamlıdır. Çıktılar değerlendirildiğinde $R^2=0,95$ olup bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı çok yüksektir.

İş özerk değişkenindeki bir birimlik artış H8 bağımlı değişkeninde 0,34 birimlik artışa sebep olmaktadır.

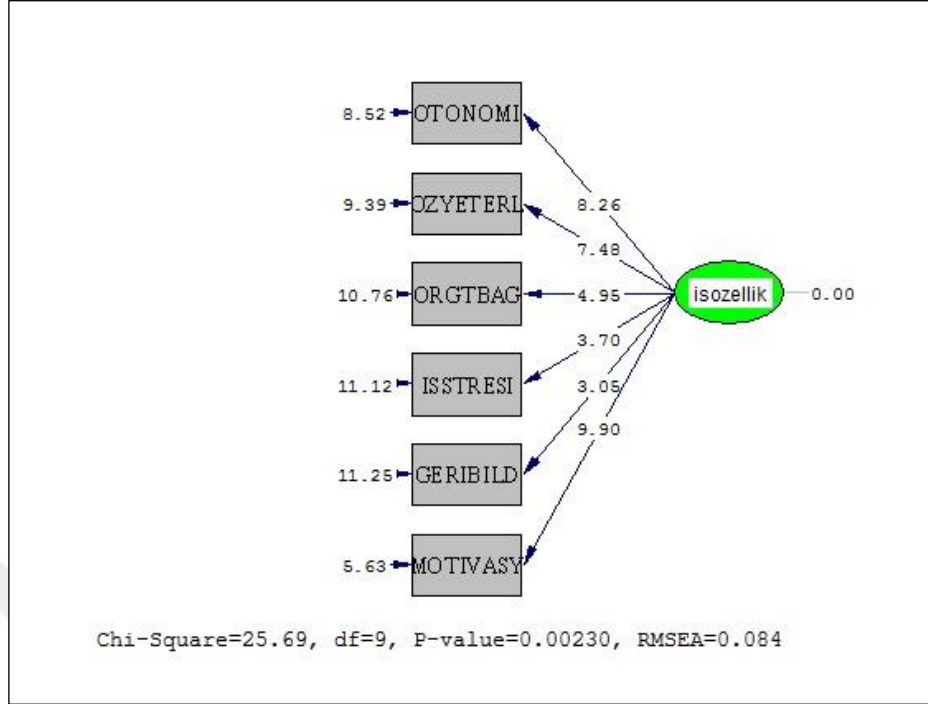
Öz yeterlik değişkenindeki bir birimlik artış H8 bağımlı değişkeninde 0,33 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Bağlılık değişkenindeki bir birimlik artış H8 bağımlı değişkeninde 0,67 birimlik azalışa sebep olmaktadır.

Stres değişkenindeki bir birimlik artış H8 bağımlı değişkeninde 1,00 birimlik azalışa sebep olmaktadır.

Geribildirim değişkenindeki bir birimlik artış H8 bağımlı değişkeninde 0,0016 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Tablo 5.35. İş Özellikleri



Gerçekleştirilen bu analizlerde $\chi^2=25.69$, $df=9$, $\chi^2/df=2.854$, $RMSEA=.084$, $NNFI=.85$, $CFI=.91$, $GFI=.97$ ve $AGFI=.93$ değerleri elde edilmiştir. Bu değerler SPSS sonucunda oluşturulan korelasyon modelin veri uygunluğunun yeterli olduğunu göstermektedir (Kline, 1998; Kelloway, 1998; Heubeck & Neill, 2000; Corral & Calvete, 2000; Lewis ve diğerleri, 2002; Olivares ve diğerleri, 2004; Ingles, Hidalgo & Mendez, 2005; Sanders ve diğerleri, 2005; Kahn, 2006; Şimşek, 2007; Hoe, 2008).

Tez çalışması kapsamında, SPSS analizi %86 oranında kullanılan değişkenler ile iş özellikleri açıklanabilmektedir. LISREL regresyon analizinde ise 2 yeni model ve değişkenler arası ilişki belirlenmiştir. Bu ilişkilere iş özellikleri faktörleri diğer değişkenler ile açıklanabilmektedir.

$$\text{UYG} = 3.715 + 0.154 \cdot \text{ÖZERKLİK} + 0.0850 \cdot \text{OZYETERL} + 0.0504 \cdot \text{ORGTBAG} \\ + 0.00527 \cdot \text{ISStresI} + 0.0267 \cdot \text{GERIBILD} - 0.0777 \cdot \text{MOTIVASY} \\ 0.443 \quad 1.028 \quad -1.690 \quad + \text{Hata}, R^2 = 0.149$$

Yukarıdaki katsayılara dayanarak ise iş özellikleri kuramı, motivasyon, otonomi, öz yeterlik, örgütsel bağlılık, iş stresi, geribildirim ile açıklanabilmektedir.



5.6. NON-PARAMETRİK KORELASYON ANALİZİ (SPEARMAN'S RHO)

Tablo 5.36. Non-Parametrik Korelasyon Analizi (Spearman's Rho) 1

			Korelasyonlar ^b						
			Motivasyon	Uygulama	Otonomi	Özyeterlik	Bağlılık	Stres	Geribildirim
Spearman's rho	Motivasyon	Correlation Coefficient	1,000	,696**	,808**	,800**	,787**	,716**	,593**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Uygulama	Correlation Coefficient	,696**	1,000	,745**	,711**	,711**	,613**	,523**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	Otonomi	Correlation Coefficient	,808**	,745**	1,000	,762**	,730**	,712**	,585**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	Öz yeterlik	Correlation Coefficient	,800**	,711**	,762**	1,000	,758**	,687**	,563**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	Bağlılık	Correlation Coefficient	,787**	,711**	,730**	,758**	1,000	,667**	,593**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	Stres	Correlation Coefficient	,716**	,613**	,712**	,687**	,667**	1,000	,470**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	Geribildirim	Correlation Coefficient	,593**	,523**	,585**	,563**	,593**	,470**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-tailed) önemlidir.

b. Listwise N = 479

Yukarıdaki sonuçlara dayanarak:

Motivasyon ve Uygulama arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (rho=0,696, p<0,01).

Motivasyon ve Otonomi arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (rho=0,808, p<0,01).

Motivasyon ve Öz yeterlik arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,800$, $p<0,01$).

Motivasyon ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,787$, $p<0,01$).

Motivasyon ve Stres arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,716$, $p<0,01$).

Motivasyon ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,593$, $p<0,01$).

Uygulama ve Otonomi arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,745$, $p<0,01$).

Uygulama ve Öz yeterlik arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,711$, $p<0,01$).

Uygulama ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,711$, $p<0,01$).

Uygulama ve Stres arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,613$, $p<0,01$).

Uygulama ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,523$, $p<0,01$).

Otonomi ve Öz yeterlik arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,762$, $p<0,01$).

Otonomi ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,730$, $p<0,01$).

Otonomi ve Stres arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,712$, $p<0,01$).

Otonomi ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,585$, $p<0,01$).

Öz yeterlik ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,758$, $p<0,01$).

Öz yeterlik ve Stres arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,687$, $p<0,01$).

Öz yeterlik ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,563$, $p<0,01$).

Bağlılık ve Stres arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,667$, $p<0,01$).

Bağlılık ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,593$, $p<0,01$).

Stres ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,470$, $p<0,01$).

Tablo 5.37. Non-Parametrik Korelasyon Analizi (Spearman's Rho) 2

			Korelasyonlar ^b						
			Motivasyon	H6	H7	H8	H9	H10	
Spearman's rho	Motivasyon	Correlation Coefficient	1,000	,809**	,855**	,056	,842**	,708**	
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,221	,000	,000	
	H6	Correlation Coefficient	,809**	1,000	,967**	,217**	,975**	,930**	
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	
	H7	Correlation Coefficient	,855**	,967**	1,000	-,041	,993**	,853**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,370	,000	,000	
	H8	Correlation Coefficient	,056	-,217**	-,041	1,000	-,075	-,370**	
		Sig. (2-tailed)	,221	,000	,370	.	,103	,000	
	H9	Correlation Coefficient	,842**	,975**	,993**	-,075	1,000	,877**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,103	.	,000	
	H10	Correlation Coefficient	,708**	,930**	,853**	-,370**	,877**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	**. Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-tailed) önemlidir.								
	b. Listwise N = 479								

Yukarıdaki sonuçlara dayanarak:

Motivasyon ve H6 değişkeni arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,809$, $p<0,01$).

Motivasyon ve H7 değişkeni arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,855$, $p<0,01$).

Motivasyon ve H8 değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Motivasyon ve H9 değişkeni arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,842$, $p<0,01$).

Motivasyon ve H10 değişkeni arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,708$, $p<0,01$).

H6 ve H7 değişkenleri arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,967$, $p<0,01$).

H6 ve H8 değişkenleri arasında %99 güven aralığında çok zayıf negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=-0,217$, $p<0,01$).

H6 ve H9 değişkenleri arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,975$, $p<0,01$).

H6 ve H10 değişkenleri arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,930$, $p<0,01$).

H7 ve H8 değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H7 ve H9 değişkenleri arasında %99 güven aralığında çok kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,993$, $p<0,01$).

H7 ve H10 değişkenleri arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,853$, $p<0,01$).

H8 ve H9 değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H8 ve H10 değişkenleri arasında %99 güven aralığında zayıf negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=-0,370$, $p<0,01$).

H9 ve H10 değişkenleri arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,877$, $p<0,01$).

BÖLÜM 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Tezin sonuç bölümünü üç ana başlıkta değerlendirmek mümkündür.

- Sürecin Kuram Boyutu
- İstatistiksel Sonuçlar
- Kaynakların Öngörüsü İle Araştırmanın Sonuçları Arasındaki İlişki

Bu araştırma işletmelerin somut ihtiyaçları ile bilimsel temelli kuramlar arasındaki farkın test edilmesi ile işveren ile iş gören arasındaki ilişkileri düzenlemesi açısından önemli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu ilişki eski bakış açısından daha farklı birbirini anlayan iki farklı bakış açısının aynı hedefe doğru yol alınabileceğinin göstergesi olarak düşünülebilir. Hedeflerin birlikte başarmanın bir gecede değişen koşullar veya sihirli bir değişimle olmayacağını gösteren istatistiksel ve uygulamalı sonuçları ile farklı bir bakış açısı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu araştırma bir süreci dönüştüren insanların dönüştürdükleri şeyin bir nasıl bir değer olduğunu anlamalarını sağlamıştır. Bu değere ulaşmakta verdikleri katkının ancak kendilerinin ve dönüştüren tüm prosesinde bir değer olduğunun bilincine varmaları ile mümkün olabilir. Bu öngörü çerçevesinde araştırma kendini kanıtlamış bir kuram üzerine şekillendirilir ise daha gerçekçi sonuçlar alınabilir.

İş Özellikleri Kuramında kendini kanıtlamıştır. Değer üreten sürecin ve iş dönüştürücülerinin değişik durum ve şartlardaki durumlarını açıklayabilecek nitelikte bir kuramdır. Kuramın ana öngörüsü çalışanların sürecin bütününe hâkim olmasının sağlanması sonucunda işletmeye sağlayacağı uzun dönem faydaları açısından son dönemin önemli kuramları arasında yer almaktadır. Kuramın ana öngörüsü birçok işletmede var olan Kalite ve Yalın Üretim felsefesi ile birebir örtüşmesidir.

Kuram her iki yönetim anlayışında tüm çalışanların yetkinleşmesini karar mekanizmalarına katılımını ve birlikte iyileşmeyi öngörmektedir. Bu bağlamda kuram tartışmalı yanları ile birlikte öngörülerini ispatlanmış bir kuramdır. Kuramın ortaya atıldığı yıllardan beri geliştirilen öz yeterlilik teorileri ile kuram daha da güçlenmiştir. Yeni yüzyılda ki gelişmeler yeni değişkenler ile test edilmesinin önünü açmış bazı araştırmalarda kurama bağlılık ve iş tatmini değişkenlerini de eklemiştir. Ülkemizdeki ihtiyaç 1990 yıllardan sonra değişen koşullar ve işletmelerin dışa açılım ihtiyaçları çerçevesinde gönüllülük esası ile başlamıştır. Ancak daha sonraki aşamalarda olmaz ise olmaz biçimine dönüşen sürece doğru gidilmiştir. Bu duruma neden olan etken Japon

sanayisinin uygulamadaki başarısıdır. Kuram bilimsel aşamadan uygulama aşamasına geçebilmiştir. İlk dönemler Ford üretim tipi olarak adlandırılan üretim sisteminin ilkel haliyle Toyota üretim sistemini yaratmıştır. İşletmeler reklam ve değişim adı altında pompaladıkları tüketim talebini karşılama gereksinimi sonucu Toplam Kalite anlayışı ortaya çıkmıştır. Günümüz anlayışına gelindiğinde müşteri kral olarak görülmekte ancak üreticilerde, proseslerde de bir değer olarak kabul edilmektedir. Buradan hareketle kuramın geliştirilerek yeni bir yorum haline dönüştürülmesi tezimin ana hatlarından birini oluşturmuştur.

Tezimin istatistiksel boyutuna göz atarsak tezimin içerisinde kullanılan verilerin tez çalışması kapsamında geliştirilen 5’li Likert tipi ölçekle ölçülmüş olup; ölçek; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama şeklinde 7 faktörden oluşmaktadır. İş özellikleri kuramı kapsamında birbirinden etkilenen tüm değişkenler göz önüne alınarak gerçekleştirilen bu çalışma daha önce gerçekleştirilen ve daha az faktörlü açıklamaları hem doğrulamakta, hem de ölçeğin, iş özellikleri modelinin %86’sını açıklaması açısından yeni ve bütüncü bir yaklaşım sunmaktadır.

Bu bağlamda; sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

Tez çalışmasının birinci hipotezi olan görev “çeşidi; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarını etkilemektedir” hipotezini test etmek amacı ile gerçekleştirilen analizler sonucunda katılımcıların; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının tamamı, görev çeşidi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Katılımcıların Otonomi puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn’s Testi sonucunda Otonomi puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen test sonucunda, Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Otonomi puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile

arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Otonomi puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır. Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların öz yeterlik puanlarının ve çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Testi sonucunda Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Öz yeterlik puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Öz yeterlik puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır. Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Testi sonucunda Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Bağlılık puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Bağlılık puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır. Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların iş stresi puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Testi sonucunda Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Stres puanlarının Kalite-Depo, Üretim,

Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Stres puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır. Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların geribildirim puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Testi sonucunda Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Geribildirim puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Geribildirim puanlarının Üretim departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır. Üretim departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların motivasyon puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Testi sonucunda Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Motivasyon puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Motivasyon puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır. Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların uygulama puanlarının görev çeşidi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Testi sonucunda

Üretim Destek departmanındaki katılımcıların Uygulama puanlarının Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcılar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Yan Sanayi departmanındaki katılımcıların Uygulama puanlarının Kalite-Depo departmanındaki katılımcılar ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Kalite-Depo, Üretim, Yan Sanayi ve Bakım Onarım departmanlarındaki katılımcıların, Üretim Destek departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır. Kalite-Depo, departmanlarındaki katılımcıların, Yan Sanayi departmanındaki çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır

Tez çalışmasının ikinci hipotezi olan “görev süresi otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarını etkilemektedir” hipotezini test etmek amacı ile gerçekleştirilen analizler sonucunda; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarının tamamı, görev süresi değişkenine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir.

Katılımcıların Otonomi puanlarının, görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn’s Testi sonucunda, 1-9 yıl arası görev yapanların otonomi puanlarının 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). 10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların öz yeterlik puanlarının, görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn’s Testi sonucunda 1-9 yıl arası görev yapanların öz yeterlik puanlarının 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık puanlarının, görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn’s Testi sonucunda 1-9 yıl arası görev yapanların Bağlılık puanlarının 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır

($p<0,05$). 10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların iş stresi puanlarının, görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Testi sonucunda 1-9 yıl arası görev yapanların Stres puanlarının 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). 10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların geribildirim puanlarının, görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Testi sonucunda 1-9 yıl arası görev yapanların Geribildirim puanlarının 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

10-19 yıl ve 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların Motivasyon puanlarının, görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Testi sonucunda 1-9 yıl arası görev yapanların Motivasyon puanlarının 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların uygulama puanlarının, görev süresi değişkenine göre farklılaşmasının hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen Dunn's Testi sonucunda 1-9 yıl arası görev yapanların Uygulama puanlarının 10-19 yıl arası ve 20-29 yıl arası görev yapanlar ile arasında anlamlı birer farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

10-19 yıl ve 20-29 yıl gruplarının 1-9 yıl arası çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü hipotezi olan "Yalın üretim uygulaması; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık puanları ile ilişkilidir" hipotezini test etmek amacı ile otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere uygulanan Spearman Korelasyon analizi sonucunda; Motivasyon ve Uygulama arasında

%99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,696$, $p<0,01$); Motivasyon ve Otonomi arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,808$, $p<0,01$); Motivasyon ve Öz yeterlik arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,800$, $p<0,01$); Motivasyon ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,787$, $p<0,01$); Motivasyon ve Stres arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,716$, $p<0,01$); Motivasyon ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,593$, $p<0,01$); Uygulama ve Otonomi arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,745$, $p<0,01$); Uygulama ve Öz yeterlik arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,711$, $p<0,01$); Uygulama ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,711$, $p<0,01$); Uygulama ve Stres arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,613$, $p<0,01$); Uygulama ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,523$, $p<0,01$); Otonomi ve Öz yeterlik arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,762$, $p<0,01$); Otonomi ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,730$, $p<0,01$); Otonomi ve Stres arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,712$, $p<0,01$); Otonomi ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü ($\rho=0,585$, $p<0,01$); Öz yeterlik ve Bağlılık arasında %99 güven aralığında kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,758$, $p<0,01$).

Öz yeterlik ve Stres arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,687$, $p<0,01$).

Öz yeterlik ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,563$, $p<0,01$).

Bağlılık ve Stres arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,667$, $p<0,01$).

Bağlılık ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,593$, $p<0,01$).

Stres ve Geribildirim arasında %99 güven aralığında orta kuvvetli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\rho=0,470$, $p<0,01$).

Tezin yukarıda özetlenen istatistiksel sonuçlarına göre İş özellikleri kuramının ana maddelerinden olan iş özerkliği kavramının, iş performansını artırıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çünkü iş özerkliğine sahip çalışanlar sorumluluklarını işyerlerinde

mevcut performanslarına ve uygulamalarına yansıtılmaktadırlar. İş özerkliğine sahip çalışan kendi çalışma koşullarını iyileştirmek için öneri verebilmektedir. Doğal olarak da performansları da motivasyonlarını pozitif olarak etkilemektedir (Gellatly, Irving, 2001; Langfred, Moye, 2004). Aynı zamanda çalışanın iş memnuniyetini de artırıcı etkiye de sahip olduğu görülmektedir. Çalışan ile gerçekleştirilen tüm çalışmalarda çalışanlar çalışmalara isteyerek katılmaktadır. Yüksek iş özerkliğine yani kendi işlerini, kendi performanslarını ve kendi kararlarını belirleyebilen çalışanların çok daha yüksek iş memnuniyetine sahip olduğu görülmektedir (DeCarlo, Agarwal, 1999; Finn, 2001; Liu vd., 2005; Nguyen vd., 2003; Thompson, Prottas, 2005). İş özerkliği; bireylere kendi limitlerini belirleme, kendi sorumluluklarını alma ve stres faktörlerini kendilerine göre yönetme rahatlığı sağlaması sebepleri ile pozitif davranışlara yol açmakta ve iş stresini azaltmaktadır (Ellas, Veiga, 1997; Thompson).

Analiz kısmında mavi yaka çalışanların stresten etkilenmediği sonucunu çıkartabiliriz. Yukarıdaki yüksek iş özerkliğine sahip bireylerin; kendi performanslarını belirleme özgürlükleri bulunması sebebi ile iş memnuniyetlerinin yüksek olduğu ve iş memnuniyeti ve iş performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmektedir (Morrison vd., 2005; Finn; 2001; Cuyper, Wittle, 2005; DeCarlo, Agarwal, 1999).

Sonuç olarak, iş özerkliği ile iş çıktıları (motivasyon, iş performansı, iş memnuniyeti ve iş stresi) arasında öz yeterlik dengeleyici ve doğru orantılı bir ara değişkendir. Deci ve Ryan (2000), motivasyon sağlamada gereken psikolojik ihtiyaçların; otonomi, iletişim ve yetkinlik olduğunu belirterek özerkliğin bu üç temel psikolojik ihtiyaç arasında en önemlisi olduğunu söylemişlerdir. Literatür çalışmaları; çalışanların iş özerkliğinin, öz yeterliklerini arttırdığını belirtmektedir. İş özerkliği yüksek kişilerin; kendi bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını kullanma kabiliyetlerinin yüksek olması, başarılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bandura'ya (1997) göre; yüksek öz yeterliğe sahip kişiler; negatif deneyimler ve sınırlamalardan uzaktır. Bununla birlikte, yüksek öz yeterliğe sahip bireylerin; seçimlerini, amaçlarını, duygusal tepkilerini ve performansını olumlu yönde etkilemesi sebebi ile motivasyon artışını sağlandığı görülmektedir (Gist, Mitchell; 1992). Bunun zıddı olarak düşük öz yeterliğe sahip çalışanlar; iş hayatlarını daha zorlayıcı görmekte, çabuk vazgeçmektedirler. Bireylerin iş memnuniyetleri de kendilerine olan güvenleri ile artmakta, böylece işlerini severek ve pozitif şekilde tamamlayabilmektedirler. Bu sebeple yüksek iş özerkliğine dayanan iş planları;

çalışanların performanslarını ve iş memnuniyetlerini olumlu yönde etkilemekte, öz yeterlikle de iş stresleri azalmaktadır. Yapılan uygulamalarda eğitim odalarında gerçekleştirilen öz yeterlik artırıcı uygulamalar göstermiştir ki çalışanın bilgi beceri düzeyi arttıkça öz güveni artmaktadır.

Bu bağlamda, düşük iş özerkliğine sahip çalışanların iş streslerinin yüksek, yüksek iş özerkliğine sahip çalışanların ise iş streslerinin düşük olduğunu belirtmektedir (Elsass, Veiga, 1997). Özellikle bakım ve üretim ekibinin öz yeterlilik puanlarının yüksek olması bu durumun göstergesi olarak sayılabilir. Diğer taraftan tezin bulgularında ortaya çıkan diğer bir sonuç ta motivasyon indeksi düşük olarak çalışanların yan sanayide olarak görev yapan çalışanlar olduğunun görülmesidir. Buradan hareketle işletme ile ilgili çalışanlara yönelik etkisinin olmadığını göstergesidir. Yapılan çalışmalarda; yüksek iş özerkliğine sahip çalışanların performanslarının yüksek olduğu vurgulanmıştır (Wang, Netemeyer, 2002; DeCarlo, Agarwal, 1999). Gerçekleştirilen çalışmalar, iş performansı ve iş memnuniyeti arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu belirtmekte birisinin artışı, diğerinin artışı sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu ikisi arasındaki ilişkiye diğer değişkenlerde etki edebilmektedir.

Öz yeterlik algısını etkileyen diğer bir faktör ise bireyin gerçekleştirdiği eylemlere yönelik aldığı olumlu ve olumsuz geribildirimlerdir. Bu tez kapsamında şirketin hedefleri ve çalışanların yaptığı çalışmalar sonucu etki eden çıktılar günlük toplantılar ile paylaşılmıştır. Geri bildirim çalışmalara olumlu etkilemesine rağmen sonuçları itibari ile en düşük puanları almıştır. Bu durumu diğer değişkenlerin daha öncelikli olması ve çalışanın sonuçları bütünsel olarak kavramaması olarak değerlendirebiliriz. Örneğin; bir bireyin yapması gereken görev için gereken özelliklere ve becerilere sahip olduğunun kendisine bildirilmesi ve ikna edici bir şekilde kendisine sunulması durumunda kişinin öz yeterlik inancında artış olduğu belirlenmiştir (Eysenck, 2000). Öz yeterlik inancı yüksek olan kişiler, kendi işleri ile ilgili her türlü öğrenme faaliyetlerine isteyerek yaklaşmakta, bu alanda çalışmakta, oluşabilecek her türlü sorunu çözebilmek için çaba göstererek daha etkili stratejiler ileri sürmekte ve sonuca ulaşmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yüksek öz yeterlik inancı olan kişilerin, düşük öz yeterlik inancı olan kişilere göre daha yüksek performans gösterdiği belirlenmiştir (Eggen, Kauchak, 1999). Bu bağlamda, kişilerin stres oluşturan durumlarla başa

çıkabileceklerine olan zihinsel inançları aslında öz yeterlik inançları ile doğrudan ilişkilidir (Meyer, Allen, 1997).

Özellikle son zamanlarda, örgütlerde yer alan kalite uygulamaları gereğince de bu hedefler çalışanlara doğru ve açık şekillerde ifade edilmelidir. Bu bağlamda, örgüt yönetiminin, belirlenen hedefler ve hedeflere ulaşmada kullanılacak faaliyetlere tam bağlılıkları gerekmekte ve karşılıklı ekip çalışmalarını ön plana almaları gerekmektedir. Bu kapsamda gerçekleşen başarılar, belirli zamanlarda öne çıkarılmalı ve bilgi alış verişinde bulunulmalıdır. Bu takdirde örgüt başarısı artacağı gibi çalışanların örgüt bağlılık duyguları da kaçınılmaz şekilde artacaktır (Vural, Coşkun, 2007). Bu faktörlerin yanında, örgüt; kendi hedef ve değerlerini, çalışanların hedef ve değerleri ile örtüştürebildikleri durumunda; çalışanların amaçlar doğrultusunda fedakârlık ile çalışma istekleri, karşılaştıkları sorunlara çözüm bulma azimleri ve mevcut örgütün bir üyesi olma çabası büyük önem arz etmektedir (Vural, Coşkun, 2007). Literatürde; bu alanda yapılan çalışmalarda yer alan kişisel değişkenler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel bağlılığın, yaş ve kıdem değişkenleri ile arttığı buna karşın eğitim seviyesi (iş alternatiflerinin daha fazla olabilmesi sebebi ile) ile azaldığı; erkek çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılık duygusunun daha yüksek olduğu (Aranya vd., 1986); yaş ile ise doğru orantılı olarak arttığı (Meyer, Allen, 1984) görülmektedir. Tezimiz de bu durumu ölçülmemekle birlikte çalışma süreleri bize bilgi verebilir. Uzun süre çalışan mavi yakalı bakım ve üretim sorumluların bağlılıkları diğer çalışanlara göre yüksek ve niteliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu (Hall vd, 1970); sorumluluk duygusunun artması ile örgütsel bağlılık tutumunun yükseldiği görülmektedir (Stevens vd., 1978). Kurumlarda çalışanların motivasyonun artırılması çalışmalarının amacı, çalışanların kurum hedef ve değerleri doğrultusunda faaliyet göstermeleri ve bu yaklaşım sonucunda hem çalışanın, hem de kurumun fayda sağlamasıdır. Kurumların motivasyonu arttırmak amacı ile kullandıkları heyecan faktörleri ise çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesine dayalıdır. Bireylerin motivasyonlarını tetikleyen en önemli faktörlerden biri de ekonomik faktörlerdir (Bayo-Moriones vd., 2004).

Çalışan motivasyonunu arttıran diğer önemli bir faktör ise psiko-sosyal (bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme, başarı, uyum) faktörlerdir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003). *Bu açıdan desteklenen motivasyon çalışmaları incelendiğinde; psiko-sosyal*

temelli motivasyon artışının çalışanların aynı zamanda örgütsel bağlılık duygularını da arttırdığı gözlemlenmiştir. Bir diğer faktör olan örgütsel-yönetimsel (amaç ve hedef birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve terfi, kararlara katılma, iletişim) faktörleridir (Kuşluvan, 1999).

Literatür incelendiğinde motivasyon kavramını etkileyen faktörlerin zaman içinde gelişimi ve değişimi gözlemlenmiştir. Önemli bir faktör olan otonomi durumu ve çalışanların kendi işleri ile ilgili süreçlerde kendilerinin karar almaları haklarını içermektedir. Çalışanların işlerinde bağımsız olmamaları içsel motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların, kurumla ilgili karar alma süreçlerinde fikirlerini sunmaları ve bu fikirlerin dikkate alınması yine çalışan için motivasyonu arttırıcı bir etkidir. Bu durumun, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı desteklediği bildirilmiştir. Çalışanları; kendi içinde yaptıkları işi önemli hissetmeleri de çalışanın motivasyonu arttırmaktadır. Bireyler, kendi görevlerinin ve iş çıktılarının insanlığın arzu ve ihtiyaçlarına karşılığını bildiklerinde bu durumdan zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve yaşadıkları sorunların büyüklüklerini hissetmezler (Eren, 2004). Çalışanların yaptıkları görevleri içselleştirmeleri ve işlerine bağlanmaları, motivasyonlarını arttırmaktadır. Bununla birlikte, bazı durumlarda yöneticilerin bulunmamaları durumlarında bazı yetkilerini ve sorumluluklarını, bilgi, beceri ve yeteneği uygun olan çalışanlara emanet etmeleri de yine çalışanların hem örgütsel bağlılıklarını hem de motivasyonlarını arttırmaktadır. İşveren için en iyi eğitim yolu sorumluluk demektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği de kabul edilirse, birey, karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Camphell, vd., (2004), görevler yerine getirilirken ast ve üstlerin birbirine danışabildiği ve çalışanların alınan kararlara ve de iş tanımlarının oluşturulması sürecine dahil olabildiği örgütsel yapılarda iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmişlerdir. Küçük (2010) gerçekleştirdiği çalışmada; çalışma motivasyonunu en fazla örgütsel bağlılık pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Yaptığı çalışmada demografik değişkenlerden yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilere rastlanırken eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulgusu elde edilmiştir. Buna göre yaşın artmasıyla örgütsel bağlılıkta artış, eğitim seviyesinin artması ile örgüte bağlılıkta

azalma görülmüştür. Tor (2011), araştırmasında motivasyonu etkileyen demografik faktörlerin belirlenmesi ile bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçlara göre, yaş, kıdem, hizmet yılı değişkenlerinin özelliklerinin anlamlı farklılığa sahip oldukları saptanmıştır.

Bir diğer faktör de; geribildirimdir. Yaptıkları başarılı işler ve performanslarına yönelik, yöneticilerin çalışanlara geribildirimde bulunmaları içsel motivasyonu arttırmaktadır. Geribildirim azlığı ya da olmaması durumu çalışanların motivasyonunu düşüren en önemli etkendir. Yaşayan hiçbir varlık, görmezden gelinme duygusunu yaşamak istemez. Frost ve Mahoney (1976), geribildirim hedefler ve performans arasındaki ilişkiyi düzenleyerek, geribildirim olmaması halinde görevlerin performans üzerinde çok az etkili ya da etkisi olabileceğini gözlemlemiştir. Deci ve Ryan (2000), içsel motivasyonu artıran etkenlerin olumlu performans geribildirimi, seçim ve kişisel yönelimi gibi faktörlerin; içsel motivasyonu azaltan etkenlerin performansa bağlı ödüller, olumsuz geribildirim, gözdağı, son teslim tarihi, yönergeler ve rekabet gibi faktörlerin olduğunu belirlemişlerdir.

Ersarı (2010), araştırmasında iş stresine neden olan faktörleri ve stres yönetim tekniklerini ve strese neden olan faktörlerin ve stres yönetim tekniklerinin iş gören motivasyonu üzerine olan etkilerini incelemiştir.

Araştırma sonucunda iş motivasyonunun yüksek, iş stresi ve stresle mücadele tekniklerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Stresle mücadele teknikleri ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, iş stresi ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanamamıştır. Çalışanların iş motivasyonlarının, iş stresinin ve stresle mücadele tekniklerinin kontrol değişkenlerine (demografik özellikler) bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için T-testi ve Anova varyans analizleri yapılmıştır. Bulgular, motivasyon, stres ve stresle mücadele teknikleri değişkenlerinin bazı kontrol değişkenlerine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

Tez çalışması kapsamında, SPSS analizi %86 oranında kullanılan değişkenler ile mevcut iş özellikleri açıklanabilmıştır. LISREL regresyon analizinde ise değişkenler arası ilişki yeni bir modele göre belirlenmiştir. Bu ilişkilere göre ilk defa bu tez çalışmasında iş özellikleri faktörleri diğer değişkenler ile açıklanmaktadır.

Ölçek çalışması sonucu elde edilen sonuçlara ek olarak gerçekleştirilen uygulamalar göstermiştir ki kişinin öz yeterliliğinin artması sonucu daha fazla iyileştirme

faaliyetlerine katılmaktadır. Çalışan değişimin gerçekleştiğini görmesi sonucu çalışmalara inancı artmaktadır. Ayrıca, kendisinin önemli olduğunu hissetmesi faaliyete katılımı ile doğru orantılıdır. Çalışan daha fazla soru sorabilmektedir. Problemi başka birimlere atmak yerine çözüm odaklı öneriler ile yaklaşmaktadır. Çalışanlar düzenli olarak toplantı yapmaları sonucu bağlılık ve sorumluluk duygularını artırmaktadır. Şirketin bir parçası olarak hissetmeleri onların karar verici durumda olmalarını sağlayarak yönetimin bir parçası olduklarını hissetmektedirler. Çalışan bağlılığı adı altında yayımlanan son dönem kitaplarda bağlılık *enerji* olarak da tarihlenmektedir (Bridger,2015).Bağlılık kavramının enerjiye dönüşmesi ile birlikte diğer değişimleri de görmek amacı ile uygulama çalışmalarına ek olarak çalışanlar ile birlikte **video çekimi** yapılmıştır. Bu çekimlerde çalışanların bağlılık tanımına uygun işin nasıl daha iyi yapılacağını istemesi, bunun sonucu kedisini daha iyi hissetmesi ve diğer kişiler ile çalışmalara katılmasının getirdiği başarı duygusu görülebilmektedir. Baker ve Leiter (2010), *İş Bağlılığı* kitabında çalışma bağlılığı etkisi ile çalışanın kişisel enerjisinin arttırdığını görüşünü savunmaktadır.

Bu çalışmada eksik ve tamamlanması gereken konular olarak da geliştirilen ölçeğin detaylı doğrulama testi ayrı bir çalışma konusu olabilir. Benzer çalışma beyaz yakalı çalışanlar için yapılması da önemli sonuçlar verebilir. Ek olarak, küçük çaplı işletmelerde de yaygınlaştırılması faydalı olacağı düşünülmektedir. Çalışanlar arasında yarışa dönüşen iyileştirmelerin yönetilmesi de ayrı bir geliştirme konusudur.

Tezimin ortaya koyduğu Hibrit kavramı daha ayrıntılı şekilde ileriki yıllarda test edilerek yeni bir kuram olarak üzerinde çalışılması gereken yeni modeller ortaya çıkartılabilir.

Son olarak, Otonomi konusunda Türkçe kaynakların son derece yetersiz olduğu göz önünde bulundurularak otonomi ve etkileri konusunda daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç bulunduğu gerçeğini atlamamamız gerekmektedir. Umarım genç arkadaşlar tezimin açtığı yeni model üzerinden ilerleyip üretim alanının da ki bu boşluğu doldururlar. Yeni çalışmalarla hem bilim dünyasına hem de iş dünyasına katkıda bulunurlar.

KAYNAKÇA

- [1] Açıkgöz, A., Günsel, A.: (2014), “Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı, Motivasyon ve İnovasyon Becerisi”, Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Cilt 3, Sayı 2, Aralık 2014, <http://oaji.net/articles/2014/1580-1420496540.pdf>, (07.12.2015)
- [2] Adams, S.J.: (1965), “*Inequity in Social Exchange*”, in L.Berkowitz, “Advances in Experimental Social Psychology”, 2; 267-299, New York: Academic Press.
- [3] Aghion, P., Tirole, J.: (1997), Formal and Real Authority in Organizations, The Journal of Political Economy, Vol. 105, No. 1 (Feb., 1997), pp. 1-29, The University of Chicago Press, http://www.jstor.org/stable/2138869?seq=1#page_scan_tab_contents (12 Ocak 2015).
- [4] Agarwal, S., DeCarlo, T.E., Vyas, S.B.: (1999), “*Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salesperson*”, Journal of Industrial Business Studies, 30(4):727-743.
- [5] Ağma, F.Ş.: (2007), “*İş Yaşamında Stresin Nedenleri ve Olumsuz Etkileri*”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, 3-4.
- [6] Alabay, E.: (2006), “*İlköğretim Okulöncesi Öğretmen Adaylarının Fen ile ilgili Öz Yeterlik İnanç Düzeylerinin İncelenmesi*”, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(2), 1.
- [7] Alderman, K.M.: (1999), “*Motivation for Achievement*”, London: Lawrence Erlbaum Ass. Publication.
- [8] Altan, Y.: (2014), “*Örgütsel Çatışma ve Etkileri*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27-1, 159-168.
- [9] Altok, T.: (2009), “*Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [10] Aranya, N., Kushnir, T., Valency, A.: (1986), “*Organizational Commitment in a Male-dominated Profession*”, Human Resources, 39; 433-448.

- [11] Ashford, S.J.: (1986), “*Feedback-Seeking In Individual Adaptation: A Resource Perspective*,” *Academy of Management Journal* (Cilt 29, Sayı 3): 465-487.
- [12] Aşan, Ö.: (2001), “*Motivasyon*”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara, 247, 225-255, <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>, 21 Ocak 2015).
- [13] Aşan, Ö., Erenler, E.: (2008), “*İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, Isparta, http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2008_2_12.pdf, (23 Ocak 2015).
- [14] Ataman, G.: (2001), “*İşletme Yönetimi*”, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- [15] Aydın, Ş.: (2004), “*Örgütsel Stres Yönetimi*”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı: 3, 2004.
- [16] Aydoğan, A.: (2002), “*Stresi Nasıl Yenerim?-2*”, *Milliyet Gazetesi*, <http://www.milliyet.com.tr/2002/08/28/yasam/ayas.html>, (28 Ağustos 2002).
- [17] Aydoğdu, S., Aşıkil, B.: (2011), “*An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention*”, *International Review of Management and Marketing*, Cilt 1, Sayı 3, 2011, 43-53.
- [18] Baggerly, J., Osborn, D.: (2006), “*School Counselor’s Satisfaction and Commitment: Correlates and Predictors*”, *Professional School Counseling*, 9(3); 197-205.
- [19] Bakan, İ., Büyükbeşe, T.: (2004), “*Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 7; 1-30.
- [20] Bakan, İ.: (2011), “*Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*”, Ankara: Gazi Kitabevi.
- [21] Baker, D.F., Buckley, M.R.: (1996), “*A Historical Perspective of the Impact of Feedback On Behavior*”, *Journal of Management History* (Cilt 2, Sayı 4):21-33.
- [22] Balay, R.: (2000), “*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- [23] Baltaş, A.: (2000), “*Ekip Çalışması ve Liderlik*”, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [24] Baltaş, A.: (2010), “*Türk Kültüründe Yönetmek*”, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [25] Baltaş, Z.: (2011), “*Kurum İçi Koçluk*”, İstanbul: Remzi Kitabevi.

- [26] Bandura, A.: (1977), "*Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*", Psychological Review, 1977, Cilt 34, Sayı 3, 191-215, <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1977PR.pdf> (20 Ocak 2015).
- [27] Bandura, A.: (1994), "*Self-efficacy*", In V. S. Ramachandran (Ed.), Encyclopedia of human behavior (Cilt 4, 71-81), New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], Encyclopedia of mental health. San Diego: Academic Press, 1998), <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf> (22 Ocak 2015).
- [28] Bandura, A.: (1995), "*Self-Efficacy in Changing Societies*", Cambridge: Cambridge University Press.
- [29] Bandura, A.: (2000), "*Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness*", E.A. Locke (ed.), Handbook of Principles of Organizational Behavior, Oxford: Blackwell Publishing; 120-135.
- [30] Bandura, A.: (2001), "*Social Cognitive Theory of Mass Communication*", J. Bryant, D. Zillman (ed.) "Media Effects: Advances in Theory and Research". 2. baskı. 121-153.
- [31] Bandura, A.: (2002), "*Growing Primacy of Human Agency in Adaptation and Change in the Electronic Era*", European Psychologist, 7(1); 2-16.
- [32] Bandura, A.: (2006), "*Going Global With Social Cognitive Theory: From Prospect to Paydirt*", Donaldson ve diğerleri (ed.) New Frontiers and Rewarding Careers. Applied Psychology The Type House, 53-79.
- [33] Baum, T.: (2001), "*An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong*", Tourism Management, 22, 157-165.
- [34] Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J.E., Güell, M.: (2004), "*Is Seniority-Based Pay Used as A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data*", IZA Discussion Paper Series.
- [35] Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M., Gilbert, N. L.: (1996), "*Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance*", Academy of Management Journal. 39(2); 464-482.
- [36] Benders, J., Van Hootegem, G.: (1999), "*Teams and Their Context. Moving The Team Discussion Beyond Existing Dichotomies*", Journal of Management Studies. Cilt 36, Sayı 5, 1999, 609-628.

- [37] Bee, R., Bee, F.: (1997), “*Yapıcı Geribildirim*”, Bora, A., Cankoçak, O. (çev.), Gökçe Ofset ve Matbaacılık, 1. baskı, Ankara.
- [38] Bilgiç, R.: (2008), “*İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme*”, Türk Psikoloji Yazıları, Aralık 2008, 11 (22), 66-77.
<http://www.turkpsikolojidergisi.com/pdf/tpy/22/66-77.pdf> (21 Nisan 2015)
- [39] Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E.: (2007), “*Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma*”, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, 44 (511); 55-74.
http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf (26 Haziran 2015)
- [40] Bozkurt, N.: (2004), “*Stres, Öğretmen Stresi ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri*”, Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu, 27-28 Nisan 2004 Ankara, 142.
- [41] Bulduk, S., Ece, A.: (2003), “*Farklı Motivasyon Şartlarının Iraksak Düşünme Performansına Etkisi*”, İstanbul Üniversitesi Psikoloji Çalışmaları, Cilt 23, 27-42.
<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iupcd/article/view/1023016861/1023016041> (12 Haziran 2014)
- [42] Can, H.: (1997), “*Organizasyon ve Yönetim*”, Ankara: Siyasal Yayınları.
- [43] Cataldo, P.: (2011), “*Focusing on Employee Engagement: How to Measure It and Improve It*”, UNC Kenan-Flagler Business School, UNC Executive Development 2011,
<https://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/about/~media/E93A57C2D74F4E578A8B1012E70A56FD.ashx> (27 Haziran 2015).
- [44] Cherniss, C.: (1997), “*Teacher Empowerment, Consultation, and the Creation of New Programs in Schools*”, Journal of Educational and Psychological Consultation, 8(2); 135-152.
- [45] Chen, Y.: (2007), “*Relationships among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry*”, Journal of American Academy of Business, 11(2); 71-82.
- [46] Cohrs, J.C., Abele, A.E., Dette, D.E.: (2006), “*Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings From Three Samples of Professionals*”, The Journal of Psychology. Cilt 140(4); 363-395.

- [47] Colquitt, J. A., LePine, J.A., Noe, R.A.: (2000), “Towards an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research”, *Journal of Applied Psychology*, 85(5); 678-707.
- [48] Cuyper, N., Witte, H.: (2006), “Autonomy and Workload Among Temporary Workers: Their Effects on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Life Satisfaction, and Self-Rated Performance”, *International Journal of Stress Management*. Cilt 13(4); 441-459.
- [49] Cüceloğlu, D.: (1992), “İnsan ve Davranışı”, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [50] Çukur, M.: (2001), “Örgütsel Sistem Yönetimi (I)”, *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 3.
- [51] DeCarlo, T.E., Agarwal, S.: (1999), “Influence of Managerial Behaviors and Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Salespersons”, *Industrial Marketing Management*. 28; 51-62.
- [52] Deci, E.L.: (1971), “Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- [53] Deci, E.L.: (1972a), “The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 8: 217-229, http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1972_Deci_OBHP.pdf (06 Haziran 2015).
- [54] Deci, E.L.: (1972b), “Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity”, *Journal of Personality and Social Psychology*. 22, 113-120.
- [55] Deci, E.L.: (1974), “Intrinsic Motivation”, New York: Plenum Press, 1974.
- [56] Deci, E.L., Ryan, R.: (1991), “A Motivational Approach to Self: Integration in Personality”, in R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- [57] Deci, E.L., Ryan, R.M.: (1985), “Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior”, New York: Plenum Press, 1985, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-1-4899-2271-7> (12 Haziran 2015)
- [58] Deci, E.L., Ryan, R.M.: (2000), “The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior”, *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

- [59] Deci, E.L., Ryan, R. (eds.): (2002), "*Handbook of Self-Determination Research*", Rochester, NY: University of Rochester Press.
- [60] Deci, E.L., La Guardia, J.G., Moller, A.C., Scheiner, M.J., Ryan, R.M. (2006). "*On The Benefits of Giving As Well As Receiving Autonomy Support: Mutuality in Close Friendships*", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 313-327.
- [61] Deci, E.L., Ryan, R.M.: (2008), "*Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains*", *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- [62] Demerouti, E., Bakker, A.B.: (2014), "*Job Crafting, An Introduction to Contemporary Work Psychology*", Editörler: Maria C.W.Peeters, Jan de Jonge, Toom W. Taris, John Wiley & Sons, 414-415.
- [63] Dodd, N.G., Ganster, D.C.: (1996), "*The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance*", *Journal of Organizational Behavior*. Jul., 17, 4:336.
- [64] Dworkin, G.: (1988), "*The Theory and Practice of Autonomy*", Cambridge University Press.
- [65] Eaton-Walley, T., Lowe, M.: "*The Importance of Work and Job Autonomy and Independence to Professional Staff employed in Local Government at Different Career Stages*", *International Journal of Applied HRM*, Cilt 2, Sayı 3.
- [66] Eggen, P., Kauchak, D.: (1999), "*Educational Psychology*", 4. baskı. New Jersey: Printice-Hall, Inc.
- [67] Elsass, P.M., Veiga, J.F.: (1997), "*Job Control and Job Strain: A Test of Three Models*", *Journal of Occupational Health Psychology*. 2(3); 195-211.
- [68] Erdemli, Ç., Sümer, H.C., Bilgiç, R.: (2007), "*Performans Yönetiminde Yazılı Geribildirim ve Yazılı artı Sözlü Geribildirim Yöntemlerinin Karşılaştırması*", *Türk Psikoloji Dergisi*, 2007, 22 (60), 71-85.
- [69] Erdoğan, İ.: (1996), "*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 266, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1996, 270-272.
- [70] Erdoğan, T., Ünsar S., Süt N.: (2009), "*Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma*", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, Cilt 14, Sayı 2, 447-461.
- [71] Eren, E.: (1993), "*Yönetim ve Organizasyon*", İstanbul, İR Yayınlar, 21.

- [72] Eren, E.: (2000), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- [73] Eren, E.: (2001), “*Yönetim ve Organizasyon*”, 5. baskı. İstanbul, Beta Basım.
- [74] Ersarı, G., Naktiyok, A.: (2012), “*İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012 16 (1): 81-101.
- [75] Ersoy Kart, M., Güldü, Ö.: (2008), “*Özerk Benlik Yönetimi Ölçeği: Uyarlama Çalışması*”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2008, Cilt 41, Sayı 2, 187-207.
- [76] Etzioni, A.: (1961), “*A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*”, New York, The Free Press.
- [77] Eysenck, H.J.: (1982), “*The Biological Basis of Cross-Cultural Differences in Personality: Blood Group Antigens*”. Psychological Reports.
- [78] Eysenck, M.W.: (2000), “*Psychology: A Student's Handbook*”, Psychology Press.
- [79] Fındıkçı, İ.: (2000), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul: Alfa Yayınları.
- [80] Feltz, D.L., Lirgg, C.: (2001), “*Self-efficacy Beliefs of Athletes, Teams, and Coaches*”, in: Singer, R., Hausenblas, J.C. (eds.). “*Handbook of Sport Psychology*”, 2nd Ed. John Willey and Sons.
- [81] Fried, Y., Ferris, G.R.: (1987), “*The Validity of The Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis*”, Personnel Psychology, 40, 287-322, <http://www.turkpsikolojidergisi.com/pdf/tpy/22/66-77.pdf> (21 Aralık 2015).
- [82] Finn, C.P.: (2001), “*Autonomy: An Important Component for Nurses' Job Satisfaction*”, International Journal of Nursing Studies. 38; 349-357.
- [83] Gautam, T., Dick, R.V., Wagner, U.: (2001), “*Organizational Commitment in Nepalese Settings*”, Asian Journal of Social Psychology, 4; 239-248.
- [84] Genç, N.: (2005), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Ankara: Seçkin Yayınları.
- [85] Gellatly, I.R., Irving, P.G.: (2001), “*Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers*”, Human Performance, 14; 229-243.
- [86] Gist, M. E., Mitchell, T.: (1987), “*Self-efficacy: Implications for Organizational Behaviour and Human Resource Management*”, Academy of Management Review, 12;472-485.

- [87] Gist, M.E., Mitchell, T.R.: (1992), “*Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability*”, *Academy of Management Review*, 17(2); 183-211.
- [88] Griffin, R.W., McMahan, G.C.: (1993), “*Job Design: A Contemporary Review and Future Prospects*”, Los Angeles, CEO Publication.
- [89] Gordon, A.: (1993), “*Diagnostic Approach to Organisational Behavior*”, 4. baskı. 130.
- [90] Güçlü, H.: (2006), “*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*”, 1. baskı. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- [91] Güney, S.: (2000), “*Davranış Bilimleri*”, Nobel Yayın Dağıtım, 2. baskı, Ankara, 2000, 446.
- [92] Gürbüz, S. (2014). Kişi-Çevre Uyumu, Örgütsel Sosyalleşme ve İş Dizaynı Uygulamaları, Örgütsel Davranış. Editörler: Ünsal Sığırı, Sait Gürbüz, 2. Baskı, İstanbul, Beta.
- [93] Gürkan, G.Ç.: (2006), “*Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Araştırılması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Temmuz 2006.
- [94] Hackman, J.R., Oldham, G.R.: (1974), “*The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*”, Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University, Mayıs 1974.
- [95] Hackman, J.R., Oldham, G.R.: (1975), “*Development of the Job Diagnostic Survey*”, *Journal of Applied Psychology*, 60; 159-170.
- [96] Hackman, J.R., Oldham, G.R.: (1976), “*Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16; 250-279.
- [97] Hackman, J.R., Oldham, G.R.: (1980), “*Work Re-Design*”, Massachusetts, Addison-Wesley.
- [98] Hafizh, S., İmam, S.S.: (2009), “*Relationship between Work Autonomy and Job Satisfaction among IT Staff: Self-Efficacy as Moderator*”. *Psycho-Behavioral Science and Quality of Life. The 6th International Postgraduate Research Colloquium, IPRC Proceedings*, 184-195, <http://bsris.swu.ac.th/iprc/6th/17.pdf>, (21 Haziran 2015).

- [99] Halldéna, K., Gallieb, D., Zhou, Y.: (2012), “*The Skills and Autonomy of Female Part-Time Work in Britain and Sweden*”, Research in Social Stratification and Mobility. Cilt 30, Sayı 2, Haziran 2012, 187-201.
- [100] Hall, D.T., Schneider, B., Nygren, H.T.: (1970), “*Personal Factors in Organizational Identification*”, Administrative Science Quarterly, 15(2); 176-190.
- [101] Halvari, A.E.M., Halvari, H., Bjørnebekk, G., Deci, E.L.: (2013), “*Oral Health and Dental Well-Being: Testing a Self-Determination Theory Model*”, Journal of Applied Social Psychology 2013, 43, 275-292.
- [102] Herzberg, F.: (1965), “*The Motivation to Work Among Finnish Supervisors*”, Personal Psychology, 18(4); 393-402.
- [103] Herzberg, F.: (1974), “*Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization*”, Organizational Dynamics, 3(2); 18-29.
- [104] Heslin, P. A., Latham, G.P.: (2004), “*The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior*”, Applied Psychology: An International Review, 53 (1); 23-37.
- [105] Hochthanner, A., Arnold, K.: (2013), “*Which Roles Play Autonomy and Freedom of Choice at Work?*”, GeNECA Final Workshop, Hamburg, 14.05.2013
- [106] İliopoulou K.K., While A.E.: (2010), “*Professional Autonomy and Job Satisfaction: Survey of Critical Care Nurses in Mainland Greece*”, Journal of Advanced Nursing, 66(11), 2520-2531.
- [107] İştar, E.: (2012), “*Stres ve Verimlilik İlişkisi*”, Akademik Bakış Dergisi. Sayı 33 Kasım-Aralık 2012.
- [108] Jin, M.H., Lee, M.Y.: (2012), “*The Effects of Autonomy, Experience, and Person-Organization Fit on Job Satisfaction: The Case of Public Sector*”, The International Journal of Social Sciences. Aralık 2012. Cilt 6, Sayı 1. 18-44.
- [109] Kanter, R.M.: (1968), “*Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*”, American Sociological Review, 33(4); 499-517.
- [110] Kaymaz, K.: (2007), “*Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci*”. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 62, Sayı 4, 141-178.
- [111] Keser, A.: (2006), “*Çalışma Yaşamında Motivasyon*”, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

- [112] Khan, A.H., Nawaz, M.M, Aleem, M., Hamed, W.: (2012), “*Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan*”, African Journal of Business Management. Cilt 6 (7), 2697-2705, 22 Şubat, 2012.
- [113] Kirkman, B.L., Rosen, B.: (1999), “*Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*”, The Academy of Management Journal, Cilt 42, Sayı 1 (Şubat 1999), 58-74.
- [114] Koçel, T.: (2010), “*İşletme Yöneticiliği*”, 12. baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [115] Kovach, A. K.: (1987), “*What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*”, Business Horizons, 30(5); 58-66.
- [116] Kuşluvan, Z.: (1999), “*Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları*”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 3(3); 55-64.
- [117] Kyzlinkova, R., Dokulilova, L., Kroupa, A.: (2007), “*Teamwork and High Performance Work Organisation*”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007, Dublin, Ireland, http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2006/93/en/1/ef0693en.pdf (21 Ocak 2015).
- [118] Langfred, C.W.: (2007), “*The Downside Of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams*”, Academy of Management Journal, 2007, Cilt 50, Sayı 4, 885-900.
- [119] Langfred, C.W., Moya, N.A.: (2004), “*Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms*”, Journal of Applied Psychology. 2004, Cilt 89, Sayı 6, 934-945.
- [120] Liu, C., Spector, P.E., Jex, S.: (2005), “*The Relation of Job Control With Job Strains: A Comparison of Multiple Data Sources*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78; 325-336
- [121] Luszczynska, A., Gutierrez-Dona, B., Schwarzer, R.: (2005), “*General Self-Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries*”, International Journal of Psychology, 40(2); 80-89.

- [122] Latham, G. G., Pinder, C. C.: (2005), “*Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*”, Annual Review of Psychology, 1(56); 485-516.
- [123] Lombardo, T.: (2006), “*Thinking Ahead: The Value of Future Consciousness*”, The Futurist, 40(1); 45-50.
- [124] Lu, C., Siu, O., Cooper, C.L.: (2005), “*Managers’ Occupational Stress in China: The Role of Self-Efficacy*”, Personality and Individual Differences, 38; 569-578.
- [125] Lussier, R.N.: (1996), “*Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach*”, Boston, MA: Irwin McGraw-Hill. Inc.
- [126] Luthans, F.: (1992), “*Organizational Behaviour*”, McGraw-Hill International Editions.
- [127] Luthans, F.: (1994), “*Organizational behaviour*”. İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- [128] Mair, J.: (2002), “*Entrepreneurial Behaviour in a Large Traditional Firm*”, Araştırma Yazı Sayısı 466, University of Navarra.
- [129] Martin, P., Nichols, J.: (1984), “*How to Create Commitment*”, Management Today, Kasım, 94-98, <http://www.managementtoday.co.uk/> (12 Ocak 2015)..
- [130] Martin, P., Nichols, J.: (1985), “*How to Manage Commitment*”, Management Today, Nisan, 56-57, 107, 110-112, <http://www.managementtoday.co.uk/> (12 Ocak 2015).
- [131] Martin, P., Nicholls, J.: (1987a), “*Creating a Committed Work-Force*”, IPM, London, <http://www.managementtoday.co.uk/> (12 Ocak 2015).
- [132] Martin, P., Nicholls, J.: (1987b), “*HRM Practices and Employee Commitment Possibilities, Pitfalls and Paradoxes*”, British Journal of Management 1(3); 147-157, <http://www.managementtoday.co.uk/> (12 Ocak 2015).
- [133] Mathieu, J., Zajac, D.: (1990), “*A Review of Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*”, Psychological Bulletin, Cilt 108, Sayı 2, 171-94, <http://psycnet.apa.org/journals/bul/108/2/171/> (18 Ocak 2015).
- [134] Medcof, J.W.: (1991), “*A Test of Revision of the Job Characteristics Model*”, Applied Psychology: An International Review, 40, 381-93, <http://www.iaapsy.org/> (12 Ocak 2016).
- [135] Medcof, J.W., Hausdorf, P.A.: (1995), “*Instruments to Measure Opportunities to Satisfy Needs, and Degree of Satisfaction of Needs, in the Workplace*”, Cilt 68, Sayı

- 3, 193-208, Eylül 1995, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00581.x/abstract> (09 Aralık 2015).
- [136] Meyer, J.P., Allen, N.J.: (1984), “*Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological conditions*”, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- [137] Meyer, J.P., Allen, N.J.: (1990), “*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*”, *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, 1-1, http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C1%B6%C1%F7%B8%F4%C0%D4-%BF%DC%B1%B9%B3%ED%B9%AE.pdf (22 Ocak 2016).
- [138] Meyer, J.P., Allen, N.J.: (1997), “*A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, *Human Resources Management Review*, 1;11, https://www.researchgate.net/publication/222453827_A_Three-Component_Model_Conceptualization_of_Organizational_Commitment (21 Ocak 2015).
- [139] Michael, A.: (2006), “*A Handbook of Human Resource Management Practice*”, 10. baskı, Londra, Kogan.
- [140] Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers R.M.: (1982), “*Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*”, New York, Academic Press.
- [141] Mowday, R.T.: (1991), “*Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations*”, in R.M. Steers and L.W.Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (5th ed.), 111-131, New York: McGraw-Hill.
- [142] Moller, A.C., Deci, E.L., Elliot, A.J.: (2010), “*Person-Level Relatedness and The Incremental Value of Relating*”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 754-767.
- [143] Morgeson, F.P., Campion, M.A.F: (2003), “*Work Design, Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*”, Editörler: W. Borman, D. İlgen, R. Klimoski, Cilt 12, New York, John Wiley, 2003, 426.
- [144] Morgeson, M. P., Humphrey, S. E.: (2008), “*Job and Team Design: Towards a More Integrative Conceptualization of Work Design*”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 27; 39-91.

- [145] Morris, J.H., Sherman, J.D.: (1981), “*Generalizability of an Organizational Commitment Model*”, *Academy of Management Journal*, 24(3); 512-526.
- [146] Morrison, D., Cordery, J., Antonia, G., Roy, P.: (2005), “*Job Design, Opportunities For Skill Utilization and Intrinsic Job Satisfaction*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 14(1); 59-79
- [147] Morrow, P. C.: (1983), “*Concept Redundancy in Organizational Research: The Case Of Work Commitment*”, *Academy Of Management Review*, 8(3); 486-500.
- [148] Mullins, L.J.: (1993), “*Management and Organizational Behaviour*”, 4. baskı, Pitman Publishing. London, 1993, 115.
- [149] Newstrom, J.W., Davis, K.: (2002), “*Organizational Behavior*”, International Edition, McGraw-Hill Co., 2002, 369.
- [150] Nguyen, A.N., Taylor, J., Bradley, S.: (2003), “*Job Autonomy and Job Satisfaction: A New Evidence*”, The Department of Economics, Lancaster University Management School, Working Paper 2003/050.
- [151] Nicholson, N.: (2010), “*The Design of Work-An Evolutionary Perspective*”, *Journal of Organizational Behavior*, 31; 423-424.
- [152] O'Reilly, C.A., Roberts, K.H.: (1975), “*Individual Differences in Personality, Position in the Organization, and Job Satisfaction*”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 144-150.
- [153] O'Reilly, C., Chatman, J.: (1986), “*Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3); 492-499.
- [154] Özkalp, E., Kirel, Ç.: (2011), “*Örgütsel davranış*”, Bursa: Ekin Basım Yayın.
- [155] Paglis, L.L., Green, S.G.: (2002), “*Leadership Self-Efficacy and Managers' Motivation for Leading Change*”, *Journal of Organizational Behavior*, 23; 215-235.
- [156] Pajares, F., Schunk D.H.: (2001), “*Self-beliefs and School Success: Self-efficacy, Self-concept and School Achievement*”, in: Riding, R. ve Rayner, S. (eds.), *Perception*, London: Ablex Publishing.
- [157] Parker, S.K., Axtell, C.M., Turner, N.: (2001), “*Designing a Safer Workplace: Importance of Job Autonomy, Communication Quality, and Supportive Supervisors*”, *Journal of Occupational Health Psychology*. 2001, Cilt 6, Sayı 3, 211-228.

- [158] Parker, S.K., Wall, T.D.: (2009), “*İş Tasarımı: Geçmişten Ders Alma ve Yeni Bir Alan Belirleme*”, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı: Personel Psikolojisi, Editörler: Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, 1. Cilt, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- [159] Parker, S.K.: (2014), “*Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More*”, Annual Review of Psychology.
- [160] Penley, L.E., Gould, S.: (1988), “*Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations*”, Journal of Organizational Behavior, 9(1); 43-59.
- [161] Petrova, K.: (2011), “*Empirical Investigation of Autonomy and Motivation*”, International Journal of Humanities and Social Science, Cilt 1, Sayı 15, Özel sayı, Ekim 2011.
- [162] Pierce, L.L., Hazel, C.M., Mion, L.C.: (1996), “*Effect of a Professional Practice Model on Autonomy, Job Satisfaction and Turnover*”, Nursing Management; Şubat 1996; 27, 2; ABI/INFORM Global, 48M.
- [163] Pinder, C.C.: (1987), “*Valence-instrumentality-expectancy theory*”, In R. M. Steers & L.W. Porter (Eds.), Motivation and Work Behavior (4th ed.) (69-89). New York, NY: McGraw-Hill.
- [164] Pinder, C.C. (1998), “*Work Motivation in Organizational Behaviour*”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Inc.
- [165] Popper, M., Amit, K., Gal, R., Mishkal-Sinai, M., Lisak, A.: (2004), “*The Capacity to Lead: Major Psychological Differences Between Leaders and Nonleaders*”, Military Psychology, 16(4); 245-263.
- [166] Porter, L.W., Bigley, G.A., Steers, R.M.: (2003), “*Motivation and Work Behaviour*”, 7. baskı. New York: McGraw Hill.
- [167] Pulakos, E. D. Vd.: (2002), “*Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability*”, Human Performance, 15(4); 299-323.
- [168] Prussia, G.E., Anderson, J.S., Manz, C.C.: (1998), “*Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy*”, Journal of Organizational Behavior, 19; 523-538.

- [169] Olanrewaju, A.S., Ifenna, E.D.: (2011), “*Task Identity and Job Autonomy as Correlates of Burnout among Doctors*”, in Jos. Journal of Basic and Applied Scientific Research. 1(7)644-648, 2011. 644-648.
- [170] Randall, D.M.: (1987), “*Commitment and Organization: The Organization Man Revisited*”, Academy of Management Review 12(1); 460-471.
- [171] Robbins, S.P.: (2003), “*Essentials of Organizational Behavior*”, New Jersey: Prentice Hall.
- [172] Robbins, S.P.: (1996), “*Organizational Behaviour: Concepts, Controversies Applications*”, 7. baskı. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Inc.
- [173] Ryan, R.M., Deci, E.L.: (2006), “*Self-Regulation and The Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will?*” Journal of Personality, 74, 1557-1585.
- [174] Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.: (2003), “*Örgütsel Psikoloji*”, Furkan Ofset, Bursa.
- [175] Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.: (2008), “*Örgütlerde İletişim*”, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- [176] Sauter, S., Murphy, L.: (1995), “*Organizational Risk Factors for Job Stress*”, American Psychological Association, 1995.
- [177] Selye, H.: (1956), “*The Stress of Life*”, New York: McGrawHill, 1956.
- [178] Selye, H.: (1974), “*Stress Without Distress*”, Philadelphia: J. B. Lippincott Co., 1974.
- [179] Sheldon, M.E.: (1971), “*Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization*”, Administrative Science Quarterly, 16(2);143-150.
- [180] Semadar, A., Robins, G., Ferris, G.R.: (2006), “*Comparing the Validity of Multiple Social Effectiveness Constructs in the Prediction of Managerial Job Performance*”, Journal of Organizational Behaviour, 27; 443-461.
- [181] Schnake, M.E.: (1990), “*Human Relations*”, Merril Publishing Company, Ohio, 1990, 235.
- [182] Sökmen, A.: (2005), “*Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma*”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz 2005, 5.

- [183] Stajkovic, A.D., Luthans, F.: (1998), “*Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis*”, *Psychological Bulletin*, 124(2); 240-261.
- [184] Staw, B.M., Ross, J.: (1985), “*Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes*”, *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- [185] Steers, M. R., Mowday, T. R., Shapiro, D. L.: (2004), “*The Future Of Work Motivation Theory*”, *Academy of Management Review*, 3(29); 379-387.
- [186] Stevens, J.M., Beyer, J.M., Trice, H.M.: (1978), “*Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment*”, *Academy of Management Journal*, 21(3); 380-396.
- [187] Şenyiğit, G.: (2004), “*Çalışma Hayatında Stres*”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara, MPM yayını, Temmuz 2004, 104.
- [188] Tatar, A.: (2009), “*Doğrulamalı Faktör Analiziyle İş Ortamına Yönelik Stresi Ölçmek Üzere Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: İş Ortamı Stres Ölçeği'nin (IOSÖ) Güvenilirliği ve Geçerliliği*”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi El Kitabı, 874-880, Eskişehir.
- [189] Taylan, S.: (2009), “*Özerklik İlkesi Çerçevesinde Hemşirenin Bağımsız Rollerini*”, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Deontoloji ve Tıp Tarihi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2009.
- [190] Thompson, C.A., David, J. P.: (2005), “*Relationship Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being*”, *Journal of Occupational Health Psychology*. 10(4); 100-118.
- [191] Tınaz, P.: (2005), “*Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2005, 39-40.
- [192] Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D.: (2013), “*The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources and Well-Being*”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2); 230-231.
- [193] Toby., W.D., Jackson, P. R.: (1995), “*New Manufacturing Initiatives and Shopfloor Work Design, Changing Nature of Work*”, A. Howard (ed.), San Francisco, Jossey-Bass.
- [194] Tokat, B., Şerbetçi, D.: (2000), “*İşletmecilik Bilgisi*”, 4. baskı, İstanbul, Avcı Ofset.

- [195] Tutar, H.: (2000), “*Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*”, İstanbul: Hayat Yayınları.
- [196] Utaş, T.: (2001), “*Yalın Üretimde Toplam Verimli Yönetim ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme Fakültesi Üretim Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2001.
- [197] Uzun, Ö., Yiğit, E.: (2011), “*Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, Nisan 2011, 6(1), 181-213.
- [198] Van Gelderen, M., Jansen, P.: (2006), “*Autonomy as a Start-up Motive*”, Journal of Small Business and Enterprise Development. Cilt 13, Sayı 1, 23-32.
- [199] Vanderfeesten, I., Reijers, H.A.: (2006), “*How to Increase Work Autonomy in Workflow Management Systems?*” Management Research News, Cilt 29 Sayı 10, 2006, 652-665.
- [200] Vural, B.A., Coşkun, G.: (2007), “*Örgüt Kültürü*”, 1. baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- [201] Wallace, J.E.: (1995), “*Corporitist Control and Organizational Commitment among Professionals: the Case of Lawyers Working in Law Firms*”, Social Forces, 73, 3:811-39, <http://sf.oxfordjournals.org/content/73/3.toc> (16 Ocak 2016).
- [202] Wang, G., Netemeyer, R.: (2002), “*The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self efficacy and Performance*”, Journal of The Academy of Marketing Science. 30(3); 217-228.
- [203] Weinstein, N., Deci, E.L., Ryan, R.M.: (2011), “*Motivational Determinants of Integrating Positive and Negative Past Identities*”, Journal of Personality and Social Psychology, 100, 527-544.
- [204] Whetten, D.A., Cameron, K.S.: Developing Management Skills. 3. baskı, New York: Herper Collins College Publishers.
- [205] Wrzesniewski, A., Dutton, J.E.: (2001), “*Crafting A Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*”, Academy of Management Review, 26(2); 179-180.
- [206] Yıldırım, D.Ş.: (2006), “*Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- [207] Yılmaz, A., Ekici, S.: (2006), “*Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*”, S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.11, Sayı.1, s.31-58
- [208] Yüksel, Ö.: (2001), “*Örgüt Geliştirme Kavramı*”, Güney, S. (eds.) Yönetim ve Organizasyon, 1. baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- [209] www.econjournals.com
- [210] www.execdev.unc.edu
- [211] <http://www.iibfdergi.ibu.edu.tr/index.php/ijesr/article/view/20/142>
- [212] <http://www.jstor.org>
- [213] <http://www.lums.lancs.ac.uk/>
- [214] www.managementjournals.com
- [215] <http://www.nationalforum.com>
- [216] <http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/62/4/8.pdf>
- [217] <http://www.scio.com.tr/hans-selye.aspx>
- [218] <http://sbe.dpu.edu.tr/index/sayfa/2689/27sayi>

EKLE

EK A. MANEX ÇALIŞMALARI DEĞERLENDİRME GERİ BİLDİRİM ÇALIŞMASI

ÖLÇEK SORULARI	MANEX ÇALIŞMALARI DEĞERLENDİRME GERİ BİLDİRİM ÇALIŞMASI	İSİM YAZILMAYACAK
	1- Fabrika İsmi: 2- Göreviniz: 3- Cinsiyetiniz Bayan () Bay () 4- Yaşınız 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri () 5- Görev süreniz (yıl olarak) 0-10 yıl () 11-20 yıl () 21-30 yıl () 31 yıl ve üzeri ()	

	ÖZERKLİK ÇALIŞMALARININ EĞİTİM DEĞERLENDİRME VE İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ	Kesin katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen veya kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	İlgili değilim
	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili İŞ OTONOMİSİ						
1	İşimi nasıl bitireceğim (kullanacağım metotlar vb.) konusunda öneri verebilirim	1	2	3	4	5	
2	Kullandığım ekipman ve aletlerin temizlik bakım sorumluluğu bana aittir.	1	2	3	4	5	
3	İşimin bazı basamaklarında (nasıl yapacağım konusunda) kontrol bendedir.	1	2	3	4	5	
4	Toplantı yapabileceğimiz odamızı ve iyileştirme çalışmalarına yönelik her tür ofis imkânlarımız var.	1	2	3	4	5	
5	Çeşitli değerlendirmeler sonrasında iş sürecinde görevimi farklı yollarla yapabilmem gerektiği sonucuna varırsam farklı yolları kullanabilirim.	1	2	3	4	5	
6	İşimin başlıca basamaklarının iyileştirilmesi için çalışma yapabilir önerebiliriz.	1	2	3	4	5	

7	İşimle ilgili bazı durumlarda kontrol bir üst yönetimdedir.	1	2	3	4	5	
8	İşimi nasıl yapacağım tüm ayrıntıları ile belirlidir ve dışına çıkmak için öneri sistemi çalışır.	1	2	3	4	5	
9	Düzenli toplantı yaparız.	1	2	3	4	5	
10	Toplantılarımıza üst yönetimde katılan olur (Müh., müdür vs.)	1	2	3	4	5	
11	İşimi yaparken kullanacağım yol ve yöntem konusunda üst yönetime görüş bildirebilirim ve bu durum benim sorumluluğumu arttırır.	1	2	3	4	5	
12	İşimi yaparken kullanacağım yol ve yöntem konusunda özgürüm fakat bu sorumluluk beni rahatsız eder.	5	4	3	2	1	
13	Kullandığım ekipmandan ve dolayı olabilecek hataları bilir kayıt altına alırız.	1	2	3	4	5	
14	Eğitim odamız ve tüm prosesi anlayabileceğimiz ekipman ve model örnekler mevcut dur	1	2	3	4	5	
15	Eğitim odasını düzenli olarak kullanırım	1	2	3	4	5	
16	Ekipman ve Proses yeterlik için gerekli olan eksikliklerimi tamamlayacak eğitim planımız var	1	2	3	4	5	
17	İş güvenliği, Kalite çevre ve verimlilik eğitimleri almak zorunludur.	5	4	3	2	1	
18	İşim gereği kullandığım alet ve makinelerin verimliliği hakkındaki sorumluluk bendedir.	1	2	3	4	5	
19	İşim gereği kullandığım alet ve makinelerden çıkan ürünlerin kalitesinin sorumluluğu bendedir	1	2	3	4	5	
20	Bireysel ve takım olarak iyileştirme çalışmalarına katılıyoruz.	1	2	3	4	5	
21	Üretim başlangıcı veya sonu makine ve ekipmanımızı temizleriz.	1	2	3	4	5	
22	İşim gereği kullanmam gereken alet ve makinelerin sorumluluğu bizdedir.	1	2	3	4	5	
23	Bakım ekibi ile birlikte çalışırız.	1	2	3	4	5	
24	Yöneticim birim içi toplantılarda iş önceliklerimi bize bildirir.	1	2	3	4	5	
25	Makinalarımızın birçok ayar ve arızalarını kendimiz tamir ederiz.	1	2	3	4	5	
	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili ÖZ YETERLİLİK						

1	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları kapsamında yaşanacak tüm sorunlarla baş edebilirim.	1	2	3	4	5	
2	İşim kapsamındaki kullanmam gereken her türlü araç, gereç gibi materyalleri nasıl ve neden kullanacağımı bilirim.	1	2	3	4	5	
3	Yetenek ve becerilerim sayesinde, işimde karşıma çıkan beklenmedik durumları nasıl ele almam gerektiğini bilirim	1	2	3	4	5	
4	Benimle benzer statü, iş, benzer ya da sorumluluğu olan kişilerin başarılı sonuçlarından olumlu yönde etkilenir ve kendimin de bu başarıyı sağlayabileceğime inancım artar.	1	2	3	4	5	
5	İşim için gereken bütün teknik bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5	
6	Yaptığım işte bir şeyler yolunda gitmediğinde asla pes etmem.	1	2	3	4	5	
7	Geçmiş tecrübelerim ve başarılarım, bu ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili da işlerimi başarıyla yerine getireceğim konusunda güvenimi artırıyor.	1	2	3	4	5	
8	Sahip olduğum bilgi ve deneyim ile işimde başarılı olacağıma inanmıyorum. Eğitim almam gerektiğini düşünmüyorum.	5	4	3	2	1	
9	Kurumumdaki yöneticilerimin tarafıma verdikleri görevleri yerine getirebileceğime dair beni yüreklendirmeleri başarılı olmamı sağlar.	1	2	3	4	5	
10	İşim kapsamındaki tüm süreçlerde oluşabilecek tüm sorunları önceden öngörebilir ve önlem alırım.	1	2	3	4	5	
11	İşim kapsamındaki tüm süreçlere hâkimim.	1	2	3	4	5	
12	Makine ve Ekipmanların çalışma prensiplerini biliyorum ve kendimi yeterli hissediyorum	1	2	3	4	5	
13	İşimle ilgili olarak belirlenen hedefleri dikkate alır, önemserim	1	2	3	4	5	
14	Yeteneklerim ve bilgim ile işimi başarabileceğime inancım tamdır.	1	2	3	4	5	
15	İşle ilgili bir konuda sorun yaşadığımda alternatif çözüm düşünür ya da ekip arkadaşlarıma danışırım	1	2	3	4	5	
	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili İŞ STRESİ						
1	İşime karşı kişisel sorumluluk hissetmiyorum. ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları değil benim ne kazandığım önemlidir.	5	4	3	2	1	

2	Görevlerimi belirlenen zaman diliminde tamamlayamamak beni strese sokar.	5	4	3	2	1	
3	İş yükümün fazla olması sebebi ile stres altında hissediyorum.	5	4	3	2	1	
4	İşimin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyimim olmaması sebebi ile görevimi yerine getiremiyorum ve kendimi gergin hissediyorum.	5	4	3	2	1	
5	İş tanımlarımın belli olmaması sebebi ile sürekli stres yaşıyorum.	5	4	3	2	1	
6	Yöneticilerim tarafından tanınmamak kötü hissetmemi sağlıyor.	5	4	3	2	1	
7	İşimi yapabilmem için gereken eğitimlerin olmaması beni kötü hissettiriyor.	5	4	3	2	1	
8	Sadece tarafıma verilen görevleri yerine getirir ve iş bitimi ile ayrılırım.	5	4	3	2	1	
9	Yöneticimin iyileştirme faaliyeti beklemesi beni strese sokar	5	4	3	2	1	
10	Sorumluluk almak istemem, bana verilen işi yapmak isterim	5	4	3	2	1	
11	Kayıpların olması stres yaratsa da bir fırsat olarak görüyoruz.	1	2	3	4	5	
	ManEx, TPM, 5S, Kaizen takım çalışmaları ile ilgili GERİ BİLDİRİM						
1	Yöneticilerden takdir, teşekkür alıyorum	1	2	3	4	5	
2	Yöneticilerimle sosyal iletişim içindeyiz	1	2	3	4	5	
3	ManEx, TPM, 5S, Kaizen çalışmalarını takım çalışmaları ile ilgili günlük sabah toplantıları yapılıyor	1	2	3	4	5	
4	ManEx, TPM, 5S, Kaizen çalışmalarını takım çalışmaları ile ilgili gerçekleşen haftalık toplantılarda geribildirim yapabilirim	1	2	3	4	5	
5	Aylık raporlarla yöneticilerin gerçekleştirdiği bilgilendirme düzenli olarak yapılmaktadır	1	2	3	4	5	
6	Yaptığım işin, üretim ve ürün maliyeti bilgilendiriliyor	1	2	3	4	5	
	ManEx, TPM, 5S, Kaizen ve TAKIM çalışmalarında MOTİVASYON;						
1	Makine ve Ekipmanları temizlemek motivasyonumu düşürüyor	5	4	3	2	1	
2	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili da ve ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili iş güvenliği önlemlerinin yüksek olması beni motive ediyor .	1	2	3	4	5	

3	İşimde Çalışma Verimimi Etkileyecek Araç Gereçleri kullanabilmek Beni Motive Eder. (otomasyon, görsel kontroller)	1	2	3	4	5	
4	İşe aklımda ne yapabilirim duygusu ile başlıyorum.	1	2	3	4	5	
5	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili Sosyal imkânlar (Spor, Eğlence, Piknik vb.) Beni Motive Eder.	1	2	3	4	5	
6	Yöneticim sabahları beni gördüğünde "Günaydın" der.	1	2	3	4	5	
7	Yaptığım işi ilgi Çekici Bulmam Beni Motive Ediyor.	1	2	3	4	5	
8	Farklı iş pozisyonlar olsa idi motive olabilirim	1	2	3	4	5	
9	Yaptığım işten Duyduğum Başarı Ve Gurur Duygusu Beni Motive Ediyor.	1	2	3	4	5	
10	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili Yetki Ve Sorumluluk Beni Motive Ediyor.	1	2	3	4	5	
11	Yönetim Kademesindeki Takdir Ve Ödüllendirme Adaleti Beni Motive Ediyor.	1	2	3	4	5	
12	Üst yönetime tarafımızdan sunuş yapılması beni motive eder	1	2	3	4	5	
13	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili mesleki eğitim olanakları var bu durum beni Motive Ediyor.	1	2	3	4	5	
14	Mesleğimin bilgi donanımı kazandırması yapılan çalışmalar var bu durum benim motivasyonumu olumlu etkiler.	1	2	3	4	5	
15	İş hedeflerimin belirgin olması motivasyonumu olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5	
16	İşimin değerli olduğu hissettiriliyor ve bu durum motivasyonumu olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5	
17	Üst yönetimin fabrikamızı ziyaret etmesinden gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	
18	Mesleğimin yeteneklerime uygun olması motivasyonumu olumlu etkiler.	1	2	3	4	5	
19	İşimin önemli olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5	
20	Üst yönetim ziyaretlerinde benim de söyleyecek bir sözüm olması beni heyecanlandırıyor	1	2	3	4	5	
21	Yöneticiler ile toplantılara katılmak beni motive ediyor.	1	2	3	4	5	
22	Toplantılar sıkıcı motivasyonumu düşürüyor	5	4	3	2	1	

23	Ekip çalışmasındaki görüş alışverişi faydalı olmuyor bu durum motivasyonumu düşürüyor	5	4	3	2	1	
24	İşimi iyi yapıp yapmadığım konusunda bağlı olduğum üst yönetimden geribildirim almam motivasyonumu olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5	
25	İşteki başarılarım aileme de paylaşıyorum	1	2	3	4	5	
26	İşimi yapıyor iken başkalarına yardım etme fırsatımın olması motivasyonumu olumlu etkiliyor	1	2	3	4	5	
27	Bireysel olarak mesleki iş zenginlikler kazanamam motivasyonumu olumlu etkiliyor (fuar gezi, fabrika gezi, eğitim)	1	2	3	4	5	
28	Bağlı çalıştığım üstümün desteği motivasyonumu olumlu etkiliyor	1	2	3	4	5	
29	Adil yöneticilerle çalışıyor olmak motivasyonumu olumlu etkiliyor	1	2	3	4	5	
30	Yöneticilerimle sosyal iletişim içindeyiz bu durum beni motive ediyor	1	2	3	4	5	
31	Bilgimin, becerimin, yeteneklerim, eğitimim ve kapasitemin yöneticilerim tarafından bilinmesi, takdir edilmesi ve bu doğrultuda tarafıma görev verilmesi motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5	
32	ManEx, TPM, 5S, Kaizen çalışmalarında Kayıplarımızı azaltmak beni motive ediyor.	1	2	3	4	5	
	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili BAĞLILIK						
1	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmalarında kendimi aileden bir üye gibi hissediyorum	1	2	3	4	5	
2	Yöneticilerimin, fikirlerime değer vermesi ve karar verilirken dikkate alınmam takımın parçası olduğumu hissettiriyor.	1	2	3	4	5	
3	ManEx, TPM, 5S, Kaizen çalışmalarında faydalı olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5	
4	ManEx, TPM, 5S, Kaizen çalışmalarına karşı duygusal bir bağlılık hissediyorum	1	2	3	4	5	
5	ManEx, TPM, 5S, Kaizen çalışmalarına karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5	
6	Üretimde karşılaştığı sorunları kendi kişisel sorunlarım gibi düşünür ve çözmeye çalışırım	1	2	3	4	5	
7	ManEx, TPM, 5S, Kaizen çalışmalarını isteyerek çalışıyorum	1	2	3	4	5	

8	Kayıplarımız azaltmak için yapılan çalışmalar heyecan verici .	1	2	3	4	5	
9	Makina ve ekipman kayıpları beni üzer.	1	2	3	4	5	
10	Bazı zamanlarda oluşan olumsuzluklar benim enerjimi düşürmez	1	2	3	4	5	
11	ManEx, TPM, 5S, Kaizen çalışmalarını devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de başka seçeneğimin olmamasıdır	5	4	3	2	1	
12	İyileştirme faaliyeti için özel yaşantımdan zaman zaman feragat edebilirim.	1	2	3	4	5	
13	Sabah işe başlama, çay ve yemek saatleri başlama ve bitiş tarihlerine dikkat ederim	1	2	3	4	5	
	ManEx, TPM, 5S, Kaizen Takım çalışmaları ile ilgili UYGULAMALAR						
1	TPM/5S yönteminde yer alan takım ruhunun motivasyonumu arttırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	
2	TPM/5S yönteminde gerçekleştirilen eğitimler ile olumsuz çalışma koşulları ayıklanmıştır	1	2	3	4	5	
3	TPM/5S yönteminde gerçekleştirilen teorik ve pratik eğitimler ile kendime olan öz güvenim artmıştır.	1	2	3	4	5	
4	TPM/5S yönteminde tüm süreçlerin panolara aktarılması ve tüm çalışanlar tarafından izlenebilmesi yaptığım göreve inancımı arttırmıştır.	1	2	3	4	5	
5	TPM/5S yönteminde tüm süreçlerin her adımının panolara yazılması, kendimin de bu sisteme dâhil olduğumu hissetmemi sağlamıştır.	1	2	3	4	5	
6	TPM/5S yönteminde tüm süreçlerin her adımının panolara yazılması, süreç sonuçlarına yönelik sorumluluk hissetmemi sağlamıştır.	1	2	3	4	5	
7	TPM/5S yönteminde kullanılan ekip çalışması sayesinde tüm mesai arkadaşlarımla iletişimim artmıştır.	1	2	3	4	5	
8	TPM/5S yönteminde birim olarak gerçekleştirdiğimiz toplantılarda, sorunlara (problemlere) getirdiğim çözümlerin ve fikirlerimin dikkate alınması motivasyonumu arttırdı.	1	2	3	4	5	
9	TPM/5S yönteminde birim olarak gerçekleştirdiğimiz toplantılarda, sorunlara (problemlere) getirdiğim çözümlerin çözüm sürecinde işe yaraması özgüvenimi arttırdı.	1	2	3	4	5	

10	TPM/5S çalışmalarını işimin bir parçası olarak görüyor ve verimliliği ön planda tutuyorum.	1	2	3	4	5	
11	TPM aktiviteleri ile bağlantılı, çözülmemiş problemlerin farkına varılmıştır ve somut önlem planları uygulamaya konulmuştur.	1	2	3	4	5	
12	'Sıfır kaza günleri' ve 'sıfır kirlilik günlerinin' kayıtları süreklidir.	1	2	3	4	5	
13	Sürpriz/ beklenmedik kazaların olasılığı tanımlanmıştır. Ayrıca bu kazaların olası nedenleri insan ve malzeme açısından analiz edilmiştir.	1	2	3	4	5	
14	Mükemmel görsel kontroller etkilidir, görsel işaretlerle çoğaltılmış, (yağlama etiketlerinin kullanılması, vs.)	1	2	3	4	5	
15	Tek nokta dersleri yapılmaktadır ve eğitimin bir parçası olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5	
16	Yedek parça, kalıplar, jigler, demirbaşlar, ölçüm ekipmanları, çizimler, vs. kontrol altındadır.	1	2	3	4	5	
17	Operatörlerin ve bakım işçilerinin deneyimlerini artırmak için Eğitim programı vardır. Eğitim programı gelişim süreklidir	1	2	3	4	5	
18	İyileştirmeler KAIZEN faaliyeti adı altında yürütülmektedir.	1	2	3	4	5	

1: Kesinlikle katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Kararsızım

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle katılıyorum

ÖZGEÇMİŞ

1961 yılında Tekirdağ Çorlu'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı. 1991 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Fakültesinden mezun oldu. 1994 yılında İstanbul Üniversitesinde MBA Türkçe programını tamamladı. 1995 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Üretim Yönetimi Ana Bilim Dalında “Yalın Üretimde Toplam Verimli Bakım (TPM) ve Bir Uygulama” konulu tezini başarıyla savunarak yüksek lisans programını bitirdi.

Japonya'da Toyota üretim sistemleri konusunda eğitimini başarı sertifikalarıyla tamamladı. Toplam Verimli Yönetim (TPM) konusunda Japon Bakım Enstitüsü tarafından verilen “JIPM Instructors” sertifikası aldı ve yurtdışı ve yurt içi çeşitli seminer ve konferanslara katıldı.

2001 yılında Japonya'da Toyota Firmasının Eğitim Okuluna katılarak Yalın Üretim Yöneticisi sertifikasını almıştır. Beko Elektronik A.Ş.'yi “Dünya Toplam Verimli Yönetim (TPM) Mükemmellik” ödülüne hazırlayarak 3 aşamalı ödül sürecini başarıyla tamamlamış ve “Dünya TPM” ödülünü alıp Beko'nun bu ödülü alan ilk %100 Türk firma olma başarısını sağlamıştır.

Vestel Şirketler grubunda atelye şefliği, 1991–2006 yıllarında Beko Elektronik'in çeşitli bölümlerinde yönetici olarak çalışmıştır. Kültür Üniversitesi, MMO, İSO ve çeşitli firmalarda TPM ve Yalın Üretim konusunda konferans ve eğitim vermiştir. İstanbul Sanayi Odası ile birlikte küçük ve orta sanayi işletmeleri için yazılmış TPM ve 5S kitabı yayımlanmıştır. Altı Sigma Yeşil ve Karakuşak projeleri yönetmektedir.

Tayfun Utaş, 2006 yılından itibaren dünyanın en büyük alkollü içecekleri firması Diageo'da Üretim Mükemmelliği yöneticisi olarak çalışmaktadır.