T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MOTİVASYON SAĞLAYICI ARAÇ VE YÖNTEMLERİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ERDOĞDU ONUR EROL
2501060278

TEZ DANIŞMANI:
DOÇ. DR. SÜLEYMAN ÖZDEMİR

İSTANBUL 2008

TEZ ONAYI

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ A.B.D. **– ÇALIŞMA EKONOMİSİ** Bilim Dalında **2501060278** Numaralı **ERDOĞDU ONUR EROL'UN** hazırladığı "**MOTİVASYONUN SAĞLAYICI ARAÇ VE YÖNTEMLERİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**" konulu **YÜKSEK LİSANS / ~~DOKTORA~~ TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **08.07.2008, SALI** günü saat **10.00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **.....**'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (*)	İMZA
PROF. DR. SEDAT MURAT		
PROF. DR. TEKİN AKGEYİK		
DOÇ. DR. SÜLEYMAN ÖZDEMİR		
DOÇ. DR. ARİF YAVUZ		
YARD. DOÇ. DR. AŞKIN KESER		

MOTİVASYON SAĞLAYICI ARAÇ VE YÖNTEMLERİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Erdoğdu Onur Erol

ÖZ

Motivasyon, iş tatmini ile ilişkili bir kavramdır ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Özellikle motivasyon sağlamak için kullanılan çeşitli araç ve yöntemler çalışanların iş tatmin düzeylerinin artmasına da olanak sağlamaktadır.

Bu çalışmada ise öncelikle, motivasyon ve iş tatmini kavramları incelenmiştir. Bununla birlikte motivasyon ve iş tatmini ilişkisi üzerinde durulmuştur. Motivasyon sağlayıcı bazı araç ve yöntemler de açıklanarak konu ile ilgili olarak hizmet sektöründe yer alan bir işletmede iş tatmin düzeyi ölçümünü amaçlayan bir alan araştırması yapılmıştır.

ANAHTAR KELİMELER: Motivasyon, iş tatmini

ABSTRACT

Motivation is a concept that is related to job satisfaction and has positive affects on job satisfaction. Especially some instruments and methods used for motivation can increase the level of job satisfaction.

In this study, first, motivation and job satisfaction concepts are analyzed particularly. Nonetheless, the relationship between motivation and job satisfaction is emphasized. Some instruments and methods used for motivation are explained and also a field survey takes place in the study carried in a company in service sector.

KEY WORDS: Motivation, job satisfaction.

ÖNSÖZ

Motivasyon ve iş tatmini, çalışma psikolojisinin önemi gün geçtikçe artan kavramlarıdır. Motivasyon, iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmekte ve bu da çalışanın tüm hayatına yansıyabilmektedir. Çalışma hayatından tatmin olan bir kimse daha yaratıcı ve verimli olabilmekte, böylelikle hem kendisine hem de topluma büyük faydalar sağlayabilmektedir. Bu nedenle, motivasyon ve iş tatmini üzerinde durulması gereken önemli kavramlardır.

İşletmelerin çalışanları motive etmek için kullandıkları araç ve yöntemlerin çalışanların tatminleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının ya da ne derecede etkili olduklarının bilinmesi, işletmelerin verimliliği ve rekabet güçleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların işlerinden tatmin duymalarının sağlanması, onların işletmeye ve işlerine daha bağlı olmalarını, ayrıca verimliliklerinin de artmasını sağlamaktadır. Bu olumlu havanın işletmelerin bütününe yayılması, verimlilik artışını, büyümeyi ve rekabette öne geçme avantajlarını ortaya çıkarabilmektedir.

Bu çalışmada, bu noktadan yola çıkarak, dışsal nitelik taşıyan motivasyonun içsel nitelik taşıyan iş tatmini üzerinde ne derece olumlu etkiye sahip olduğu incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmaya her konuda katkıda bulunan değerli hocalarım Sn. Doç Dr. Süleyman Özdemir, Sn. Prof. Dr. Sedat Murat ve Sn. Prof. Dr. Tekin Akgeyik'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ iii
ÖNSÖZ iv
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
KISALTMALAR xii
GİRİŞ 1

1. BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, KAPSAMI VE TEORİLERİ

1.1. KAVRAMSAL AÇIDAN MOTİVASYON 4
1.1.1. Motivasyon Tanımı ve Kapsamı 4
1.1.2. Motivasyon Süreci 6
1.1.3. Motivasyonda Temel Kavramlar 7
1.1.3.1. İhtiyaçlar (Gereksinmeler) 7
1.1.3.1.1. İnsan İhtiyaçlarının Değişik Türleri 8
1.1.3.2. Güdü (Motiv) 9
1.1.3.2.1. Güdülerin İşlevleri 11
1.1.3.2.2. Güdü (Motiv) Çeşitleri 11
1.1.3.2.2.1. Birincil Güdüler 11
1.1.3.2.2.2. İkincil Güdüler 12
1.1.3.2.2.3. Genel Güdüler 13
1.1.3.3. Davranış 13
1.1.3.4. Amaç 13
1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ 14
1.2.1. Yönetim Düşünceleri 14
1.2.1.1. Klasik Yönetim Düşüncesi 14
1.2.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı 14
1.2.1.1.2. Yönetsel Kuram 15
1.2.1.1.3. Bürokrasi Modeli 16
1.2.1.2. Davranışsal Yönetim Düşüncesi 16
1.2.1.2.1. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları 17

1.2.2. Motivasyon Teorilerinin Oluşumu 19
1.2.2.1. Kapsam Teorileri 19
1.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 19
1.2.2.1.2. Alderfer'in E.R.G. Teorisi 22
1.2.2.1.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 25
1.2.2.1.4 Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi 28
1.2.2.2. Süreç Teorileri 29
1.2.2.2.1. Koşullanma Teorileri 29
1.2.2.2.1.1. Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi 30
1.2.2.2.1.2. Skinner'in Edimsel Koşullanma Teorisi 30
1.2.2.2.2. Beklenti Teorileri 31
1.2.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi 31
1.2.2.2.2.2. Lawler – Porter Beklenti – Değer Teorisi 34
1.2.2.2.2.3. Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi 36
1.2.2.2.2.4. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi 37
1.2.2.2.2.5. Edwin Locke Amaç Teorisi 38

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI, KAPSAMI VE MOTİVASYON - İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

2.1. KAVRAMSAL AÇIDAN İŞ TATMİNİ 40
2.1.1. İş Tatmini Tanımı ve Kapsamı 40
2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 41
2.1.2.1. İş Tatminini Etkileyen İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler 41
2.1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler 44
2.1.3. İş Tatmininin Ölçülmesi 47
2.2. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ 47
2.2.1. İş Tatmini Sağlanmasında Yönetici ve Liderin Önemi 49
2.2.2. İş Tatmini Sağlanmasında Güç Kavramının Önemi 51
2.2.3. İş Tatmini Artışı İçin Kullanılan Motivasyon Araçları 52
2.2.3.1. Finansal Araçlar 53
2.2.3.1.1. Ücret 53
2.2.3.1.2. Primli Ücret 54
2.2.3.1.3. Kâra Katılma 54

2.2.3.1.4. Ekonomik Ödül....54
2.2.3.2. Finansal Olmayan Araçlar....55
2.2.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık....55
2.2.3.2.2. Sosyalleşme (Sosyal Katılma)....56
2.2.3.2.3 Değer ve Statü....57
2.2.3.2.4. Gelişme ve Başarı....57
2.2.3.2.5. Çevreye Uyum....58
2.2.3.2.6. Öneri Sistemi....58
2.2.1.2.7. Psikolojik Güvence....58
2.2.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar....59
2.2.3.3.1. Amaç Birliği....59
2.2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi....59
2.2.3.3.3. Eğitim ve Yükselme....60
2.2.3.3.4. Kararlara Katılma....61
2.2.3.3.5. İletişim....62
2.2.3.3.6. İş Yaşamının Kalitesi....63
2.2.3.3.7. İş (Görev) Tasarımı....64
2.2.3.3.7.1. İş Rotasyonu....65
2.2.3.3.7.2. İş Genişletme....65
2.2.3.3.7.3. İş Zenginleştirme....66
2.2.3.3.7.4. Esnek Çalışma Saatleri Uygulamaları....67
2.2.3.3.7.5. Kalite Çemberleri....67
2.1.3.3.7.6 Ekip Çalışması....67
2.2.3.3.7.7. Amaçlara Göre Yönetim....69
2.2.3.3.7.8. İş Özellikleri Modeli....69

3. BÖLÜM

ÇEŞİTLİ MOTİVASYON ARAÇ VE YÖNTEMLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve VERİLERİ....72
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı....72
3.1.2. Araştırmanın Verileri ve Uygulanan İstatistiksel Teknikler....72
3.2. HİPOTEZ....73
3.3. BULGULAR....73

3.3.1. Denek Profili 73
3.3.1.1. Yaş 73
3.3.1.2. Cinsiyet 74
3.3.1.3. Öğrenim Durumu 74
3.3.1.4. Medeni Durum 75
3.3.1.5. Kıdem Durumu 76
3.3.1.6. Unvan 76
3.3.2. İş Tatmini İle İlgili Bulgular 77
3.3.2.1. Finansal Araçlar ile İlgili Bulgular 77
3.3.2.1.1. Ücretten Tatmin İle İlgili Bulgular 77
3.3.2.1.2. Ücret Dışı Kazançlardan Tatmin İle İlgili Bulgular 84
3.3.2.1.3. Ödüllerden Tatmin İle İlgili Bulgular 88
3.3.2.2. Finansal Olmayan Araçlar ile İlgili Bulgular 91
3.3.2.2.1. Yöneticiden Tatmin İle İlgili Bulgular 91
3.3.2.2.2. Çalışma Arkadaşlarından Tatmin İle İlgili Bulgular 94
3.3.2.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar ile İlgili Bulgular 96
3.3.2.3.1. Terfi Olanaklarından Tatmin İle İlgili Bulgular 97
3.3.2.3.2. İşin Doğasından Tatmin İle İlgili Bulgular 100
3.3.2.3.3. İşletme Prosedürlerinden Tatmin İle İlgili Bulgular 105
3.3.2.3.4. İletişimden Tatmin İle İlgili Bulgular 108
3.4. GENEL DEĞERLENDİRME 110
SONUÇ 113
KAYNAKÇA 115
EKLER – ANKET FORMU 124

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Maslow ve Herzberg Modelleri Karşılaştırılması.....27
Tablo 2: İş Tasarımında Yaklaşımlar.....64
Tablo 3: Yaş Dağılımı.....73
Tablo 4: Cinsiyet Dağılımı.....74
Tablo 5: Öğrenim Durumu Dağılımı.....75
Tablo 6: Medeni Durum Dağılımı.....75
Tablo 7: Kıdem Durumu Dağılımı.....76
Tablo 8: Unvan Dağılımı.....76
Tablo 9: 1. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....77
Tablo 10: 10. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....78
Tablo 11: 19.Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....78
Tablo 12: 28. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....78
Tablo 13: Ücret Tatmini İle İlgili Cevapların Ortalama Değerleri.....79
Tablo 14: Yaş ile Ücret Artışından Memnuniyet İlişkisi.....80
Tablo 15: Unvan ile Ücret Artışlarından Memnuniyet İlişkisi.....81
Tablo 16: Öğrenim Durumu ile Ücret Artışlarından Memnuniyet İlişkisi.....82
Tablo 17: Kıdem Durumu ile Ücret Artışından Memnuniyet İlişkisi.....83
Tablo 18: 4. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....84
Tablo 19: 13. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....85
Tablo 20: 22. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....85
Tablo 21: 29. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....85
Tablo 22: Ücret Dışı Kazançlar ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri.....86
Tablo 23: Medeni Durum ile Kazançlardan Memnuniyet İlişkisi.....87
Tablo 24: 5. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....88
Tablo 25: 14. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....88
Tablo 26: 23. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....89
Tablo 27: 32. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....89
Tablo 28: Ödüllerden Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri.....89
Tablo 29: 3. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....91
Tablo 30: 12. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....92

Tablo 31: 21. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....92
Tablo 32: 30. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....92
Tablo 33: Yöneticiden Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri.....93
Tablo 34: 7. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....94
Tablo 35: 16. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....94
Tablo 36: 25. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....95
Tablo 37: 34. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....95
Tablo 38: Çalışma Arkadaşlarından Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri.....95
Tablo 39: 2. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....97
Tablo 40: 11. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....97
Tablo 41: 20. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....98
Tablo 42: 33. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....98
Tablo 43: Terfi Olanaklarından Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri 98
Tablo 44: Öğrenim Durumu ile Terfi Şansından Memnuniyet Arasındaki İlişki....100
Tablo 45: 8. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....101
Tablo 46: 17. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....101
Tablo 47: 27. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....101
Tablo 48: 35. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....102
Tablo 49: İşin Doğasından Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri.....102
Tablo 50: Cinsiyet ile İşi Yapmaktan Gurur Duyma Arasındaki İlişki 103
Tablo 51: Unvan ile İşi Yapmaktan Gurur Duyma Arasındaki İlişki.....104
Tablo 52: 6. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....105
Tablo 53: 15. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....106
Tablo 54: 24. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....106
Tablo 55: 31. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....106
Tablo 56: İşletme Prosedürlerinden Tatmin İle İlgili Cevapların Ortalama Değerleri.....107
Tablo 57: 9. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....108
Tablo 58: 18. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....108
Tablo 59: 26. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....109
Tablo 60: 36. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı.....109
Tablo 61: İletişimden Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri 109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Motivasyon Süreci..... 7

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....20

Şekil 3: Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı.....23

Şekil 4: Vroom Motivasyon Modeli.....33

Şekil 5: Porter – Lawler'ın çok değişkenli güdülenme modeli.....34

Şekil 6: Cranny – Smith'in Ümit Teorisi (Süreç Modeli) 36

Şekil 7: Locke Amaç Teorisi 39

Şekil 8: İş özellikleri Modelinin Temel Bileşenleri 71

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı Geçen Eser
A.e.	Aynı Eser
A.Ü.	Ankara Üniversitesi
bs.	Basım
C.Ü.	Cumhuriyet Üniversitesi
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MESS	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MPM	Milli Prodüktivite Mermezi
N.	Kişi Sayısı
SPSS	Stasitsical Package For Social Sciences
v.d.	ve diğerleri
ö.	Önerme

GİRİŞ

Çalışma hayatının, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte değişen yapısı, insanı en değerli kaynaklardan birisi haline getirmektedir. Zamanı verimli kullanmanın, hızlı değişime ve gelişime ayak uydurmanın anahtarı olan insan, çalışma hayatının her alanında ön plana çıkmaktadır. İnsanların belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri işletmelerde, yüksek kalite standartlarına ve yüksek verimliliğe ulaşmak ancak insan faktörünün iyi kullanılmasıyla gerçekleşebilmektedir. İnsanın verimliliğinin ve yaratıcılığının önemi arttıkça, insanların işlerinden memnuniyet duymaları da önem kazanmıştır. Bu noktada, çalışanların kişisel amaç ve istekleri önem arz etmektedir. Çalışanlar, faaliyet gösterdikleri işletmelerin amaçlarını benimseyebilirler, ancak öncelikle kendi ihtiyaçları, istekleri ve arzuları öncelikli durumdadır. Çalışanların kendilerine yönelik beklentileri, alışkanlıkları, ihtiyaçları ve arzularının karşılanması ise, çalışanların işlerinden tatmin duymalarına, böylelikle de yaratıcılık ve verimliliklerini arttırmalarına yol açmaktadır.

Organizasyonlarda çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan birisi, çalışanların işlerinden duydukları tatmindir. İşletme yönetimleri, kurumsal amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayıp o ihtiyaçları karşılamalıdır. Motivasyonun adeta bir kültür olarak organizasyonlara yerleşmesiyle birlikte çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, yüksek verimliliğe ulaşabilmek için büyük bir öneme sahip olmaktadır. İşletmeler başarıyı çalışanlarını iyi motive ederek sağlayabilmektedirler. Motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla onların davranış ve tutumlarının iyi yönde değiştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Motivasyon süreci sonunda çalışanların arzu ve ihtiyaçları karşılanmakta ve iş tatmini ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, motivasyon dışsal bir süreç iken, iş tatmini içsel (duygusal) bir süreci ifade etmektedir. Motivasyonun dışsal faktörlerden daha fazla etkilenmesi, onun daha dışsal bir süreç olduğunu göstermektedir. İş tatmini ise, bir çalışanın genel olarak işiyle ilgili duygusal tepkilerini, işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işin çalışan açısından ne kadar anlamlı olduğunu ifade eden bir kavram olmaktadır. Çalışanların işleri ile ilgili genel tutumları olumlu ise, iş tatmini ortaya

çıkmaktadır. İş tatminin varlığı, çalışanlarda bağlılığın artmasını, iş stresinin azalmasını ve genel anlamda çalışma yaşamının kalitesinin artmasını sağlamaktadır.

Çalışma hayatı, birey açısından onun tüm hayatının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini ya da tatminsizliği birey olarak kendileri açısından, hatta çalıştıkları kurum ve içinde bulundukları toplum açısından önemli bir role sahiptir. İnsanların hayatları boyunca elde ettiği tecrübeler ve duyguları onların işlerine karşı olan tutumlarını ve işlerinden alacakları tatminin derecesini etkilemektedir. Çalışanların işleri hakkındaki tatmin derecelerinin belirlenmesi de, organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmek için ne gibi önlemler alması gerektiği konusunda büyük önem taşımaktadır. Bu noktada yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler, çalışanların işe karşı yaklaşımlarını değerlendirmeli, onları nasıl motive edip iş tatmini ve verimliliği arttıracağını belirlemelidir. İş tatmin ölçümleri bu konuda yöneticilere yardımcı olabilmektedir.

İş tatmininin dinamik bir süreç olması, yöneticilerin iş tatmini sağlama konusunda sürekli çalışmalarını gerektirmektedir. Çalışanların bağlılığını arttırmak, personel devrini, stresi ve devamsızlığı azaltmak için yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanması büyük önem kazanmaktadır. Yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanması, çalışanların iş tatminini yükselttiği gibi organizasyonların ve toplumsal yapının da güçlenmesine katkı sağlayabilmektedir.

Bu tezin amacı, motivasyonda kullanılan araç ve yöntemlerin iş tatmini üzerinde ne derece olumlu etkiye sahip olduğunu belirlemektir. Bu amaçla bir de anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Tez, üç bölümden oluşmaktadır. Giriş'in hemen ardından gelen ilk bölümde; "motivasyon" kavramı ele alınmaktadır. Bu bölümde öncelikle motivasyonun tanımına, sürecine ve motivasyon ile ilgili temel kavramlara ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Kavramların ardından, tarihsel süreç göz önüne alınarak motivasyon teorileri kapsamlı olarak incelenmekte, bu bağlamda motivasyon teorilerine temel oluşturan yönetim düşünceleri kısaca verilmekte ve motivasyon teorileri, kapsam ve süreç teorileri olarak sırasıyla ele alınmaktadır.

İkinci bölümde; "iş tatmini" kavramı üzerinde durulmaktadır. Birinci bölümde olduğu gibi, bu bölümde de öncelikle iş tatmininin tanımı ve kapsamı incelenmekte, hemen ardından iş tatminine etki eden faktörler ele alınmaktadır. Bu faktörlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde önemli rolü olduğundan iş tatmininin ölçümü konusunda da bilgi verilmektedir. Bu bölümde son olarak, motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Bu bağlamda, işletme yönetimlerinin iş tatmini sağlamak ve yükseltmek için kullandıkları motivasyon araçları sıralanmakta ve bunlar ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Bu araçlar, kabaca 3 temel başlık altında toplanmıştır. Bunlar; ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel araçlardır.

Üçüncü ve son bölümde ise; motivasyon araçlarının çalışanların iş tatminleri üzerinde ne derece olumlu etkiye sahip olduklarını belirlemek için hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede iş tatmini ölçümü araştırması gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemi kullanılan araştırmada, veriler SPSS 15.0 paket programı ile değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Tez, genel değerlendirmelerin yapıldığı bir Sonuç bölümü ile sona ermiştir.

1. BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, KAPSAMI VE TEORİLERİ

1.1. KAVRAMSAL AÇIDAN MOTİVASYON

1.1.1. Motivasyon Tanımı ve Kapsamı

Doğadaki nesnelerin bir sebep olmadan hareketsiz durumdan hareketli duruma geçmemesi gibi, insan organizmasının da hareket edebilmesi, davranışta bulunması için bir takım sebepler gerekmektedir ve bu sebepler, insan organizmasının içinden ya da dışından gelen bir sebep veya sebepler bütünü olabilmektedir. İnsan organizmasını hareket ettiren sebep veya sebepler, aynı zamanda bu hareket ve tepkilere belirli bir yön, belirli bir hedef ve belirli bir hız da belirlemiş olmaktadırlar.[1]

Bu hareketin ortaya çıkması, bireyde fizyolojik veya psikolojik dengenin bozulması ile başlamaktadır. Bu bozulma ile bir eksiklik durumu ortaya çıkmaktadır. Bu eksiklik durumu, gereksinimleri yaratmaktadır. Gereksinimler de hedefleri belirlemekte ve hedefe yönelik davranışa yol açmaktadır.[2] Birey, gereksinimlerini isteğe dönüştürdükten, yani hedef belirledikten sonra ona ulaşmak için harekete geçmektedir.[3]

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, gereksinim ve hatta korkuları olmaktadır. Yani davranış, bireylerin, arzu, inanç, gereksinim ve korkularına göre yönetilmektedir. Bu

---

1 İsmail Alev Arık, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, İstanbul, Çantay Kitapevi, 1996, s. 16.

2 Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. bs., İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996, s. 101.

3 Mahmut Özdevecioğlu v.d., "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. X, No: 2, 2003, s. 130.

güç ve kuvvetler, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize etmekte ve devamlılık kazandırmaktadır.[4]

Bu noktada, köken itibariyle hareket etme anlamına gelen motivasyon anlam kazanmaktadır. Motivasyon kelimesinin İngilizcesi olan "motivation", "motive" kelimesinden türemiştir ve bu kelime de Latince'de "movare", yani "hareket etmek" anlamında kullanılan bir eylemdir. Bu kelime temel olarak harekete geçiren anlamındadır.[5]

Tüm bunlara bakıldığında motivasyon, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve bunun devamını sağlayan, hem biyolojik hem de fizyolojik bir durum şeklinde tanımlanabilmektedir.[6]

Kişinin kendi arzu ve istekleriyle davranmaları motivasyonda önemli yer tutmaktadır. Ayrıca, bir kişinin kendi istek ve arzusuyla bir davranışı gerçekleştirmesi içsel motivasyon olarak da tanımlanabilmektedir.[7] Motivasyon esas itibariyle, kişilerin bekleyiş ve gereksinimleri, amaçları ve davranışları ilgilidir.[8]

Bireyin bir davranışta bulunmasına veya ona yönelmesine neden olan motivasyon; eyleme güdü sağlayan bireysel gereksinimler, istekler ve arzulardan kaynaklanmaktadır. Güdüleme veya motivasyon, organizasyon yönetimleri açısından, çalışanların işe devamı, sürekliliği ve performans düzeyini artırma açısından önemle üzerinde durulan bir konudur. Yönetimin işlevi, işin verimli bir şekilde ve diğer bireylerin çabaları yoluyla gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmakla birlikte, insanın motivasyonunu anlamak yönetsel başarı açısından önemlidir.. [9]

---

[4] Zekai Öztürk, Hakan Dündar, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler," **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. IV, No: 2, 2003, s. 58.

[5] John Adair, **Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?**, Çev. Salih Uyan, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2003, s. 9.

[6] Cengiz Yavilioğlu, "Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki," **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** C. II, No: 2, s. 112.

[7] Andrew J. Elliot v.d., "Competence Valuation as a Strategic Intrinsic Motivation Process," **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol. XXVI, No: 7, July 2000, p. 780.

[8] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s. 434.

[9] Türker Kurt, "Herzberg'in Çift Faktörlü Güdülenme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi," **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,** C. XXV, No: 1, 2005, s. 286.

Bununla birlikte, motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile anlaşılmaktadır. Motivasyonu etkileyen faktörler de ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilmekte ve kişinin davranış şekli onun motivasyonunu göstermektedir.[10]

Davranış açıkça hedefe yönelik olduğunda, davranışın motive edildiği söylenebilmektedir. Ancak, belirli bir refleks sonucu oluşan tepkilere motive edilmiştir denilememektedir. Motive edilmiş davranıştaki hareketler, diğerlerine oranla daha organize olmuş ve yönlendirilmiş bir şekilde oluşmaktadır. Bu sebeple motivasyon, hedefe yönelik bir davranış dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve sonunda da durduran bir süreç ya da süreçler zinciri olarak anlaşılmaktadır.[11]

1.1.2. Motivasyon Süreci

Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları vardır ve bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlamaktadır. İhtiyaçlar ister fizyolojik ister psikolojik olsun, bireyleri belirli davranışlarda bulunmaya iten bir güç oluşturmaktadır. Bu itici güç, fiziksel ve ruhsal isteme gücü olarak da ifade edilmektedir. İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılan birey, davranışta bulunmaktadır. Davranışta bulunmanın amacı ise, ihtiyaçların tatmin edilmesidir ve tatmin edilme, motivasyon sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Davranışlar sonucu ihtiyaç amacına ulaştığında; motivasyon süreci tamamlanmış olmakta ve ihtiyacı karşılanan kişi kendini mutlu hissetmektedir.[12]

Motivasyon, iş hayatı açısından organizasyonun ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da ifade edilebilmektedir. Çalışanların işlerini etkili ve verimli bir biçimde yapabilmesi için motive edilmeleri gerekmektedir. Bu süreçte ise ihtiyaçlar ilk sırayı almakta ve bu ihtiyaçlar harekete geçirdiği anda motivasyondan söz edilmektedir.[13]

---

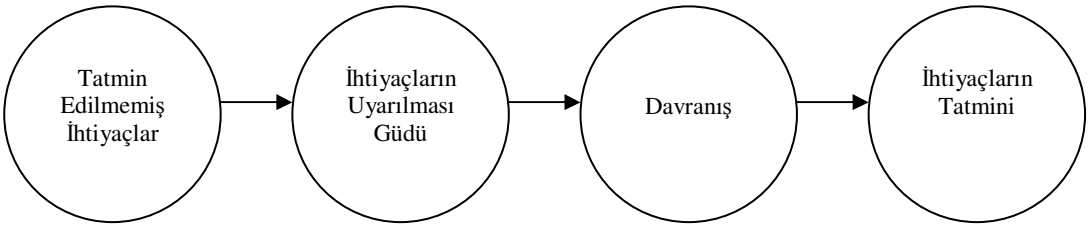
[10] Koçel, **a.g.e.**, s. 435.

[11] Arık, **a.g.e.**, s. 18.

[12] Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 2001, s. 316.

[13] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 7. bs., Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005, s. 233.

Şekil 1: Motivasyon Süreci



Kaynak: Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 7. bs., Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005, s. 233.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, ihtiyaçlar ilk sırayı oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar ise güdüyü oluşturmakta, güdüler de davranışa neden olmaktadır. Davranış neticesinde ise kişi ihtiyaçlarını gidererek tatmin olmaktadır.

1.1.3. Motivasyonda Temel Kavramlar

1.1.3.1. İhtiyaçlar (Gereksinmeler)

İhtiyaç; bedensel veya dokusal yoksunlukların yol açtığı fizyolojik bir hâli ifade etmektedir. [14] İhtiyaçlar, motivasyon sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Çünkü bir organizmanın herhangi bir ihtiyaç olmadan belirli bir amaç yönünde çaba gösterip harekete geçmesi mümkün olmamaktadır. İhtiyaçlar, ortaya çıktıkları anda vücuttaki kimyasal yapı değişmekte ve organizmada uyanış ortaya çıkmaktadır. Böylelikle insan harekete hazır duruma geçmektedir. Bu harekete geçiş ise belirli bir amaca yönelik olmaktadır. [15]

Birçok ihtiyaç doğuştan var olup insan ve hayvanlarda ortak olarak görülebilmektedir ve bunlara "fizyolojik ihtiyaçlar" denilmektedir. Buna ek olarak; başarı ihtiyacı gibi ihtiyaçlar sonradan öğrenilmiş veya doğuştan var olmayan ihtiyaçlardır ve bu tip ihtiyaçlara ise "sosyal ihtiyaçlar" denilmektedir.[16]

İhtiyaç kavramı, çalışma hayatında bir insanın kendi davranışlarını ve başkalarının davranışlarını anlaması bakımından büyük öneme sahiptir. Özellikle yöneticiler

[14] Arık, **a.g.e.**, s. 121.

[15] Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2005, s. 26.

[16] Arık, **a.g.e.**, s. 122.

açısından ihtiyaç kavramı, çalışanları motive etmek için anlaşılması gereken önemli kavramlardan biridir.[17]

İşletmelerin çalışanların ihtiyaçlarını anlaması ve sonra da bireysel ihtiyaçlarla organizasyonun gereklerinin birbirlerini tamamlayıcı bir biçimde birleştirmek için gereken yöntemleri belirlemesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, insanları motive etmek için yapılan düzenlemeler doğrudan ya da dolaylı olarak ihtiyaçlarla ilişkilidir.[18] İhtiyaçların anlaşıldığı ve ona göre düzenlemelerin yapıldığı bir ortamda, çalışan ve işletme karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya gelmektedir.[19]

1.1.3.1.1. İnsan İhtiyaçlarının Değişik Türleri

İnsanlar, yaşadıkları toplumun değerler düzenine göre biçimlenen ve diğer canlılardan son derece farklı olan ihtiyaç (gereksinme) türleri göstermektedirler.

Başarma ihtiyacı gibi bazı ihtiyaç türleri, insanların davranışında önemli rol oynamaktadır. Bu ihtiyaçlar, dolaylı olarak biyolojik ihtiyaçlarla ilişkilidir, ancak bu ilişki, bireyin içinde yetiştiği toplumun yaşayış tarzı ve değerler sisteminden büyük ölçüde etkilenmektedir. Farklı kültürler, değerler, politik ve ekonomik sistemler insan ihtiyaçlarını etkileyebilmektedir.[20] Etkilenmenin temelinde, toplum içinde oluşan öğrenme yaşantısı yer almaktadır. Bu tür ihtiyaçların doyurulmaması ölüme yol açmamakta, ancak bireyin yaşamını zorlaştırmakta ve psikolojik bakımdan bireyin sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu ihtiyaçlar kısaca şöyle açıklanabilmektedir: [21]

Başarma İhtiyacı: Başarma ihtiyacı; zorlukların üstesinden gelme, zor olan şeyleri hızlı ve iyi bir şekilde yapma çabasına duyulan bir arzu veya eğilim olarak ifade

---

[17] Michael Drafke, **The Human Side of Organizations**, 9th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2006, p. 273.

[18] Önen, Tüzün, **a.g.e.**, s. 26.

[19] Harry Levinson, "Hedeflerle Yönetmek Kimin Hedefleriyle?," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev. Leyla Aslan, İstanbul, MESS Yayınları, 2004, s. 87.

[20] Edward L. Deci v.d., "Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination," **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol. XXVII, No: 8, August 2001, p. 940.

[21] Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 10. bs., İstanbul, Remzi Kitapevi, 2000, s. 250.

edilmektedir.[22] Herhangi bir görevi, mükemmellik standartlarına göre, hatta onun daha üstünde yapma isteğiyle kendini gösterir. Ayrıca bu ihtiyaç, bağımsızlık ihtiyacıyla birlikte gitmektedir.[23] Buna bağlı olarak da kişisel özelliklere göre çeşitlilik gösterebilmektedir.[24]

İlişki Kurup Yakınlaşma İhtiyacı: Bu ihtiyaç, diğer insanlarla birlikte olmayı, arkadaşlık kurmayı ve sürdürmeyi ifade etmektedir.[25] Diğer insanlarla ilişki kurarak yakınlaşma ihtiyacı, kendisini her toplumda gösterebilmektedir. Her insan ve toplum, bu ihtiyacı değişik biçimlerde ve derecelerde ortaya koymaktadır.

Bilişsel Tutarlılık İhtiyacı: İnsanlar düşünceleri, duyguları, sözleri ve davranışları arasında sürekli bir tutarlılık aramaktadırlar. Tutarlılığın kaynağı "bilme", "algılama" ve "düşünme" ile ilgili olduğundan, bilişsel tutarlılık olarak ifade edilmektedir. Tutarlılık herhangi bir nedenle bozulursa, kişi gerginleşmekte ve gerginliği gidermek için birey, kendi düşünce biçiminde bir değişiklik yapma yoluna gitmektedir.

Denetim Altında Tutma İhtiyacı: Bireyin çevresinde olup bitenleri denetleme isteği, kuvvetli bir ihtiyaç olarak kendini gösterebilmektedir. Bu ihtiyaç bazı kimselerde daha kuvvetli olmaktadır ve böyle kişiler her şeyin kendi denetimleri altında istedikleri yönde gitmesini istemektedirler. Bununla birlikte bazı kimseler de ne olursa kabullenme eğiliminde olmaktadırlar.[26]

1.1.3.2. Güdü (Motiv)

Güdüler, kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan itici güçler olarak tanımlanmaktadır. Kişinin ihtiyacı uyarıldığında, kişi bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçmektedir ve bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olmaktadır.[27]

---

[22] Pınar Süral Özer, Ömür N. Timurcanday Özmen, Engin Deniz Eriş, "Öğrenilmiş Gereksinmelere Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması," **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. VII, No: 2, 2007, s. 564.

[23] Cüceloğlu, **a.g.e.**, s. 251.

[24] Drafke, **a.g.e.**, p. 275.

[25] Özer, Özmen, Eriş, **a.g.e.**, s. 565.

[26] Cüceloğlu, **a.g.e.**, s. 256.

[27] Can, **a.g.e.**, s. 234.

Güdüler, organizmayı uyarmakta ve faaliyete geçirmektedir. Daha sonra ise, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltmektedir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlendiği zaman organizma motive edilmiş (güdülenmiş) olmaktadır.[28]

Güdüler, kısaca davranışı harekete geçiriciler olarak ifade edilmektedir.[29] Motivasyon konusunda anahtar kavram olan güdü, tipik olarak davranışı belirli bir yöne doğru organize ettiği ve harekete geçirdiği kabul edilen iç şartları ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Bu nedenle, tepkilerin seçimi ve bu tepkilerin yapılanmasındaki çaba, güdü tarafından belirlenmektedir. Güdü, yön verici ve harekete geçirici unsurları içeren karmaşık bir yapı olarak da tarif edilebilmektedir.[30]

Bu kavram, davranışların altındaki istek ve ihtiyaçları ifade etmektedir. Güdüler "aktif" ve "pasif" olmak üzere iki halde bulunmaktadırlar. Bunlara "uyarılmış" ve "sönük hal" de denilmektedir. Güdüler hep var olmaktadır, ancak bazen aktif bazen pasif halde olmaktadırlar. Güdülerin aktif hale gelmesi, hemen tatmin beklentisi içinde olduğunu göstermektedir ve bu uyarılmışlık hali motivasyonu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle güdüler kalıcı, motivasyon (güdülenme) ise geçici olmaktadır.[31]

Tipik olarak güdü (motiv) ve motivasyon kelimeleri insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlamı çağrıştırmaktadır. Bu bir ihtiyaç, tutku ya da his olabilir, fakat sonuç olarak kişiyi harekete geçirmeye zorlamaktadır.[32]

---

[28] Cüceloğlu, **a.g.e.**, s.230.

[29] Hakan Koç, **İş ve İnsan İlişkileri**, Ankara, Gazi Büro Kitapevi, 1991, s. 23.

[30] Arık, **a.g.e.**, s. 17.

[31] Mümin Sekman, **Kişisel Ataleti Yenmek**, 11. bs., İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2007, s. 77.

[32] Adair, **a.g.e.**, s. 9.

1.1.3.2.1. Güdülerin İşlevleri

Güdüler, yukarıda belirtildiği gibi, insan organizmasını davranışlara iten ve bu davranışlara bir yön veren sebepler ve süreçler olarak tarif edilmektedir. Bu sebep ve süreçler bireyin dışındaki sosyal ya da fiziksel çevreden kaynaklanabildiği gibi, bireyin içinden, onun fizyolojik yapısından ve öğrendiklerinden de kaynaklanabilmektedirler. İnsanları davranışlara sürükleyen bu iç ve dış sebepler karşılıklı bir ilişki halinde olmaktadırlar. Karşılıklı ilişki halinde bulunan güdülerin, dört işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler şu şekilde sıralanabilmektedir:

Davranışları Belirleme İşlevi: Statik durumdan hareket haline geçmeyi veya organizmanın davranışlarındaki yön değişimini ifade etmektedir. Örnek olarak; açlık güdüsü, organizmayı gıda aramak üzere harekete geçirmektedir. Acı ise, geri çekilmeye sebep olmaktadır. Yorgunluk, uyumaya yol açmaktadır.

Davranışların Şiddet ve Enerji Düzeyini Tayin İşlevi: Sarf edilen eforun miktarını, davranışların hızını ve miktarını belirleyebilmektedir. Açlık süresi ne kadar uzun olursa, gıda o kadar hızlı aranmakta ve sarf edilen enerji o kadar fazla olmaktadır.

Davranışlara Yön Verme İşlevi: Organizmanın harekete geçme sebebiyle belirli bir hedef arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Örneğin, birey acıktığı zaman, oyun oynamak yerine gıdaya doğru yönelmektedir.

Devamı Sağlama İşlevi: Belirli bir şiddete, belirli bir hedefe yönelmiş davranışların süresini ve direncini ifade etmektedir. Belirli bir davranışın ne kadar süreceği, o davranışa sebep olan güdüye bağlı olmaktadır. Örnek olarak statü sahibi olma güdüsü, belki yıllarca süren belirli davranışlara sebep olabilmektedir.[33]

1.1.3.2.2. Güdü (Motiv) Çeşitleri

1.1.3.2.2.1. Birincil Güdüler

Motivasyonun, organizmanın yaşamasında düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır. Yeme, içme ve nefes alma gibi davranışlar birincil yani fizyolojik güdülere bağlı

[33] Arık, **a.g.e.**, s. 22.

olmaktadır. Bu güdüler öğrenilmemiş ve fizyolojik temelli güdülerdir. Fizyolojik dengenin bozulması ile birlikte kişi bunu yeniden sağlamak üzere harekete geçmektedir.[34]

1.1.3.2.2.2. İkincil Güdüler

İkincil güdüler, sonradan öğrenilmiş güdülerdir ve insanlara özgüdür. Bununla birlikte, bu güdüler de çok çeşitlidir ve işletmeler açısından da çok önemli bir yer tutmaktadır. Güç, başarı elde etme ve ait olma (arkadaşlık) güdüleri en önemli ikincil güdülerdir ve bunlara güvenlik ile statü güdüleri de eklenebilmektedir. İkincil güdüler öğrenme kavramları ile yakından ilgili olmaktadır.

Güç Güdüsü: Bu güdü, başkalarından üstün olma ya da başkalarını kontrol etme ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde güç güdüsü, yöneticilerin etkili rol oynamaları için önemli olmaktadır.

Başarı Güdüsü: Başarı güdüsünü ortaya çıkaran başarı ihtiyacı, üstün performans gösterme ya da rekabet etme durumlarında başarılı olma isteği olarak tanımlanabilmektedir.[35]

Ait Olma Güdüsü: Ait olma ya da başkaları ile birlikte olma güdüsü, sosyal ve öğrenilmiş bir güdüdür. Grup oluşturmaları bu güdüye bağlı bulunmaktadır. Başkaları ile birlikte olmak ve bir gruba ait olmak duygusu insana güven vermekte ve endişeden korumaktadır.

Güvenlik Güdüsü: Bireyin sahip olduğu şeyi elinde tutma ihtiyacı, bu güdüyü ortaya çıkarmaktadır. Birey, geleceğinin de en az geçmişi kadar iyi olacağından emin olma isteğinde olmaktadır. İşletmelerde sosyal sigorta, emeklilik tazminatı, kişisel yatırımlar ve yan ödemeler bu ihtiyacı karşılamaya yönelik uygulamalar olarak bulunmaktadır.

Statü Güdüsü: Bir bireyin işletme, toplum veya bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yer / statü olarak ifade edilmektedir. Bireyin, kişisel

---

[34] Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 102.

[35] Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 105.

nitelikleri, başarıları, sahip olunan maddi zenginliği ve otoritesi, statüsünü belirleyen bazı özellikler olabilmektedir.

1.1.3.2.2.3. Genel Güdüler

Genel güdüler, ne birincil ne de ikincil güdüler sınıflamasında yer almaktadır. Genel güdüler sınıfına öğrenilmiş ve aynı zamanda fizyolojik kökenli olan güdüler girmektedir. Bu güdüler işletmelerde iş tasarımı ile doğrudan ilişkili olmaktadır. İşin tasarım biçimi, bu güdünün ne derece hedefe ulaşacağını belirlemektedir ve basit işlerde iş öğrenilip yetkinlik kazanılınca bu güdü kaybolmaktadır.[36]

1.1.3.3. Davranış

Davranış, belirli bir amaca ulaşmak üzere kullanılan bir araç olarak tanımlanabilmektedir. Amaca ulaşıldığında ise, itici güç olan güdü ortadan kalkmakta, rahatlama ortaya çıkmakta ve davranışlar ise yeni amaçlara doğru yönelmektedir. Davranışlar, doğumdan itibaren kişinin içinde bulunduğu kültür tarafından şekillendirilmektedir. Bu sebeple, insanlar aynı güdülere sahipken aynı amaçlara ulaşmak için aynı davranışları sergilememektedir. Kişi içinde bulunduğu kültürün etkisi altında kalarak, çevresel ve içsel uyarıcılara karşı bulunduğu kültürün davranış şeklini göstermektedir. Davranış sonucunda amaca ulaşıldığında ise herkesin elde ettiği tatmin düzeyi farklı olmaktadır. Tatminin sınırları da yine kültür tarafından etkilenebilmektedir.

1.1.3.4. Amaç

Amaç, davranışları yönlendirmek üzere oluşan itici güçlerin sebebi olmaktadır. İnsanların davranışlarının arkasında bir sebep ve önünde de amaçları bulunmaktadır. Amaçlara ulaşılmasa bile, davranışlar bu amaçlara ulaşılmak için düzenlenmektedir. Amaçlar, insan için haz verici veya acı verici olabilmektedir ve içeriklerine göre insanın tatmin sağlama, yaklaşma veya kaçma eylemlerini gerçekleştirmesine sebep olmaktadır. Ayrıca, amaçlar ihtiyaçlarla belirlenmektedir. İhtiyaçlar, güdüler, davranışlar ve amaçların ilişkisinin niteliği iş hayatında çalışanların işlerini severek

[36] Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 110.

yapmalarını ve iş tatminlerini etkilemektedir. Bunun nedeni, motivasyonun verimin arttırılmasındaki en temel unsur olmasından kaynaklanmaktadır.[37]

1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri, yönetim düşüncesinin zaman içerisindeki gelişimi ile birlikte ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim düşüncesi ve davranışsal yönetim düşüncesi motivasyon teorilerine bir temel oluşturduğundan, öncelikle yönetim düşüncesinin gelişme sürecinin incelenmesi, motivasyon teorilerinin anlaşılması bakımından önem arz etmektedir.

1.2.1. Yönetim Düşünceleri

Bu bölümde yönetim düşünceleri, klasik ve davranışsal yönetim düşüncesi olarak incelenmektedir.

1.2.1.1. Klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik yaklaşım ya da klasik yönetim düşüncesini oluşturan sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu; "bilimsel yönetim yaklaşımı", "yönetsel kuram" ile sosyolojik yaklaşımlar olarak da ifade edilen "bürokrasi modeli" nden oluşmaktadır.

1.2.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim anlayışı, genel olarak işin kendisinin yapısı, ölçümü, sınıflandırılması ve rasyonelleştirilmesi konularına odaklanmıştır.[38] Frederick W. Taylor'un öncülük ettiği, işçi düzeyinde üretim sorunlarına eğilen, teknik veya ekonomik verimliliği artırmaya yönelik bir yaklaşım olan bilimsel yönetim, sonradan bir akım durumuna dönüşmüştür.[39] Bu akım, esas itibariyle ekonomik insan modeline dayanmaktadır. Buna göre, bir insan daha fazla ücret elde etmek için daha yüksek performans gösterebilmektedir.[40]

---

[37] Önen, Tüzün, **a.g.e.**, s. 29.

[38] James L. Bowditch, Anthony F. Buono, **A Primer on Organizational Behavior**, New Jersey, John Wiley & Sons, 2005, p. 9.

[39] Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi,** 5. bs., İzmir, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 2004, s. 37.

[40] Richard L. Daft, **Management**, Australia, Thomson South-Western, 2003, p. 548.

Taylor, çalıştığı işletmelerdeki ve diğer işletmelerdeki düzensizlik, kötü yönetim ve özellikle üretimdeki israf ve kayıplar üzerinde durmuştur. İşlerin dizaynı ile yapılış biçiminin mühendislik yönünden ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi durumunda, hem verimliliğin artacağını, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla yarar sağlayacaklarını ifade etmiştir.[41]

Ayrıca bilimsel yönetim akımı, yapılan işin bilimsel ve sistematik bir şekilde ele alınmasının, etkinliğin arttırılmasında önemli rol oynayacağını da göstermiştir.[42]

1.2.1.1.2. Yönetsel Kuram

Klasik yönetim düşüncesinin ikinci yaklaşımını, Fransız mühendis Henry Fayol'un ileri sürdüğü yönetsel kuram oluşturmaktadır. Yönetsel kuram, sadece organizasyon konularıyla değil, yönetimin tüm alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalıştığından, Taylor'un yaklaşımına göre daha geniş ve daha kapsamlı bir yaklaşım olmuştur.

Fayol'a göre, belirli işletmeler değişik kişiler tarafından yönetilmekte ve her yönetici kendi ilke ve kurallarını ortaya koyarak yönetim mekanizmalarını bu çerçeve içinde sürdürmektedir. Ancak, Fayol'a göre ortalama insan, tembel ve iş yapmaktan kaçmanın yollarını arayan insan tipidir. Bu nedenle Fayol, katı bir disiplin ve ceza sisteminin yürürlüğe konulmasına, yöneticilerin astlarına güvenmemelerine, her işi gözetmelerine ve kontrolden geçirmelerine gerek olduğunu öne sürmektedir. Fayol'a göre, insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yönetilmeyi tercih etmektedirler. Sorumluluk korku kaynağı olarak görülmektedir ve sorumluluğu yüklenebilme cesaretini gösteren kişilerin sayıları ise az olmaktadır. Fayol, bu cesur kişilerin, bir dizi niteliklere sahip, manevi ve kültürel yönlerden kendini geliştirmiş, işletmeciliğin her işlevi ile ilgili yeterli bilgilerle donatılmış, otorite kurabilecek yönetsel kişiliğe sahip kimseler olmaları gerektiğini ileri sürmüştür.[43]

---

[41] Budak, Budak, **a.g.e.**, s. 38.

[42] William B. Werther JR., Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Singapore, McGraw-Hill Publications, 1993, p. 39.

[43] Budak, Budak, **a.g.e.**, s. 50.

1.2.1.1.3. Bürokrasi Modeli

Klasik yönetim düşünce sistemini oluşturan yaklaşım ya da kuramların sonuncusu "Bürokrasi Modeli"dir. Alman sosyolog Max Weber, "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" adlı eseriyle, bürokrasi üzerinde yaptığı incelemelerle organizasyon ve yönetime büyük katkılar sağlamıştır.[44]

Bilimsel anlamda belli bir örgütlenme ve yönetim biçimini ifade eden bürokrasi, Weber'e göre geniş bir alana yayılmış toplumsal hareketlerin, objektif esaslara uygun biçimde düzenlenmesi sürecini ifade etmektedir. Belli bir büyüklüğü aşan ve çalışanlar arasında yüz yüze temasın ortadan kaybolduğu her organizasyon, bürokrasi özelliklerini kazanmaya başlamaktadır. Büyüklük, bürokrasiyi teşvik eden bir öğe olmaktadır.[45]

1.2.1.2. Davranışsal Yönetim Düşüncesi

Bu akım, klasik akımdaki gibi temelde aynı, ancak yaklaşım olarak farklı fikirlerle oluşmuştur. Davranışsal yaklaşım (insan ilişkileri yaklaşımı) okulunun ortaya çıkışı, 1920'li yıllarda Elton Mayo'nun Hawtorne çalışmaları ile gerçekleşmiştir.[46]

Hawthorne çalışmaları, temelde klasik akımın iki ana varsayımını denemek amacıyla yapılmıştır. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

- İşyerinin fiziksel koşullarıyla işçilerin verimi arasında olumlu ilişki vardır.
- İnsan, kazancını en üst düzeye çıkarmak ister. Bu nedenle ona en fazla kazanç sağlayacak yöntem geliştirilmeli ve kişi böylece dıştan yönetilmelidir.

Klasiklere göre, işyerinin fiziksel koşullarının işçi verimi üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar, işçilerin veriminin fiziksel koşullardan değil, daha çok yönetimce önemsenme ve kendi aralarında sosyal ilişkiler kurabilme gibi sosyal etmenlerden dolayı arttığını göstermiştir. Çalışanlarla yapılan görüşmelerle süren Hawthorne araştırmaları, ilk defa bir organizasyon içinde yer alan

---

[44] Can, **a.g.e.**, s. 50.

[45] Budak, Budak, **a.g.e.**, s. 56.

[46] Semra Tetik, Gümran Uçar, Bahar Yalçın, "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması," **Verimlilik Dergisi**, No: 1, 2008, s. 81.

insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkilerin önemini vurgulamıştır. İnsanın sosyal bir varlık olduğunu, sanayi devrimi sonucunda işin aşırı uzmanlaştırılmasının çalışanları tek düze işler yapmaya ittiğini ve bu nedenle, çalışanların bu tatmini kendi aralarında kurdukları sosyal ilişkilerde bulmaya çalıştıklarını ortaya çıkaran Hawthorne deneyleri, daha sonra yapılan birçok deneyle de ileriye götürülmüştür.[47]

Hawthorne araştırmaları, insan doğası ile ilgili olarak şu sonuçları ortaya çıkarmıştır:[48]

- İnsan, esas itibariyle ihtiyaçlarla motive olmaktadır (güdülenmektedir).
- Sanayi devriminden bu yana işlerin ileri derecede monoton bir hal alması nedeniyle işler, işçilere anlamsız gelmeye başlamıştır. Bunun sonucunda bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi ve düzeltilmesi eğilimi ortaya çıkmıştır.
- Çalışanlar, yönetimin denetimi ve ödüllendirilmesinden çok, çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlı olmaktadırlar.
- Yönetime karşı duyarlılık, çalışanların sosyal ve kabul edilme ihtiyaçlarının tatmin edilme derecesine bağlı olmaktadır.

1.2.1.2.1. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları

Elton Mayo'nun yapmış olduğu araştırmalardan büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Taylor ve Fayol tarafından geliştirilmiş olan klasik yönetim kuramından yola çıkarak kendi teorisini geliştirmiş ve buna "X kuramı" adını vermiştir. Bu kurama göre başlıca varsayımlar şunlardır:[49]

- Tipik olarak insan çalışmayı sevmemektedir ve elinden geldiğince işten kaçma yollarını aramaktadır.
- İnsan sorumluluktan kaçmaktadır ve yönetilmeyi tercih etmektedir.

---

47 Can, **a.g.e.**, s. 52.

48 Budak, Budak, **a.g.e.**, s. 69.

49 **A.e.**, s. 74.

- İnsan bencildir ve organizasyon amaçlarına karşı kayıtsız olmaktadır. Bu nedenle, yakından denetlenmelidir.
- İnsan yaratılışı gereği yeniliklere ve değişikliklere karşı direnmektedir. Ayrıca alışkanlıklarına olan tutkusu fazladır.
- İnsan saf ve pratik zekâdan yoksundur. Bu sebeple harekete geçirmek için maddi açıdan ödüllendirilmesi gerekmektedir.

McGregor, daha sonra klasikleri eleştirmiştir. Bunun sonucunda, birey ve organizasyon amaçlarının kaynaştırılmasını temel alan "Y kuramını" ortaya atmıştır. Varsayımları ise başlıca şöyledir:

- Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsan tipik olarak tembel değildir ve işyerinde gerekli ortamın yaratılması durumunda, çalışmak zevk biçimine dönüştürülebilmektedir.
- İnsan, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.
- İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilmektedir. Amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir.
- Sıkı denetim ve ceza, insanı amaçlara yöneltecek tek yol olmamalıdır.

İnsan ilişkileri ekolünün varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temel sonucu, yöneticinin, emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesi olmaktadır. Yönetici, çalışanları Y kuramı ışığı altında görüyorsa onlara esnek iş saatleri uygulayacak, tek düze ve can sıkıcı işler yerine, işlerinden tatmin olacakları ortamı yaratacak ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik edecektir. Yani kısaca yönetici, çalışanları klasikler gibi korkutma ve kontrol yöntemleriyle işe yöneltmek yerine, yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamları yaratmaya çalışmaktadır.[50]

[50] Can, **a.g.e.**, s. 235.

1.2.2. Motivasyon Teorilerinin Oluşumu

Motivasyon teorileri, yönetim düşüncesi temelinde oluşmaktadır. Bu bölümde ise kapsam ve süreç teorileri olmak üzere, ortaya atılan motivasyon teorileri incelenmektedir.

1.2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilmekte, onları organizasyon amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilmektedir.[51]

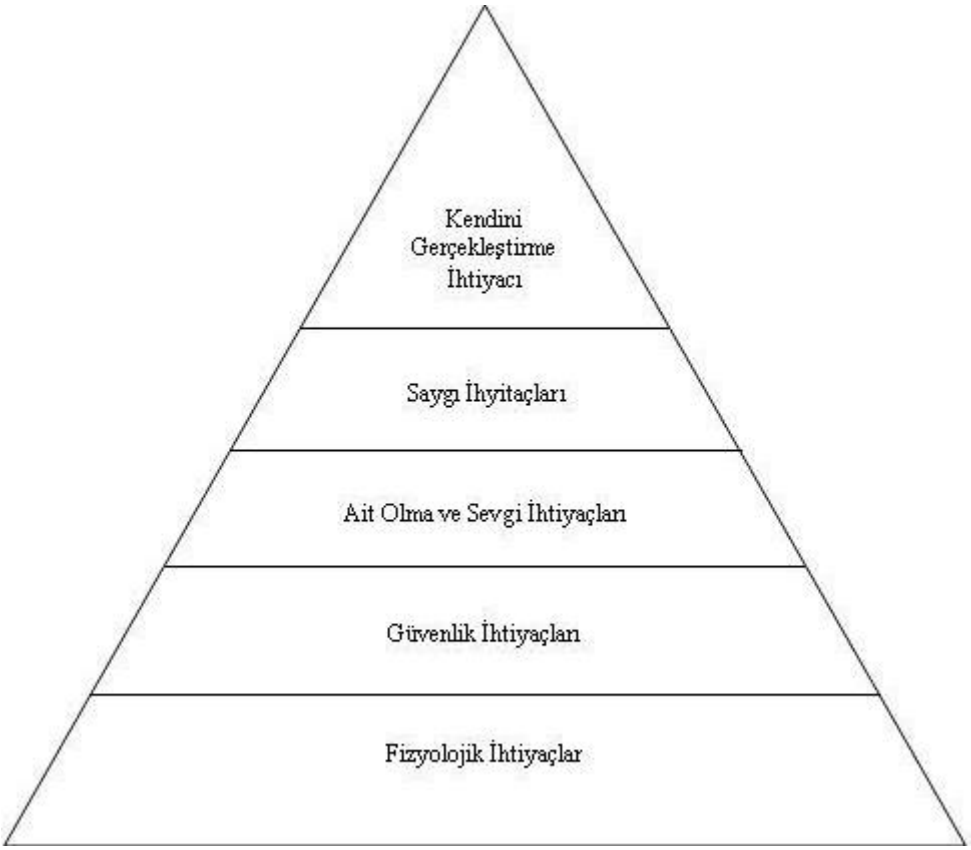
1.2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere Maslow ihtiyaçları basamaklar halinde sıralamıştır. Bu basamakların en altında fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Bunu sırasıyla güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı izlemektedir. Maslow'a göre en üst basamakta kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır ve insanlar alt basamaklardaki ihtiyaçlarını giderdikçe bir üst basamaktaki ihtiyaç kendini göstermektedir.

[51] Koçel, **a.g.e.**, s. 437.

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2005, s. 33.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir. Bu kavram, hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içermektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi, Maslow'un araştırmalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. [52] Maslow, bu çalışmalarından insanın temel ihtiyaçları olarak ileri sürdüğü bu beş ihtiyaç ise şu şekilde açıklanabilmektedir:

Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşik sıranın en alt basamağında yer almaktadır. Açlık, susuzluk, dinlenme ve uyku gibi ihtiyaçları içermektedir. Bu ihtiyaçların tatmini, doğrudan doğruya bireyin hayatının devamı için zorunlu olmaktadır.[53]

---

[52] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. bs., Bursa, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1998, s. 112.

[53] Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p. 192.

Güvenlik İhtiyacı: Bu ihtiyaç türü, insanın kendini güvenlik içinde duyması için gereklidir ve daha çok çocuklarda görülmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar gibi bu ihtiyaçlar da giderilmediği zaman insan yalnızca güvenlik arayan bir canlıya dönüşebilmektedir. Bu ihtiyaçlar karşılandığında, bundan sonraki ihtiyaçlar belirmeye başlamaktadır.[54] Çeşitli hak ve güvenceleri olan bir işe, biriktirilmiş paraya, emeklilik hakkı veya sigortaya karşı duyulan arzu, güvenlik ihtiyacının birer göstergesi olmaktadır. İşletmeler de güvenlik birimleri, güvenlik ekipmanları, hayat ve sağlık sigortası planları ile çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılamak için önlemler alabilmektedirler.[55]

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları (Sosyal İhtiyaçlar): Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları tam olarak tatmin edildiğinde, bir üst basamaktaki sosyal ihtiyaçlar ya da sevgi ihtiyaçları kendini göstermeye başlamaktadır. Ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının ortaya çıktığı birey, şimdiye kadar hiç hissetmediği bir derecede dost, arkadaş, aile yokluğunu hissetmeye başlamaktadır. İnsanlarla ilişkilerinde sevginin bulunmasını, sevmeyi, sevilmeyi, aile veya grup üyelerinin gönlünde bir yerinin olmasını istemektedir.[56] İşletmeler ise çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal etkinliklere, çeşitli kulüp üyeliklerine ve spor faaliyetlerine yer vermektedirler.[57]

Saygınlık İhtiyacı: Toplumda herkesin kararlı, sağlam temellere oturmuş, genellikle yüksek bir itibara, bir öz saygıya ve başkaları tarafından değerlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların tatmini, bireyin kendine güvenmesini, kendini değerli ve bu dünyada faydalı bir kişi gibi hissetmesini sağlayacaktır. Bu ihtiyaçların engellenmesi, kişide kendini küçük ve yetersiz görme, zayıflık, acizlik duygularının doğmasına sebep olacaktır.[58]

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow, bu ihtiyacı, insanda yetenekleri kullanma eğilimi olarak tanımlamaktadır.[59] Son basamağa kadar gelebilen birey,

---

[54] Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara, A.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, 1981, s. 14.

[55] Greenberg, Baron, **a.g.e.**, p. 193.

[56] Arık, **a.g.e.**, s. 57.

[57] Greenberg, Baron, **a.g.e.**, p. 193.

[58] Arık, **a.g.e.**, s. 58.

[59] Onaran, **a.g.e.**, s. 15.

yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilmektedir ve gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşmaktadır. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkmaktadır.[60]

Maslow'a göre, bir insanın alt basamaktaki bir ihtiyacı giderildikten sonra bir üst basamaktaki ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi, sonuç olarak iki gerçeği yansıtmaktadır:[61]

- İnsan, fizyolojik bir varlık olarak ihtiyaç duyan bir canlıdır. Bireyin ihtiyaçları karşılandıktan sonra, yeni ihtiyaçları ortaya çıkmakta ve bu süreç organizma canlı kaldığı sürece sona ermemektedir. Çeşitli ihtiyaçlar insan kişiliğinde basamaksal bir düzen meydana getirmektedir. Bireyler sürekli bir doyumsuzluk içinde daha yüksek basamaklarda duyulan ihtiyaç ve isteklere ulaşmak için çaba harcamaktadır.
- Alt basamakta yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile, altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt ihtiyacı yeniden karşılamaya yönelmektedir.

1.2.2.1.2. Alderfer'in E.R.G. Teorisi

Clayton Alderfer motivasyon konusunda yaptığı çalışmalarla Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha sade hale getirmiştir. Varlık sürdürme, ilişki ve gelişme ihtiyaçlarını inceleyerek E.R.G. (V.İ.G.) teorisini geliştirmiştir. E.R.G. teorisine göre insanların ihtiyaçları üç gruba ayrılmaktadır.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere, bu ihtiyaçlar varoluş, bağlılık ya da ilişki ile gelişim olarak basamaklar halinde verilmektedir. Bu basamakların en altında insanın yaşamsal ihtiyaçlarını ifade eden varoluş ihtiyacı en üst basamağında ise gelişim ihtiyacı yer almaktadır.[62]

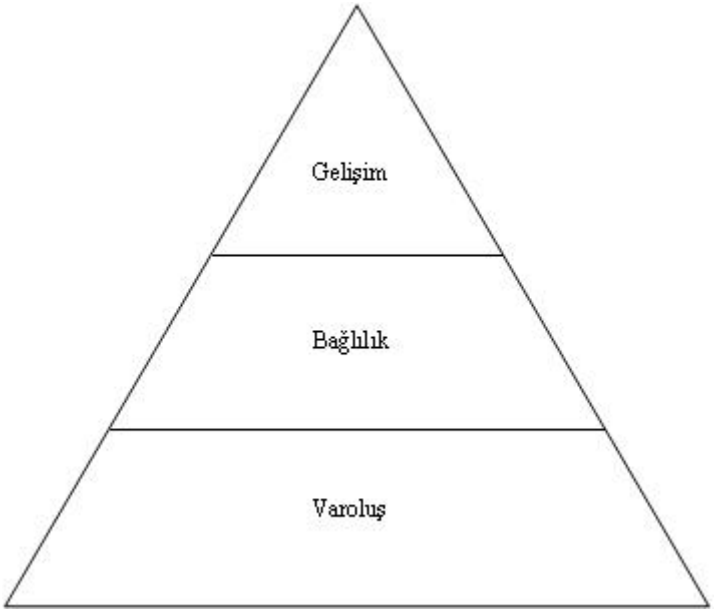
---

[60] Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006, s. 104.

[61] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 114.

[62] Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 3. bs, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s. 359.

Şekil 3: Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı



Kaynak: Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2005, s. 41.

Bu üç ihtiyaca sırayla bakılacak olursa;

Varoluş (Existence): Açlık, sususluk, fiziki güvenlik gibi fizyolojik ihtiyaçlar bu başlık altında toplanmaktadır. Buradaki amaç insanın maddi temelini sağlamaktır.[63] Bu ise büyük ölçüde çalışma karşılığında kazanılan para ile giderilebilmektedir.[64]

İlişki veya Bağlılık (Relatedness): Diğer insanlarla ilişki içerisinde olma istekleri burada toplanmaktadır. Ancak bu ihtiyaçlarda karşılık vardır. Tatmine ulaşmak, başka insanlarla birlikte olmaktan geçmektedir. Başka insanlar ise düşüncelerle duyguların paylaşıldığı kimseler olmaktadır.[65] İlişki ihtiyacı da bu kimseler tarafından anlaşılmayı ve kabul edilmeyi içermektedir.[66]

---

63 Onaran, **a.g.e.**, s. 39.

64 Aşan, Aydın, **a.g.e.**, s. 105.

65 Onaran, **a.g.e.**, s. 39.

66 John W. Newstrom, Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, Boston, McGraw-Hill Irwin, 2002, p. 110.

Gelişim (Growth): Bir insanın kendisi veya çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak yeni yetenekler geliştirmek istekleri burada toplanmaktadır.[67]

Maslow'un kuramının tersine Alderfer, aynı anda birden fazla gereksinimin ortaya çıkabileceğini ve daha üst düzeydeki bir ihtiyacın tatmini engellenirse alt düzey ihtiyacın tatmin edilmesi arzusunun artacağını söylemektedir. E.R.G. kuramı, ayrıca, Maslow gibi katı bir biçimde izlenecek hiyerarşi öngörmemektedir. Örneğin kişi, ilişki veya varlık sürdürme ihtiyaçları tatmin edilmese bile, gelişme ihtiyacı ile ilgilenebilmektedir. Hatta üç tür ihtiyaç aynı anda ortaya çıkabilmektedir. Kuramın ayrıca bir hayal kırıklığı boyutu da bulunmaktadır. Yani Maslow'a göre kişi bir düzeydeki ihtiyacı tatmin edilene kadar bir diğer düzeye geçemez. Buna karşılık Alferder'e göre, üst düzey bir ihtiyacın tatmininde hayal kırıklığı yaşanırsa daha alt düzeydeki ihtiyacın tatmini konusunda kişinin istekliliği artmaktadır. Örneğin toplumsal ilişkilerde başarısız olan bir kişi daha fazla kazanmak veya daha iyi koşullarda çalışma isteğini arttırabilmektedir. Böylelikle üst düzeydeki hayal kırıklığı daha alt düzeye gerilemeye neden olmaktadır.[68]

Özet olarak E.R.G teorisinde üç temel nokta mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir:[69]

- Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla motive edici olmaktadır (ihtiyaç tatmini).
- Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla motive edici olmaya başlamaktadır (arzunun şiddeti).
- Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla motive edici olmaktadır (ihtiyaç tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı).

---

[67] Onaran, **a.g.e.**, s. 39.

[68] Aşan, Aydın, **a.g.e.**, s. 105.

[69] Güney, **a.g.e.**, s. 360.

1.2.2.1.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, temelde Maslow gibi motivasyonun özünde ihtiyaçların varlığını kabul etmektedir ve ihtiyaçları ikiye ayırarak incelemiştir. Bunlardan ilki, fiziksel ve içgüdüsel ihtiyaçlardır. İkincisi ise insanın kendisine özgü olan sorumluluklarından kaynaklanan ihtiyaçlar olmaktadır.[70]

Birinci ihtiyaçlar kümesi insanın doğasından kaynaklanmaktadır. Doğuştan gelen, çevreden gelebilecek acılardan kaçınma ihtiyacı ve temel biyolojik ihtiyaçlara koşullanmış bütün ihtiyaçlar bu gruba dahil olmaktadır. İkinci ihtiyaçlar kümesi insana ait özellikleri içermektedir. Başarı elde etme ve başarı yoluyla psikolojik gelişim yaşama yetisiyle ilgili olmaktadır.[71]

Bu teori, bireylerin çalışma ortamından neler beklediği, çalışanları neyin daha fazla motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.[72]

Herzberg, bazı faktörlerin insan davranışları üzerinde önemli etki yaratmadığı ancak bu faktörlerin yokluğu halinde tepkilerle veya tatminsizliklerle karşılaşıldığı sonucuna varmıştır. Bu teoride, insanın işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunun başarı veya başarısızlığını etkileyeceğini vurgulanmaktadır. İnsanların işlerinde kendilerini mutlu hissettikleri durumlarla kötü hissettikleri durumların çok farklı olduğunu ileri sürülmektedir. Belirli özellikler tutarlı bir şekilde iş tatminiyle ilişkili olmaktayken, diğer bazı özellikler ise iş tatminsizliği ile ilişkili olmaktadır. Başarma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme gibi içsel faktörler iş tatminiyle ilişkili görünmektedir. Kendilerini işlerinde mutlu hissedenler, bu nitelikleri işlerinde bulduklarını belirtmektedirler. Diğer taraftan işlerinde tatminsiz oldukları zamanlar ise, işletme politikası ve yönetim, denetim, kişiler arası ilişkiler ve iş koşulları gibi dışsal faktörlerle ilgili durumlar

---

[70] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 115.

[71] Frederick Herzberg, "Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev. Leyla Aslan, İstanbul, MESS Yayınları, 2004, s. 62.

[72] Ferit Küçük, "Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama," **Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar**, C.XLIV, No: 511, 2007, s. 77.

olmaktadır. Herzberg bu verilerin geleneksel olarak inanıldığı gibi, tatminin tam tersinin tatminsizlik olmadığını gösterdiğini ifade etmektedir. Bir işte tatminsizlik yaratan özellikler önlendiğinde iş mutlaka tatmin edici bir duruma gelmemektedir.[73]

Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamaktadır

Birinci grup motive edici faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive etmektedir ve bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanmaktadır.

İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleri adı altında toplanmaktadır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği bulunmamaktadır. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmamaktadır. Bu faktörlerin bulunması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlamaktadır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkün olmaktadır.[74]

Bununla birlikte Herzberg yalnız hijyen faktörleri ile tatmine ulaşanların da var olabileceğini kabul etmektedir. Ona göre bu gibi kişiler daha kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının belireceği gelişmiş bir kişilik aşamasına gelememiş kimselerdir ve bu tip kişilerin temel ihtiyaçları daha çok çevrede hoş olmayan şeylerden kaçınma ihtiyacına yönelmiştir. Bu ihtiyaçlar da ancak kısa bir süre için giderilebilmektedir ve giderildikten sonra tekrar belirmektedir.[75]

Herzberg'le Maslow'a birlikte bakıldığında, Maslow'un insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, Herzberg, Maslow'un basamaklar halinde sıraladığı ihtiyaçları daha alt boyutlarına ayırarak incelemektedir.

---

[73] Özkalp, Kırel, **a.g.e.**, s.322.

[74] Koçel, **a.g.e.**, s. 441.

[75] Onaran, **a.g.e.**, s. 46.

Tablo 1: Maslow ve Herzberg Modelleri Karşılaştırılması.

MASLOW MODELİ	**HERZBERG MODELİ**
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	- İşin kendisi - Başarma - Gelişme olanakları - Sorumluluk
Saygı İhtiyaçları	- İlerleme - Tanınma - Statü
Ait olma ve Sevgi İhtiyaçları	- Amirle ilişkiler - Üstlerle ilişkiler - Astlarla ilişkiler - Teknik denetim
Güvenlik İhtiyaçları	- İşletme politikası ve yönetimi - İşgüvenliği - Çalışma koşulları
Fizyolojik İhtiyaçlar	- Ergonomi - Ücret - Kişisel yaşantı

Kaynak: Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2005, s. 43.

Herzberg iş içerisinde tatmin sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk taşımak olduğunu belirtmektedir ve ona göre motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi bulunmamaktadır. Ancak Maslow öncelikle ekonomik faktörlere yer vermekte ve bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunmayacağını belirtmektedir.[76]

[76] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 118.

1.2.2.1.4 Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Mc Clelland, ihtiyaçların öğrenmeyle kazanılacağını belirtmektedir ve modelinde ise üç temel güdü olan başarı, bağlanma ve güç güdülerinin oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği üzerinde durmaktadır. Ayrıca çalışmalarında özellikle başarı güdüsünün tüm yöneticilerde bulunması gerektiğini vurgulamaktadır ve bu güdüyü yöneticiye kazandırma yolları üzerinde durmaktadır.[77]

Bu teoriye göre insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır ve bu nedenle insanları en çok başarı ihtiyacı ile motive etmek mümkün olmaktadır. Birlikte olma, güç kazanma ve başarılı olma ihtiyaçları kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir:[78]

Başarılı Olma İhtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olanlar ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçmektedir ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışmaktadırlar.

Güç Kazanma İhtiyacı: Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan kişiler, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını göstermektedirler.

Birlikte Olma (Bağlanma) İhtiyacı: Bu ihtiyaç, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir ve bu ihtiyacı kuvvetli olan birisi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem vermektedir.

Mc Clelland bu güdülerin farklı tip tatmin duygusu doğurduğunu söylemektedir. Teori, kişinin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarmasının, belirli bir güdünün gücünün, görevi yerine getirmedeki başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, başarı güdüsü yüksek olan bireylerin bazı işlerde daha başarılı olabileceklerini, ancak iyi bir yönetici olabilmek için başarı güdüsü yanında güç güdüsünün daha önemli olduğunu öne sürmektedir. Çünkü yöneticilerin kişisel başarı kazanmaktan çok, emirleri altında çalışanları etkileme zorunluluğu daha fazla olmaktadır. Bununla birlikte yüksek derecede bağlanma ihtiyacına sahip bir yöneticinin herkesle iyi geçinme isteği

[77] Aşan, Aydın, **a.g.e.**, s. 107.

[78] Güney, **a.g.e.**, s. 358.

nedeniyle yeterince iyi ve başarılı bir yönetici olma ihtimali de az olmaktadır.[79] Güç güdüsünün, yöneticinin kişisel gelişmesine yönelik olmaktan çok, kurumun yararına olacak biçimde denetim altında tutulması gerektiğini belirtmektedir.[80]

1.2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin üzerinde durdukları nokta, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgili olmaktadır. Süreç teorileri belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlamasının (veya tekrarlamamasının) nasıl sağlanabileceğini incelemektedir. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisi olmaktadır ve bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de motivasyon üzerinde rol oynamaktadır.[81]

Süreç teorileri adı altında dört adet motivasyon teorisi ele alınacaktır. Bunlar;

- Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma – Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı.
- Ümit Teorisi
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri.
- Eşitlik Teorisi.
- Amaç Teorisi.

1.2.2.2.1. Koşullanma Teorileri

Koşullanma teorileri Pavlov ve klasik koşullanma teorisi ile Skinner'in koşullanma teorileri olarak ayrılmaktadır.

---

[79] David C. McClelland, David H. Burnham, "Güç – Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev. Leyla Aslan, İstanbul, MESS Yayınları, 2004, s. 109.

[80] Aşan, Aydın, **a.g.e.**, s. 108.

[81] Koçel, **a.g.e.**, s. 443.

1.2.2.2.1.1. Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi

Ivan Pavlov, fizyolojik araştırmalarının büyük bir kısmını köpeklerin koşullanmaları üzerine yapmıştır. Pavlov, üzerinde araştırma yaptığı bir köpeğin, boş yemek çanağını görünce, sanki kendisine yemek veriliyormuş gibi salgı ürettiğini gözlemlemiştir.[82]

Pavlov deneylerinde, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada önemli nokta, uyarıların davranışları etkilemesi üzerinde olmaktadır. Yani davranışların belirli uyarılar tarafından harekete geçirildiği ortaya koyulmaktadır.[83]

1.2.2.2.1.2. Skinner'in Edimsel Koşullanma Teorisi

Pavlov'un deneylerinde doğal tepki, örneğin salyalama, doğal bir uyarıcı olan ete yapılmaktadır. Ancak organizma bazen öyle davranışlar göstermektedir ki, davranışın doğal uyarıcısını göstermek olanaksız olabilmektedir. Bir odaya konmuş köpek; kalkıp gezebilmekte, bir köşeye gidip yatabilmekte ve daha bir çok farklı davranış gösterebilmektedir.[84]

Edimsel koşullanma teorisinin varsayımı davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı şeklindedir.[85]

Skinner ilk deneylerini bir kutu içine koyduğu fareler üzerinde yapmıştır. Fare kutuya yalnız başına konulduğu zaman tipik olarak sağa sola bakmakta, gezmekte, herşeyi koklamakta ve bu arada da kutuda bulunan bir manevilaya basmaktadır. Kutuda belirli bir süre farenin o süre içinde manivelaya kendiliğinden ne kadar basacağı saptanmaktadır. Bu süreden sonra, farenin manivelaya her basışında yiyecek kutusuna bir yiyecek tanesi düşecek şekilde düzenek kurulmaktadır. Manivelaya basınca yiyecek tanesi hortumdan otomatik olarak yiyecek kabına

---

[82] Cüceloğlu, **a.g.e.**, s. 141.

[83] Koçel, **a.g.e.**, s. 444.

[84] Cüceloğlu, **a.g.e.**, s. 145.

[85] Koçel, **a.g.e.**, s. 444.

düşmekte ve fare bunu yedikten sonra manivelaya tekrar basmaktadır. Bir süre yiyecek verilmeye devam edilmektedir. Sonucunda da farenin manivelaya basma sayısında bir artma gözlenmektedir.

Fare deneysel koşullar içinde, yiyeceği almak için bir davranışta bulunmak zorunda kalmaktadır. Klasik koşullanmada köpeğe, köpek ister davranışta bulunsun ister bulunmasın, et verilmektedir. Klasik koşullanmada köpek pasif, edimsel koşullanmada ise fare aktif olmaktadır ve farenin manivelaya basma davranışının pekiştirilmesi için pekiştirici verilmektedir.[86]

Kişi, çeşitli nedenlerle (ihtiyaçlar, amaçlar) bir davranış göstermektedir ve bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemli rol oynamaktadır. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar göstermekte ya da göstermemektedir. Eğer kişi davranışları sonucunda; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa, o kişi aynı davranışı tekrar göstermektedir. Ancak karşılaştığı sonuçlar; kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, o kişi aynı davranışı tekrar göstermemektedir.[87]

Bu modelde ödüller güçlendiriciler durumunda olmaktadır. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır.[88]

1.2.2.2.2. Beklenti Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında beklenti teorileri gelmektedir. Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilern teori, diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan teoridir.

1.2.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu teori, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracağını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini

---

[86] Cüceloğlu, **a.g.e.**, s. 146.

[87] Koçel, **a.g.e.**, s. 444.

[88] Can, **a.g.e.**, s. 242.

ifade etmektedir. Yani bu teoriye göre, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkında beklentilerine göre seçim yapmaktadırlar.[89]

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi valensdir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini olarak ifade edilmektedir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanmaktadır. Bazı kişiler bir ödülü son derece arzu ederken bazıları ise ödüle hiç değer vermemektedir. Valens, -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak gösterilebilmektedir. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de göstermektedir. Bir amaca ulaşılmak isteniyorsa, yani bu amaca ulaşılması ulaşılmamasına göre üstün geliyorsa bu amacın valensi (+), bunun tersiyse (-) olmaktadır. Amaca karşı ilgisizlik olduğu zaman ise valens sıfır olmaktadır. Valensin değeri +1'den -1'e kadar değişmektedir ancak bu değerler elde edilen amacın beklenen değerleridir, gerçek değeri değildir. Örneğin, "çalışmak" kendiliğinden (+) valense sahip olmamaktadır fakat "çalışmak" istenen bir yükselmeye yol açacaksa o zaman bu amacın valensi (+) değerde olmaktadır. Yani Vroom, değerle valens terimlerini ayırmaktadır. Valens, bir amacın beklenen değeriyle ilgili bir kavram olmaktadır ancak bir amacın beklenen değeriyle elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilmektedir.

Bu teorinin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade etmektedir ve bu olasılık belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkında olmaktadır. Eğer kişi çaba sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla çaba sarfetmektedir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkün olmaktadır. Eğer kişi belirli bir çaba ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini almaktadır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olmaktadır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koymakta ve çalışmaktadır. [90]

Bu modelin üçüncü kavramı araçsallıktır. Kişi belirli bir çaba ile belirli bir düzeyde performans gösterebilmektedir. Bu performans da belirli bir şekilde

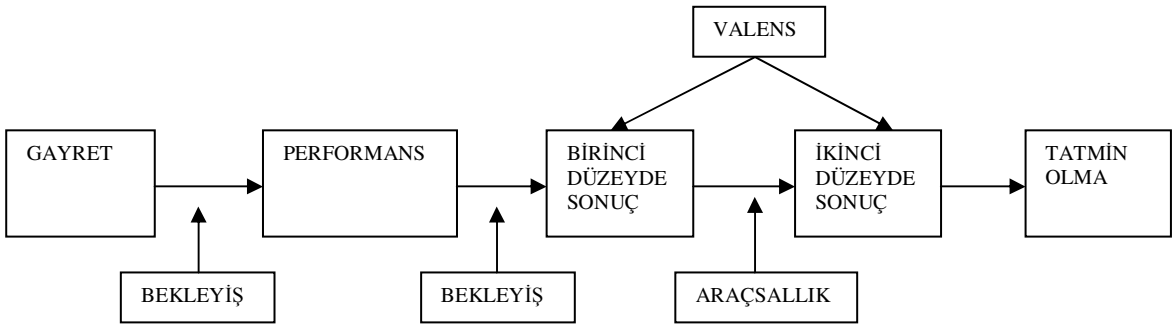
[89] Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 116.

[90] Koçel, **a.g.e.** s. 447.

ödüllendirilebilmektedir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmektedir. Örneğin, birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilecek amaçları gerçekleştirmede bir araç olmaktadır. Maaş, aslında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir ve tek başında yüksek maaşın bir anlamı bulunmamaktadır. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Bu durumda eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir çabanın belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş), bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç – ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş), aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci kademe sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzuluyorsa, bu kişi motive olmaktadır.[91] Kısaca bu teori motivasyonun bu üç bileşenin birlikte yüksek derecelerde rol oynamasıyla gerçekleşeceğini ileri sürmektedir.[92]

Şekil 4: Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s. 448.

[91] Koçel, **a.g.e.** s. 447.

[92] Greenberg, Baron, **a.g.e.**, p. 208.

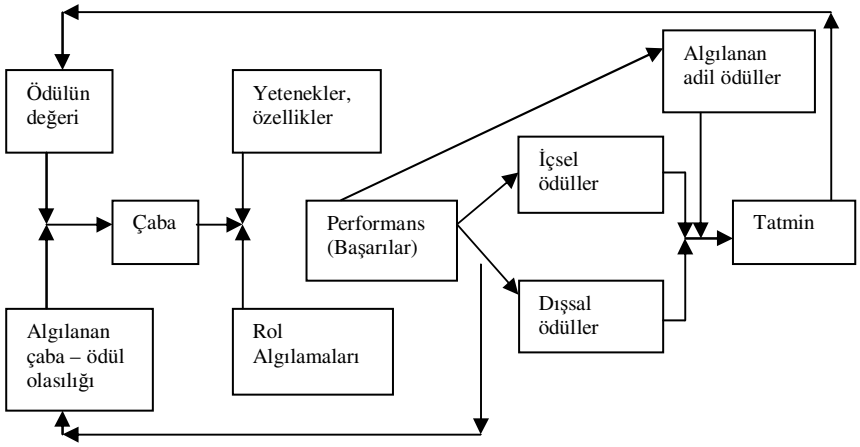
Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere valens, bekleyiş ve araçsallık kişinin çabası üzerinde etkili olmakta ve sonuç olarak kişinin tatminini belirleyebilmektedir.

1.2.2.2.2.2. Lawler – Porter Beklenti – Değer Teorisi

Bu teori temelde bir beklenti teorisidir fakat Vroom'un teorisinde olmayan başka değişkenler de bu teoride bulunmaktadır. Porter ve Lawler, Vroom'un teorisini geliştirerek performans ve tatmin arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadırlar. Eğer bir kişi gösterdiği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun da onu tatmin sağlama gibi bir sonuca götüreceğine inanmaktaysa, çaba göstermek için motive olmaktadır.[93] Teorinin başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir. Teoride dokuz değişken yer almaktadır.[94]

Aşağıdaki şekilde görülüğü üzere bu değişkenler ödülün değeri, algılanan çaba-ödül olasılığı, çaba, yetenekler ve özellikler, rol algılamaları, performans, içsel ve dışsal ödüller, algılanan ödüller ile tatmin şeklinde sıralanabilmektedir.

Şekil 5: Porter – Lawler'ın çok değişkenli güdülenme modeli.



Kaynak: Can Baysal, Erdal Tekarslan: **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri,** 2. bs., İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996, s. 119.

Bu değişkenlere ise kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir:

---

[93] Derya Sürekli, Suna Tevrüz, "Davranış Düzeltme'de Güdü Teorilerinin Katkısı," **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Suna Tevrüz, 2. bs., Ankara, Türk Psikologlar Derneği, 1997, s. 39.

[94] Onaran, **a.g.e.**, s. 76.

Ödülün Değeri: Bu değişken çeşitli sonuçların (amaçların) birey için çekiciliğini göstermektedir. Ödüller çeşitli temel ihtiyaçları karşıladıkları ölçüde çeşitli değerler almaktadır.

Algılanan Çaba – Ödül Olasılığı: Bu değişken bir kişinin çabalarının beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentilerini göstermektedir.

Çaba: Bir işi yapmak için bir insanın harcadığı enerji miktarını ifade etmektedir. Burada önemli olan nokta, çabanın iş başarısından ayrı bir değişken olarak düşünülmüş olmasıdır. Yani, bir işte her çaba gösteren, çoğu başarılı olmakla birlikte, her zaman da başarı kazanmayabilmektedir. Çalışmada motivasyon daha çok çabayla ilgili olmaktadır. Çalışma ortamında motivasyonun bir çalışanın işteki başarısından çok gösterdiği çabayla ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Yetenekler ve Özellikler: Bunlar bir insanın çevredeki anlık değişmelerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Bu özellikler bir çalışanın herhangi bir işte başarılı olup olmayacağında da etkili olmaktadır.

Rol Algıları: Bu değişken, bir çalışanın işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceğiyle ilişkili olmaktadır.

İş Başarımı (Performans): Bir çalışanın kendi işinde elde ettikleri, kısacası çabasının ve çalışmasının ürünü olmaktadır.

Ödüller: Çalışanların istediği sonuçları ifade etmektedir. Bunlar ya kendi çabalarıyla elde edilmekte ya da başkaları tarafından verilmektedir. İçsel ödüller, bir işi yapıp bitirmek ve başarılı bir çalışma yapmak gibi, kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödüller olmaktadır. Dışsal ödüller ise ücret artışı ve yükselme gibi çalışanın dışında, daha çok organizasyon tarafından verilen ödüller olmaktadır.

Algılanan Adil Ödüller: Çalışanın organizasyonda gösterdiği çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarını ifade etmektedir.

Tatmin (Doyum): Bu değişken, elde edilen ödüllerin, algılanan adil ödülleri karşılayıp karşılamadığını veya bu miktarı geçip geçmediğini göstermektedir. Adil diye düşündüğü ödüller elde ettiklerinden fazlaysa çalışan tatminsizlik duyacaktır. [95]

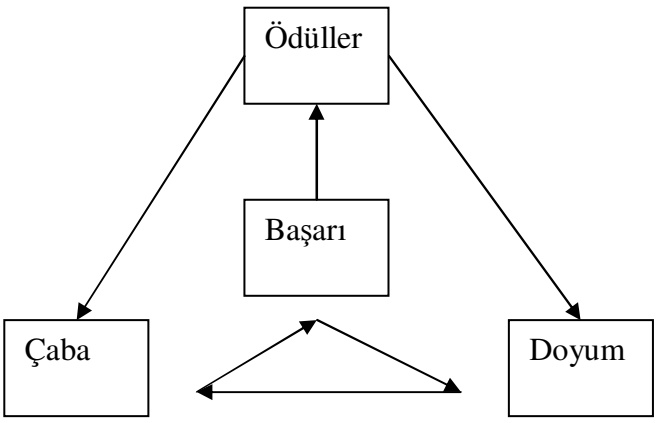
1.2.2.2.2.3. Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi

Cranny ve Smith, çaba, doyum, başarı ve ödüller kavramlarından hareket ederek daha basit bir model geliştirmişlerdir.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere, bu modelde ödül, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen ortaya çıkmaktadır ve bu üç değişken birbirleri üzerinde tek yönlü veya karşılıklı etkide bulunmaktadırlar. Başarı modelin ortasında yer almaktadır. Ödül ve doyum üzerinde tek yönlü bir etki bulunmakta ve çaba tarafından da etkilenmektedir.

Bu modelde önemli olan nokta ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun çaba olduğudur. Yani sadece ödüllendirme değil, aynı zamanda çaba göstermek ve çalışmak da motivasyonda önemli derecede rol oynamaktadır.[96]

Şekil 6: Cranny – Smith'in Ümit Teorisi (Süreç Modeli)



Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim** Psikolojisi, 10. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s. 544.

[95] Onaran, **a.g.e.**, s. 78.

[96] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim** Psikolojisi, 10. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s. 545.

1.2.2.2.2.4. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi

Bu teorinin temel varsayımı, çalışanların iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde davranışlarla karşılaşma arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği olmaktadır. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlı olmaktadır. Kişi, kendisinin sarfettiği çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği çaba ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, çaba ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olmaktadır.[97]

Bu teoriye göre, ücret karşılığında bir hizmet görme ilişkisine girmiş bir çalışan bu ilişkiye eğitim, zeka, deney, ustalık, yaş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba gibi birtakım nitelikler getirmektedir. Bütün bunlara ise o bireyin "girdileri" denilmektedir ve bu girdiler o birey tarafından algılanan girdiler olmaktadır. Kişi böyle algılanan bir girdiye eşit oranda bir karşılık beklenmektedir. Bunlara da ödüller ya da sonuçlar adı verilmektedir. Ücret ya da işe ilişkin başka ödüller, gözetim, toplumsal statü simgeleri, çalışma koşulları, güvence gibi öğeler de ödül olabilmektedir. Bir kişi girdileriyle aldığı ödüller arasında dengesizlik olduğu zaman eşitsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkide bir "kişi" ve bir de "öteki kişi" bulunmaktadır. Burada "öteki kişi" böyle bir değiş tokuş ilişkisine girilen kimse olabilmektedir. Böyle bir ilişkiye giren "kişi" kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranla "öteki"nin ödülleriyle katkıları arasındaki oran arasında bir dengesizlik gördüğünde eşitsizlik hissetmektedir. Kişinin katkıları karşılığında aldığı ödüller ötekine oranla daha az da olsa daha fazla da olsa bu eşitsizlik hissi ortaya çıkabilmektedir.[98] Ayrıca bu teoriye göre bireyler eşitsizliği azaltma yönünde eğilim göstermekte ve bunun sonucu olarak verimliliği azaltma ya da başka işler arama gibi davranışlarda bulunabilmektedirler. Burada insanların birbirlerinden haberdar olmaları ve organizasyon içinde kıyaslamalar yapmaları esas önemli noktayı oluşturmaktadır.[99]

---

[97] Koçel, **a.g.e.**, s. 450.

[98] Onaran, **a.g.e.**, s. 168.

[99] James L. Bowditch, Anthony F. Buono, **a.g.e.**, p. 83.

1.2.2.2.2.5. Edwin Locke Amaç Teorisi

Bu teori organizasyonlar tarafından en çok benimsenen ve uygulanan teori olma özelliğini taşımaktadır.[100] Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstermekte ve daha fazla motive olmaktadır. Kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi temel noktayı oluşturmaktadır.[101]

Bu teoriye göre; belirlenmiş amaçların var olması daha fazla çaba harcanmasını ortaya çıkarmaktadır. Hiç bir amacın olmaması veya genelleştirilmiş amaçların var olması aynı derecede çabayı ortaya çıkarmamaktadır. Daha zor amaçlar belirlemek bireylere kişisel bir tatmin sağlamakta ve bunun sonucu olarak gösterilen performans artmaktadır.[102]

Teorinin başlıca iki önermesi bulunmaktadır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçların büyük ölçüde onun davranışını yönlendirdiği şeklindedir. Birey hem zihinsel, hem fiziksel enerjisini kendi belirlediği amaçlara yöneltmektedir. Dolayısıyla performansı etkileyen önemli bir motive edici etmen de bireyin amaçları olmaktadır. Bunun dışında, dışarıdan, organizasyon tarafından verilen özendiriciler, çalışanların amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek performans üzerinde etkili olmaktadırlar. Özendiricilerle çalışanların davranışları arasındaki ilişki, çalışanların kendileri için saptadıkları amaçlar yoluyla olmakta ve bu amaçlar bu ilişkide aracılık yapmaktadır.[103]

Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere, amaç teorisinin süreci özendiriciler ile başlamakta ve iş başarımı ile bitmektedir. Amaçlar ise iş başarımından hemen önce yer almakta ve değerlendirme sonucunda oluşmaktadır. Bu sebeple motivasyonun oluşması için amaçlar en önemli unsur olarak yer almaktadır.

---

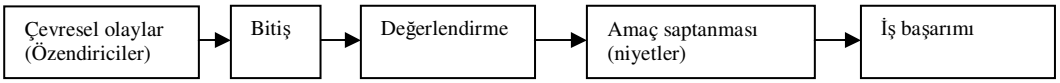
[100] Piers Steel, Cornelius J. König, "Integrating Theories of Motivation," **Academy of Management Review**, Vol. XXXI, No: 4, October 2006, p. 903.

[101] Koçel, **a.g.e.**, s. 451.

[102] Bowditch, Buono, **a.g.e.**, p. 78.

[103] Onaran, **a.g.e.**, s. 139.

Şekil 7: Locke Amaç Teorisi



Kaynak: Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara, A.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, 1981, s. 139.

Locke'a göre belirli amaçlar performansı arttırmakta ve amaçlar güç oldukça daha fazla verim elde edilmektedir. Bu verimi arttırmanın bir diğer koşulu da ilgililere geribildirim sağlanması olmaktadır. Modele göre, çalışanlara kendi amaçlarını belirleme sürecine katılma olanağı sağlanırsa daha fazla çalışmaktadırlar.[104]

[104] Can, **a.g.e.**, s. 245.

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI, KAPSAMI VE MOTİVASYON - İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

2.1. KAVRAMSAL AÇIDAN İŞ TATMİNİ

2.1.1. İş Tatmini Tanımı ve Kapsamı

Çalışanların iş ve iş ortamıyla ilgili memnuniyeti iş doyumu ya da iş tatmini olarak ifade edilmektedir.[1] İş tatmini, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda duygularının da bir belirtisi olmaktadır.[2]

İş tatmini işin özellikleri ile kişinin istek ve beklentilerinin birbirine uyuşması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireyin aldığı eğitim ve edindiği alışkanlıklar, çalıştığı ya da çalışacağı işe ilişkin bir takım beklentilerinin olmasına sebep olmaktadır. Bu beklentiler, arzular ve yapılan işin şartlarının birbirleriyle uyuşması kişinin iş tatminini ortaya çıkarmaktadır.[3] Bu ise iş tatmininin kişisel mizaçlarla ilgili olduğunu göstermektedir. Buradaki temel nokta, iş tatmininin, kişinin karakterine göre göreli olmasıdır. Bunun sonucu olarak, herhangi bir işi herhangi bir zamanda yapıp o işten tatmin sağlayan kimselerin farklı işler yapsalar bile aynı tatmini sağlayacağı beklenebilmektedir.[4]

İş tatmini çalışanın performansına ve verimliliğine de etki etmektedir. Çalışanların işlerinden sağlayacakları yüksek tatminin çalışanların daha başarılı ve verimli olmasını sağlayan faktörlerin en önemlisi olduğu görülmektedir. İş tatmini, organizasyona bağlılığı arttırmakta bununla birlikte işçi devri ve işe devamsızlık

---

1 Işıl Pekdemir v.d., "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma," **Verimlilik Dergisi**, No:4, 2006, s. 16.

2 Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, No: 4, 2002, s. 3.

3 Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Yayınları, 2005, s. 25.

4 Greenberg, Baron, **a.g.e.**, 2005, p. 150.

oranlarını azaltmaktadır.[5] İş tatmini düşük olan çalışanlar psikolojik rahatlığa ulaşamamakta, kendi yeteneklerini gösterememekte ve bu durum da verimsizliğe yol açabilmektedir.[6] Ayrıca iş tatmini düşük olan çalışanlarda işe karşı ilgisizlik ve çalışma ortamı ile uyumsuzluk gibi sorunlar ortaya çıkmakta ve bu ise hem çalışan hem de işletme verimliliği açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.[7] Çalışanlar düşük tatmin duyguları altında çalıştıkları sürece, vücutlarının dış etkenlere ve hastalıklara karşı direnci azalabilmektedir. Böylece çalışanlar verimli olacakları zamanlarda işletmeden ayrılmak zorunda kalabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında ise tatminin işletmede her zaman önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Çalışanların işten çıkması ve çıkan kimselerin yerine yenisinin bulunması ile onları eğitme ve işe yarar hale getirme işletme giderlerine olumsuz etki yapabilmektedir.[8] Bunun gibi olumsuz etkiler ise genellikle işletmenin politikalarından kaynaklanmaktadır.[9]

2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, kişinin işine karşı tutumlarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.[10] Bu tutumlarla ilişkili olarak iş tatminini etkileyen faktörler iş ortamına bağlı ve bireysel olmak üzere ayrılabilmektedir.

2.1.2.1. İş Tatminini Etkileyen İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler

Ücret: Ücret, tüm çalışanlar için iş tatmininde önemli rolü olan bir faktördür ve doğrudan iş tatminine etki etmektedir. Bu noktada ücretin yeterliliği, alması gerekene

---

5 Şermin Şenturan, Zahide Kamitoğlu, "Yönetsel Etkinliğin Artırılmasında Güdülenmenin Rolü," **Yönetsel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları**, Ed. Şermin Şenturan, İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s. 42.

6 Tetik, Uçar, Yalçın, **a.g.e.**, s. 80.

7 Tınaz, **a.g.e.**, s. 27.

8 Eren, **a.g.e.**, s. 200.

9 Dennis D. Grant, "Managing Employee Leaves: A Legal Primer," **Compensation and Benefits Review**, Vol. XXXV, No: 4, July / August 2003, p. 36.

10 Edip Örücü, Sedat Yumuşak, Yasin Bozkır, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma," **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, C. XIII, No: 1, 2006, s. 41.

oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi önemli olmaktadır.[11] Çalışan yaşamını sürdürebileceği miktarda gelire ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple ücret bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır. Çalışma yaşamına yeni girecek olan bireylerin veya mevcut işini değiştirecek olan bireylerin öncelikli aradığı koşul iyi ücret olmaktadır. Ücret ayrıca toplum içerisinde statü belirleyici olarak da iş tatminine etki etmektedir.[12] Bununla birlikte çalışanların ücrete ilişkin algıları, yeterliliğin yanında adalet boyutunda da oluştuğu için, ücret ödemelerinin adil bir şekilde yapılması çalışanın iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olmaktadır.[13]

İşin Özelliği (İşin Kendisi): İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirim gibi iş karakterini oluşturan unsurlar, çalışanın iş tatminini arttıran en önemli özelliklerden olmaktadır.[14] Özellikle kişilerin kendi yeteneklerine uygun bir işte çalışması işinden daha fazla tatmin duymasını sağlamaktadır.[15] Bununla birlikte toplumda sosyal saygınlığı yüksek işlerde çalışmak da iş tatminini arttırmaktadır.[16]

Çalışma Koşulları: Çalışanların işlerini sağlıklı bir ortamda yapmaları ve bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi işten alınan tatmini olumlu yönde etkilemektedir.[17]

İş Tecrübesi (Kıdem): İş tecrübesinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Özellikle çalışanların işlerini iyi yapmaları konusunda iş tecrübesi önemli bir rol oynamaktadır. İş tecrübesinin artması, iş stresinin azalmasını da

---

[11] Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin, Serhat Erat, "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama," **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, C. XI, No: 1, 2004, s. 169.

[12] Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2006, s. 80.

[13] Sait Gürbüz, "Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. VI, No: 21, Yaz 2007, s. 242, (Çevirimiçi) www.e-sosder.com, 26.04.2008.

[14] Keser, **a.g.e.**, s. 79.

[15] Mehmet Silah, "İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması," **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. VI, No: 1, 2005, s. 181.

[16] Tınaz, **a.g.e.**, s. 29.

[17] Keser, **a.g.e.**, s. 85.

sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanların işleri hakkındaki görev ve sorumluluklarını anlaması ve uygulaması bakımından da iş tecrübesi önemli bir faktör olmaktadır. Böylelikle yöneticilerin de iş hakkındaki destekleri olumlu sonuç verebilmektedir. İş tecrübesinin artması yöneticilerin iş hakkındaki desteklerinin daha net ve kolay anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum çalışanların işe olan bağlılıklarının da artmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların bağlılıklarının artması da iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Tüm bunların sonucunda iş tecrübeleri olumlu bir havada geçen çalışanların daha sonraki kariyer olanakları hakkındaki beklentileri de daha olumlu ve tatmin olmaya yönelik olmaktadır.[18]

İlerleme (Kariyer) Olanakları: Kariyer olanakları iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememesi ya da zamanında edememesi iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Terfi, maddi gelirin artmasının yanında, çalışanın sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bu sebepten çalışanlar işlerinde yükselme olanakları istemektedirler.[19] Hatta işteki ilerleme olanaklarının iyi olması kimi zaman ücret faktöründen de öncelikli olmaktadır. Kariyer olanaklarının zayıf olması, çalışanların daha iyi bir kariyer yolu aramalarına ve bununla birlikte iş değiştirmelere yol açabilmektedir. Bu nedenle kariyer yollarının açık olması çalışan tatmini açısından önemli olmaktadır.

Yöneticiler ile İlişkiler: Yöneticilerin çalışanlarına yaklaşımlarındaki eşit mesafeyi ayarlayabilmesi ve çalışanlarıyla diyalog kurarak onları anlamaya çalışması çalışanların tatminine olumlu yönde yansımaktadır.[20] Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının açık olması ve iletişimin istenilen düzeyde gerçekleşmesi aynı ölçüde iş tatminine olumlu etki etmektedir.[21] Aynı zamanda yöneticilerden çalışanlara destek gelmesi, onları başarıya odaklanmada daha fazla

---

[18] Dee K. Knight, Christy Crutsinger, Hae Jung Kim, "The Impact of Retail Work Experience, Career Expectation, and Job Satisfaction on Retail Career Intention," **Clothing and Textiles Research Journal**, Vol. XXIV, No: 1, 2006, p. 3.

[19] İmamoğlu, Keskin, Erat, **a.g.e.**, s. 170.

[20] Keser, **a.g.e.**, s. 90.

[21] Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. IX, No: 1, 2008, s. 3.

istekli hale getirmekte böylelikle motivasyona ve verimliliğe katkı sağlayabilmektedir.[22]

Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler: İşyerinde iyi bir çalışma grubunun oluşması, çalışma yaşamından alınan zevki arttırmaktadır. Eğer çalışanlar böyle bir ortamdan yoksun iseler, tatmin düzeyleri düşmektedir.[23]

İş Güvencesi: İş güvencesi, çalışanların işlerinin geleceğine karşı duydukları güvenceyi ifade etmektedir. Çalışanın, işinin geleceğini belirsiz olarak algılaması hatta çalışanda işin umduğundan daha kısa sürede biteceğine dair olumsuz algılamaların oluşması iş güvencesinin yoksunluğu olarak tanımlanabilmektedir.[24] İş güvencesi çalışanın güvenlik ihtiyacıyla ilgili olmaktadır. Bu temel ihtiyacın çalışma ortamında karşılanması, çalışanların organizasyona bağlılığını arttırmakta hatta yüksek vasıflı çalışanların organizasyona katılmasını da sağlamaktadır.[25]

Organizasyon İklimi: Organizasyon iklimi, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğini ifade etmektedir. Organizasyon iklimi, psikolojik iklim olarak da adlandırılmaktadır. Bununla birlikte, yaratıcılığın ve girişimciliğin oluştuğu yer olmaktadır. Organizasyon iklimi yararlı fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır.[26] Olumlu iklim, bireyin organizasyona daha fazla bağlanmasına neden olmakta ve bu da çalışanın tatmin düzeyinin yükselmesini sağlamaktadır.

2.1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Yaş: Yaş ile çalışan tatmini ilişkisinin şekli konusunda üç temel sonuç bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yaşın ilerledikçe tatmin düzeyinin yükseldiği

---

[22] Abdullah Karakaya, Ferda Alper Ay, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma," **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, C. XXI, No: 1, Mayıs 2007, s. 57. (55-67)

[23] Keser, **a.g.e.**, s. 91.

[24] William D. Reisel v.d., "The Effects of Job Insecurity on Satisfaction and Perceived Organizational Performance," **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. XIV, No: 2, November 2007, p. 106.

[25] Steve Y. W. Lam, Conrad H. W. Tang, "Motivation of Survey Employees in Construction Projects," **Journal of Geospatial Engineering**, Vol. V, No: 1, June 2003, p. 64.

[26] Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma," **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. VI, No: 2, 2005, s. 25.

şeklindedir. İkincisi, tatmin düzeylerinin genç yaşta yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyer sonlarında tekrar yüksek olduğunu ifade eden U-Şekli modelidir. Üçüncüsü ise, tatmin düzeyinin yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar arttığını ve bu noktadan sonra azalmaya başladığını ifade eden "ters U" şeklindeki modeldir.[27] Bununla birlikte en çok ortaya çıkan sonuç yaşın ilerlemesiyle iş tatminin artması şeklindeki doğrusal sonuç olmaktadır. Bunun nedeni yaşın ilerlemesiyle birlikte beklentilerin azalması ve daha gerçekçi beklentilerin oluşmaya başlamasıdır. Bu durumdan iş tatmini olumlu şekilde etkilenmektedir.[28]

Cinsiyet: Bayan ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında önemli bir fark olmamasına rağmen genelde bayanların iş tatminleri daha yüksek çıkmaktadır. Bu durum bayanların çalışmaktan duydukları gurur ve bir işe sahip olmaktan dolayı kendilerini şanslı hissetmelerinden kaynaklanmaktadır.[29]

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyinin iş tatminine hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek kişilerin daha fazla imkanlara sahip olabileceği işlerde çalışması onların iş tatminlerine olumlu yansımaktadır. Ancak bununla birlikte beklentilerinin eğitimle birlikte artması iş tatminine olumsuz şekilde yansıyabilmektedir.[30]

Medeni Durum: Genel olarak evli olanların iş tatmin düzeyleri bekar olanlara oranla daha yüksek olmaktadır. Bu durum evlilik hayatının kalitesiyle de yakın ilişkili olmaktadır. Evlilikte eşlerin birbirlerini desteklemesi onların iş hayatlarında da kendilerine olan güvenlerini arttırmalarına ve iş hayatında karşılaştıkları güçlükleri atlatabilmelerine olanak sağlamaktadır. Özellikle evli bayanların hayatlarındaki

---

[27] Keser, **a.g.e.**, s. 101.

[28] Andrew Clark, Andrew Oswald, Peter Warr, "Is Job Satisfaction U-Shaped In Age?," **Journal of Occupational and Organizational** Psychology, Vol. LXIX, 1996, p. 59.

[29] Kwangho Jung, M. Jae Moon, Sung Deuk Hahm, "Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data," **Review of Public Personnel Administration**, Vol. XXVII, No: 2, June 2007, p. 129.

[30] Yoav Ganzach, "Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction," **Work and Occupations**, Vol. XXX, No: 1, February 2003, p. 97.

kalite iş hayatlarına daha çok yansımaktadır. Tüm bunlar ise iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.[31]

Kişilik Yapısı: Çalışanın içinde bulunduğu duygusal durum, dışadönük ya da içe dönük olması, deneyimlere açık olup olmaması ve bilinç seviyesi gibi kişilik özellikleri bireyin işinden aldığı tatmini etkileyen en önemli faktörlerdendir.[32] Bununla birlikte kişilik yapısına göre değişen ihtiyaçlar da bireylerin davranışlarını ve iş tatminlerini etkileyebilmektedir.[33]

Beklentiler: Kişilerin iş hayatında gelmek istedikleri nokta ve işinden beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanma derecesi iş tatminini etkilemektedir.[34]

Statü: Statü, kişinin organizasyon hiyerarşisindeki resmi konumu, kişisel itibarı ve prestiji ile yakından ilgili olmakla beraber elde ettiği maddi kazançlarla da belirlenebilmektedir. Bu durumda ise çalışanın iş tatmini etkilenebilmektedir.[35]

Kültürel ve Etnik Farklar: Kültür insanların çevreye karşı olan tavrını ifade etmektedir. Buna bağlı olarak; motivasyonun temel bazı yapıları evrensel olsa da kültür tarafından etkilenmektedir. Bir ülkede yaşayan ve çalışan bir kişiyi motive eden faktörlerle başka ülkede yaşayan ve çalışan kişiyi motive eden faktörler birbirinden farklı olabilmektedir. Bununla birlikte ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, refah düzeyleri ve ülkede çalışanlara sunulan haklar; ülkeler arasında çalışanların tatmin düzeylerinin farklı olmasında etkili olabilmektedir.[36] Çalışanların kültürel anlayışlarının irdelenmediği, ihtiyaçlarının belirlenmediği ve onları neyin motive edeceğinin anlaşılmadığı zayıf kalan motivasyon stratejilerinin uygulanması

---

[31] Stacy J. Rogers, Dee C. May, "Spillover Between Marital Quality and Job Satisfaction: Long-Term Patterns and Gender Differences," **Journal of Marriage and Family**, Vol. LXV, May 2003, p. 484.

[32] Sharon S. Naquin, Elwood F. Holton, "The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning," **Human Resource Development Quarterly**, Vol. XIII, No: 4, Winter 2002, p. 359.

[33] I-chuan Li, Mei-Chih Lin, Ching Min Chen, "Relationship Between Personality Traits, Job Satisfaction, and Job Involvement Among Taiwanese Community Health Volunteers," **Public Health Nursing**, Vol. XXIV, No: 3, 2007, p. 276.

[34] Tetik, Uçar, Yalçın, **a.g.e.**, s.83.

[35] Ij Hetty Van Emmerik, Mattijs Lambooy, Karin Sanders, "Differential Effects of Individual-Linked and Team-Level Status Allocation on Professionals' Job Performance," **Small Group Research**, Vol.XXXIII, No: 6, December 2002, p. 704.

[36] Keser, **a.g.e.**, s. 128.

işletmeler için bir risk unsuru olmakta ve verimliliği düşürücü etki yapabilmektedir.[37] Diğer taraftan kültür organizasyonların kimlik kazanmasında ve iyi bir çalışma atmosferi sağlanmasında da dikkat edilmesi gereken bir faktör olmaktadır.[38] Kültürün önemsendiği bir atmosfer ise, işe olan bağlılığı, motivasyonu ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir.[39]

2.1.3. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatmininin ölçülmesinde iki yaklaşım söz konusu olmaktadır. Bunlardan ilki genel iş tatmini ölçülmesidir. Bu yaklaşım bireyin genel olarak işinden ne ölçüde tatmin olduğunun ölçülmesi ile ilgilenmektedir. Bu yaklaşıma göre kişinin işiyle ilgili olumlu tecrübeleri tatmine olumsuz tecrübeleri tatminsizliğe yol açmaktadır.

İkinci yaklaşım ise çeşitli unsurlardan alınan tatminin ölçülmesi şeklindeki yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, iş tatminini çalışanların işin çeşitli faktörleriyle ilgili farklı tutumları belirlemektedir. Buna göre, işi oluşturan çeşitli faktörlerle ilgili farklı tatminler söz konusu olmaktadır. İş tatmininin çeşitli faktörlere bağlı olarak ölçülmesi durumunda ise iletişim olanakları, iş arkadaşları, organizasyonun prosedürleri ve ücretin miktarı gibi bir çok etkenle ilgili tatminler ayrı şekilde belirlenebilmektedir.[40]

2.2. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Motivasyon, kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ile ilgili olmaktadır. Bununla birlikte kişinin özellikleri ve bekleyişleri ile yapılan iş arasında yakın bir ilişki vardır. Yani kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim iş ortamı içinde ortaya çıkmaktadır.[41]

---

[37] Richard W. Brislin v.d., "Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison," **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol. V, No: 1, 2005, p. 89.

[38] Jane Collier, Rafael Esteban, "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment," **Business Ethics: A European Review**, Vol. XVI, No: 1, January 2007, p. 24.

[39] Naquin, Holton, **a.g.e.**, p. 361.

[40] İlker H. Çarıkçı, "Çalışanlarda İş tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma," **Verimlilik Dergisi**, No: 4, 2001, s. 165.

[41] Arık, **a.g.e.**, s. 18.

Yapılan iş, çalışan açısından değişik anlamlar taşımaktadır. Bunlar işin ekonomik değeri, sosyal statü değeri, prestij değeri ve psikolojik değeridir. [42]

Aynı şekilde iş için de o iş yapan kişi önemli olmaktadır. Çünkü, işin gelişmesi işi yapan kişiye bağlıdır ve bu anlamda kişi yetenek ve becerileri ile arzularını işe getirmekte ve iş verimini yükseltmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte iş yaşamı için motivasyon çalışanla işveren arasındaki etkileşimsel bir durum olmaktadır. Bu bakış açısından bakıldığında motivasyon, çalışanların işe başlamalarını, işe devam etmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güç ve mekanizmaların tümü olarak da algılanabilmektedir.[43]

İş tatmini kavramı ile motivasyon kavramı birbirine yakın iki kavram olmakla birlikte ayrı anlamlar taşımaktadırlar. Motivasyon bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatırken, iş tatmini, işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatmaktadır.[44]

Motivasyonda temel amaç, çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır.[45] Bir çalışanın istekli, verimli ve etkili çalışması da işini olumlu duygularla yapma isteğine bağlı olduğundan, çalışanların işinden tatmin duymaması, iş yapmaktan hoşlanmamaları, iş yapmayı düşünmemeleri ya da iş yapmamayı tercih etmeleri gibi durumları ortaya çıkarabilmekte yani verimliliği azaltabilmektedir.[46] Bununla birlikte verimlilik ise en geniş anlamda insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşünce olarak tanımlanabilmektedir.[47] Böylelikle motivasyonun iş tatmini ile verimlilik arasında bir arabulucu olduğu da söylenebilmektedir.[48] Motivasyonda kullanılan yöntemler, insanlarda gelişme ve geliştirme arzusu yaratarak daha iyi mal

---

[42] Koçel, **a.g.e.**, s. 436.

[43] Önen ve Tüzün, **a.g.e.**, s. 22.

[44] İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetsel Davranış**, 3. bs, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 381.

[45] Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s. 119.

[46] Murat Hançer, **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara, Detay Yayınları, 2004, s. 128.

[47] Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, 6. bs., Ankara, MPM Yayınları, 2005, s. 45.

[48] My-Tien N. Ton, Jo-Ida C. Hansen, "Using a Person-Environment Fit Framework to Predict Satisfaction and Motivation in Work and Marital Roles," **Journal of Career Assessment**, Vol. IX, No: 4, Fall 2001, p. 317.

ve hizmet üretimi sağlanmasını teşvik edebilmektedir. Belirli beklentilerle organizasyona gelen kişi, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği oranda işinden ve içinde olduğu organizasyondan memnun olmakta ve iş tatmini artmaktadır. Bu durum çalışanın verimliliğini de arttırabilmektedir. Çalışan verimliliğinin artması ise işletmenin verimliliğini arttırmaktadır.[49]

2.2.1. İş Tatmini Sağlanmasında Yönetici ve Liderin Önemi

Motivasyon çalışma hayatının temelinde yer almakta, iş tatminine ve verimliliğe katkı sağlayabilmektedir ancak bununla birlikte çalışma hayatının karmaşıklığı birçok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir. Kişisel farklılıklar, teknolojik değişiklikler ve organizasyon yapısı gibi faktörler motivasyona ve iş tatminine etki edebilmektedir.[50] Ayrıca iş tatmini dinamik olmaktadır ve hızlı elde edilebildiği gibi hızlı kaybedilebilmektedir.[51] Bu durum ise yöneticilere ve özellikle liderlere, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek, öneri sistemleri geliştirmek ve sorunların çözülmesini sağlamak ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerine öncelik vermek gibi sorumluluklar yüklemektedir. Çalışanların iş tatmini sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır. İş tatmini yönetim politikalarından da etkilenmektedir. Bu sebeple, yöneticilerin çalışanların iş tatminini arttırıcı çalışma ortamı hazırlaması önem kazanmaktadır. Çalışanlardan istenen kalitede verimi alabilmek ve bunu istekle yapmalarını sağlamak yöneticilerin yeteneklerine bağlı olmaktadır.[52] Bunun için de insan kaynağının etkin kullanımı gerekmektedir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı için de bireysel ve kültürel değerleri, rolleri ve algılamaları da dikkate almak gerekmektedir. Bunun etkin kullanımın sağlanması da yönetici ve liderlerin tutumlarına bağlıdır çünkü yönetici – ast ilişkisinde önemli olan astın yöneticinin yaptıklarını nasıl algıladığı olmaktadır.

---

[49] Oya Erdil vd., "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. V, No: 1, 2004, s. 18.

[50] Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p. 209.

[51] Akıncı, **a.g.e.**, s. 3.

[52] Dilaver Tengilimoğlu, "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, No: 1, 2005, s. 25.

Böylelikle liderlerin, ödüllendirme sistemlerinin, personelin sorumluluk almasının ve beceriler geliştirerek bu becerileri işlerinde kullanmasının önemi artmaktadır.[53]

Yöneticilik, belirli bir amaç doğrultusunda başkalarına iş yaptırma sanatı şeklinde tanımlanabilmektedir ve gücünü yetkiden almaktadır. Liderlik, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya yöneltme süreci olmaktadır. Bu yöneltme süreci liderin etkileme gücüne bağlıdır ve lider bu gücünü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek otorite ve saygınlığından ötürü kazanabilmektedir.[54] Liderlik ve yöneticilik aynı anlama gelen kavramlar olmamaktadır. Liderlik sürecinin esasını, başkalarını etkileyebilme oluşturmaktadır ve bireyin kendisini izleyenlere ulaştırabilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir. Liderlik, bireysel bir güce sahip olmaktır ve sosyal etki sürecidir. Yöneticilik ise, bir hizmeti ya da ürünü üretmek amacına ulaşabilmek için insani, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Yöneticinin, yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için belli bir yönetsel makamda bulunması ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekmektedir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın getirdiği bir yetki iken, liderlik, kişinin kendisinden kaynaklanan bazı güçleri kullanabilme yeteneği olmaktadır.

Liderlik motivasyon sağlamada önemli araçlardan biri olmaktadır. İşletmede bir araya gelmiş insanlar, teker teker işlerinin ehli bile olsalar, başlarında yönlendirici bir grup lideri olmadığı takdirde istenen hedeflere rahat ulaşamamaktadırlar. Bu noktada, toparlayıcı ve otorite kurucu bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider, organizasyon için hedefler saptamakta, iç ve dış çevreyi hedefler doğrultusunda harekete geçirmektedir. Liderin toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği anlayışını ortaya çıkarıcı nitelikleriyle, organizasyonun gelişmesi ve iş tatmininin artması için gerekli olan atmosferi sağlanmaktadır. Bununla birlikte lider, organizasyonda çıkan çatışmaları önlemekte ve çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışmaktadır.[55]

---

[53] Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, 6.bs., Ankara, MPM Yayınları, 2005, s. 86.

[54] Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme**, Bursa, Ezgi Yayınları, 2001, s. 165.

[55] Budak, Budak, **a.g.e.**, s. 383.

2.2.2. İş Tatmini Sağlanmasında Güç Kavramının Önemi

Etkili liderler güç elde etmeleri ve kullanmaları sayesinde yüksek motive etme yeteneğine sahip olmaktadırlar. Gücü diğerlerinin başarısı için kullanan kişiler etkili motive eden lider profili ortaya koymaktadırlar. Gücü bu şekilde kullanmak ise hem liderin kendisi hem de çalışanlar için daha çok tatmin yaratan ve daha etkili bir yöntem olmaktadır.[56]

Bu noktada güç kavramının önemi artmaktadır. Güç, liderlerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları bir araçtır ve liderler, organizasyon amaçlarına ulaşmak için gereken eylemleri yapmak için diğerlerini etkileme amacıyla güç faktöründen yararlanmaktadırlar.[57] Güç kavramı, bir kişinin, başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğini ifade etmektedir ve böylelikle ilişkisel bir kavram olup daima kişiler arası ilişkileri ifade etmektedir.[58]

Güç, belirli kaynakların kullanılması sonucunda elde edilmektedir. Yönetici veya lider bu kaynakları etkileme sürecinde kullanarak başkalarının davranışlarını yönlendirebilmektedir. Etkileme durumunda olan kişi veya grupların, etkileyenin (yönetici, lider) bu kaynakları elinde bulundurduğunu algılaması yeterli olmaktadır. Güç kavramı yönetici açısından çok önemlidir hatta çalışanların tatmini açısından bakıldığında ise, daha iyi yöneticilerin ya da liderlerin, gücü iyi kullanan kişiler olduğu görülebilmektedir.[59] Güç kaynakları ise şu şekilde sıralanabilir:[60]

- **Yasal Güç:** Yasal güç, astların liderin veya yöneticinin kendilerini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgili güçtür. Bu tip güç, liderin veya yöneticinin yasal yetkisinden kaynaklanmaktadır.
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderin ya da yöneticinin astlarını ödüllendirme gücüdür. Organizasyonlarda, ücret artışları ve terfilerde rol oynanarak etkileme sağlanabilir. Liderler ayrıca ödül vermeden kaynaklanan güçlerini

---

[56] Bowditch, Buono, **a.g.e.**, p. 196.

[57] Aşan ve Aydın, **a.g.e.**, s. 271.

[58] Koçel, **a.g.e.**, s. 384.

[59] McClelland, Burnham, **a.g.e.**, s. 107.

[60] Güney, **a.g.e.**, s. 382.

kullanarak astlarını belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirebilirler.

- **Cezalandırma Gücü:** Ödüllendirme gücünün tam tersidir. Lider ya da yöneticinin astlarını cezalandırma yetkisinin bulunduğunu ifade etmektedir. Korkuya dayalı bir güçtür.
- **Uzmanlık Gücü:** Lider ya da yöneticinin göreve ilişkin belli bir bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Burada da astların üstleri algılaması önemlidir. Eğer bir lider veya yönetici bilgili ve tecrübeli olarak biliniyorsa onun astlarını etkilemesi kolay olmaktadır.
- **Beğeniye Dayanan Güç (Karizmatik Güç):** Lider ya da yöneticinin kişilik özellikleri ile ilgili güç tipidir. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderin ya da yöneticinin emirlerini daha kolay yerine getirebilirler.

Bu güç kaynakları birbirinden bağımsız değillerdir. Bu kaynaklar çoğu zaman birlikte kullanılır. Bunlardan birine sahip olan bir kişi genellikle diğerlerini de elde edebilir ancak bazen de kaybedebilir.[61] Bununla birlikte ödül ve ceza gibi uygulamalar dışsal düzenlemeler olduğundan, bu kaynakların kullanılarak kişilerin belirli davranışlara yönlendirilmesi dışsal motivasyon olarak da isimlendirilebilmektedir.[62]

2.2.3. İş Tatmini Artışı İçin Kullanılan Motivasyon Araçları ve Yöntemleri

Motivasyon araçları, uygun koşullar sağlandığı takdirde hem çalışanların hem de yöneticilerin verimliliklerine pozitif katkı sağlamaktadır. Bu araçlar, üst düzey verimliliğe ulaşmak ve korumak için gösterilern çabaların en önemli parçalarıdır. Özellikle çalışana yapılan teşvikler, istenen işlerin etkin bir şekilde yapılmasında çok önemli bir motivasyon unsurudur. Çalışanların verimliliği ile bu araçlar arasında

---

[61] Melek Sungurlu, "Örgütlerde Güç Kullanımı," **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Suna Tevrüz, 2. bs., Ankara, Türk Psikologlar Derneği, 1997, s. 59.

[62] Frédéric Guay, Geneviéve A. Mageau, Robert J. Vallerand, "On the Hierarchical Structure of Selt-Determined Motivation: A Test of Top-Down, Bottom-Up, Reciprocal, and Horizontal Effects," **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol. XXIX, No: 8, August 2003, p. 993.

doğrudan bir ilişki yer almaktadır.[63] İşletmeler çalışanlarını motive etmek ve işlerinden duydukları tatmini arttırmak için değişik araçlar kullanabilirler. Bu yöntemler içinde geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları finansal araçlar, finansal olmayan araçlar ve örgütsel – yönetsel araçlar olarak gruplandırılabilmektedir.

2.2.3.1. Finansal Araçlar

İşletmenin kuruluş nedeni ile çalışanların çalışma nedeni ekonomik temele dayanmaktadır. Bununla birlikte başarılı verimlilik arttırma programları, öncelikle mali ve diğer kazançların adil olarak paylaşılmasıyla sağlanabilmektedir.[64]

Motivasyonda kullanılan ekonomik araçlar şu şekilde sıralanabilir:

2.2.3.1.1. Ücret

İnsanların çalışmak istemelerinin en önemli nedenlerinden biri emekleri karşılığında alacakları ücret olmaktadır. Ücret, çalışanların hem kendilerinin hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bununla birlikte, çalışanları işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada da en önemli faktörlerden biri olmaktadır. Çalışanların işletmeye bağlılığını, motivasyonunu, iş tatminini ve bunun neticesinde verimliliğini arttırmada adil ücret dağılımı önemli rol oynamaktadır.[65]

Ücret, çalışanların işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun organizasyona bağlanması için gerekli olan en güçlü faktörlerden biri olmaktadır. Ücretin kendi başına etkin bir motivasyon aracı olduğu genellikle kabul edilmektedir.[66] Bununla birlikte ücret her ne kadar maddi bir motivasyon aracı olsa da sosyal bir değeri de bulunmaktadır. Ücretin alınması ve özellikle harcanması sosyal bir değer olarak algılanabilmektedir. Çalışanlar ücretin yüksekliğini toplumda

---

[63] Hançer, **a.g.e.**, s. 127.

[64] Prokopenko, **a.g.e.**, s. 239.

[65] Barış Erdem, "Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonsiyonu Olarak Ücret ve Maaş Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme," **Verimlilik Dergisi**, No: 3, 2006, s. 26.

[66] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 121.

statülerinin yükselmesi olarak görebilir ve motive olabilirler. Ücret bu yönüyle de motivasyon aracı olarak kullanılabilir.[67]

2.2.3.1.2. Primli Ücret

Çalışanların aldıkları sabit ücret dışında daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete primli ücret denmektedir. Çalışanlara verimli çalışmaları ya da ek çaba göstermeleri karşılığında prim verilmesi de önemli araçlardan biri olmaktadır.[68]

2.2.3.1.3. Kâra Katılma

Ekonomik olarak çalışanları motive etmenin bir başka aracı da kâra katılma olmaktadır. Bu sistem yapılan işten elde edilen kârın bir bölümünün çalışanlara dağıtılmasını ifade etmektedir.

Çalışanların tatmininin olumsuz bir biçimde etkilenmesi istenmiyorsa, ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılması gerekmektedir. Bu sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşımasıdır. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça geçerli bir yöntem olmaktadır.[69] Bu yöntem, çalışanın işe daha yoğun bir şekilde adapte olabilmesini sağlamakta, çalışanın organizasyon için önemli bir unsur olduğunu vurgulayarak onların işlerine olan bağlılığını arttırmaktadır.[70]

2.2.3.1.4. Ekonomik Ödül

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilmektedir. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı olabilmektedir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken ilk nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan

---

67 Newstrom, Davis, **a.g.e.**, p. 135.

68 Keser, **a.g.e.**, s. 165.

69 Newstrom, Davis, **a.g.e.**, p. 152.

70 Keser, **a.g.e.**, s. 166.

hemen sonra çalışanlara ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, çalışanları daha verimli çalışmaya özendirmektedir.[71]

2.2.3.2. Finansal Olmayan Araçlar

Bu tip araçlar bazı işletmeler için en önemli motivasyon araçları olmaktadır. Çalışanlar genelde yaptıkları işten hoşlanıyorlarsa daha iyi, daha dikkatli ve daha fazla çaba göstererek çalışmaktadırlar. Bununla birlikte çalışanların yöneticileri tarafından kendilerine nasıl davrandıkları, onların iş tatminlerini etkilemektedir. Yöneticiler çalışanların davranışlarını anlamaya çalıştıklarında, sorunlarına çözüm bulup onları dinlediklerinde ve onlara yardımcı olduklarında, çalışanlar motive olmaktadırlar.[72] Bu grupta çalışanları mutlu edecek çalışma ortamını yaratmak isteyen yöneticilerin yararlanabileceği psiko – sosyal içerikli araçlar yer almaktadır.

2.2.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların büyük çoğunluğu benlik duygusunun doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve insiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği zaman, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değerli bir eleman olarak hissetmektedir. Çalışmada bağımsızlık kavramı çalışanlara sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmemektedir. Çalışanların ilgi ve yeteneklerinin saptanması ile o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımak anlamına gelmektedir. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilmektedir. [73] Bunun aksi olduğunda ise, yani yöneticiler çalışanlarına karşı daha sıkı denetim uygulamakta ve çalışanların kendi inisiyatifleriyle karar almalarına müdahalede bulunuyorlarsa, çalışanların motivasyonunu zayıflatarak performanslarına zarar verebilmektedirler. Çalışanlar böyle bir ortamda bağımsızlıklarını yitirdiklerini düşünebilmekte ve özgüvenlerini kaybedebilmektedirler. Bu durum ise çalışanların motivasyonu açısından olumsuz

---

[71] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 125.

[72] Hançer, **a.g.e.**, s. 133.

[73] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 127.

sonuçlar doğurmaktadır.[74] Çalışanın işinde bağımsız olarak hareket edebilmesi, başarısının sonucunu görmesine de olanak sağlamaktadır. Böyle bir durumda ise çalışan, kendisini işine daha çok vermekte, işini daha yüksek çabayla yapmaya çalışmakta ve verimini arttırmaktadır. Çalışanın verimi arttıkça da kendine olan güveni ve özsaygısı da artmaktadır.[75]

2.2.3.2.2. Sosyalleşme (Sosyal Katılma)

Sosyallik bir topluluğun üyeleri arasındaki samimi arkadaşlığın ölçüsü olarak ifade edilebilmektedir.[76] Çalışma arkadaşlarıyla samimiyetin hissedebilmesi ise çalışanı iş takımının bir parçası olarak hissetmesini sağlamakta ve böyle bir bütünleşme çalışan açısından tatmin sağlamaktadır.[77] Bununla birlikte yöneticilerin de sosyalleşme sürecine dahil olmaları çalışanlarla doğrudan iletişim kurmalarına ve çalışanların sorunlarını dinlemelerine olanak sağlamaktadır. Böylelikle yöneticiler çalışanları gözlemleme imkanı da bulabilmektedirler. Yöneticisi tarafından umursandığını hisseden çalışanda olumlu tutumlar gelişmeye başlamakta ve iş tatmini artmaktadır.[78] Çalışanlar arasındaki sosyal dayanışma ve güven, iş ortamını ve verimliliği etkilemektedir. Bir organizasyonda birlikte çalışan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti azalmakta, organizasyon stratejileri daha etkili bir şekilde uygulamaya konulmakta ve daha verimli çalışma ortamı oluşmaktadır.[79] Tüm çalışanlar sosyalleşme ihtiyacı neticesinde çeşitli sosyal gruplara girebilmektedirler. Çalışanların bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla da olsa katılması bir ihtiyaç olmaktadır.

---

[74] Jean-François Manzoni, Jean-Louis Barsoux, "Başarısızlığa Koşullanma Sendromu," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İnsanları Yönetmek**, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul, MESS Yayınları, 1999, s. 200.

[75] Hüseyin Fazlı Ergül, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri," **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. IV, No: 14, Güz 2005, s. 74, (Çevirimiçi) www.e-sosder.com, 28.04.2008.

[76] Rob Goffee, Gareth Jones, "Modern Şirketi Bir Arada Tutan Nedir?," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İnsanları Yönetmek**, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul, MESS Yayınları, 1999, s. 13.

[77] Sinan Ünsar v.d., "İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması," **Verimlilik Dergisi**, No: 2, 2006, s. 132.

[78] Cemal Çalık, "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi," **Kastamonu Eğitim Dergisi**, C. XIV, No: 1, Mart 2006, s. 8.

[79] Belgin Aydıntan, " Örgüt Performansı Üzerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgüt İçi Güvenin Önemi: Uygulamalı Bir Çalışma," **Verimlilik Dergisi**, No:1, 2008, s. 93.

Çalışanlar bir ihtiyaç olarak grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa, çok iyi bir işletme bile olsa işlerini bırakmak zorunda kalabilmektedirler. Öte yandan, grup içi ilişkilerden hoşnut olan çalışan daha üretken olmaktadır.[80]

2.2.3.2.3 Değer ve Statü

Yöneticinin, çalışanları sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlamasının yanında onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermesi iş tatmini açısından oldukça önemli olmaktadır. Çalışan kişi sadece gruba katılmakla tatmin sağlayamamaktadır. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından taktir edilme, beğenilme ihtiyacı da duymaktadır.[81] Statü ise, bireyin yapı içinde işgal ettiği yer olarak tanımlanabilmektedir. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılamak önemli olmaktadır. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanın konumu ne olursa olsun tatmin duygusu yaratmaktadır.[82] Bireylerin çalışma hayatında elde etmek istedikleri statü, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmektedir. Başkaları tarafından övülmek, saygı görmek ve beğeni kazanmak bu güdünün sonucu olmaktadır.[83] Bu tip manevi motivasyonun etkisi ile çalışanın yönetime daha fazla katılımı sağlanabilmekte ve bu ise çalışanları parasal çıkarları dikkate almaksızın işbirliği yapmaya yöneltebilmektedir.[84]

2.2.3.2.4. Gelişme ve Başarı

Birçok kişi işletmeye girdikten sonra veya girmeden önce yükselme ve gelişme olanaklarını araştırmaktadır. Çalışanlar işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek seviyelere çıkma yarışına girmektedirler. Gelişen yeteneklerin işletmeye yararlı olduğunu görmekten mutlu olmaktadırlar. Ortaya konulan başarı, hem kendilerine hem

---

[80] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 128.

[81] Tuncer Bülbül, "Akademik ve İdari İşgörenler İçin Özendirme Araçlarının Önemi," **Verimlilik Dergisi**, No: 2, 2006, s. 45.

[82] Ergül, **a.g.e.**, s. 75.

[83] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 129.

[84] Prokopenko, **a.g.e.**, s. 243.

işletmeye katkılar sağlamaktadır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanmaktadır. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranını da yükseltmektedir.

2.2.3.2.5. Çevreye Uyum

Çalışanlar çalıştığı yerin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo – psikolojik koşullarına da uymak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca yeni katıldıkları çevrenin geleneklerine, kurallarına alışmalı ve üzerlerindeki yabancılık duygusunu atmaları gerekmektedir. Bu noktada en önemli rol yöneticinin olmaktadır. Yöneticinin, yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanlara karşı her konuda yardımcı olması, gerekli ve yeterli bilgileri vermesi, çalışma arkadaşlarıyla kaynaşmasını sağlaması ve grup dışında kalmasını önleyici metotları düzenli bir biçimde uygulaması çalışan motivasyonun olumlu yönde etkileyebilmektedir.

2.2.3.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden biri olmaktadır. İşletmede çalışanlar düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa ayrıca bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konulabiliyorsa, o işletmede çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog ortamının oluştuğu söylenebilmektedir. Çalışanlar, üst basamaklarda yer alan kişilerle öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalmakta ve çevresinde saygınlık yaratmaktadırlar. Sunulan öneri iyi karşılanırsa mutlaka psikolojik bir tatmin sağlamaktadır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gören çalışan, işletmeyle kaynaşmakta, bununla birlikte işletme istekli ve verimli çalışan bir eleman kazanmaktadır.

2.2.1.2.7. Psikolojik Güvence

Çalışanlar, ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvence arayışı içerisinde olmaktadırlar.

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlı olmaktadır. Bu konudaki ilk yaklaşım, çalışma havasını bozan olumsuz ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanmaktadır. İkinci yaklaşım ise, olumlu çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini

sağlamaktır. Yani çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun içine girmektedir.

2.2.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

2.2.3.3.1. Amaç Birliği

İşletme yönetiminin önemli işlevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanın amaçları arasında dengeyi sağlamak olmaktadır.

İşletmelerin uzun vadeli olarak başarıyı yakalaması için en etkili yol, çalışan amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve ayrıca işletme amaçlarını çalışanlara yaklaştırmaktır ve eğer çalışanın amaçları ile organizasyonun amaçları arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki taraf da kazançlı çıkmaktadır. Yönetici bu konuda da önemli bir rol üstlenmektedir. Ortak amaç inancını aşılayan ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici başarıyı yakalamaktadır.[85]

2.2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki vermeye dayalı yönetim anlayışı, bir işin birçok insan tarafından yapılmasını sağlamanın en etkili yolu olmaktadır. Bu anlayış, iş zenginliğine ve yüksek tatmine katkıda bulunmaktadır.[86] Bu anlayışın temel amacı verimliliği arttırmaktır. Bu tarz yönetimde, bireylerin kendi işlerini yapmaları için izin verilmesi ve onların izleyebileceği bilinçli politikaların belirlenmesi ile sorumluluğu kabul etmesi sağlanmaktadır. Bununla birlikte, bu yönetim anlayışı sınırlandırıcı ya da yetersiz uygulamaları kaldırarak, işin en vasıflı birey tarafından yapılmasını sağlayarak verimliliği arttırmaktadır.

Yetki vermeye dayalı yönetimin temelinde çalışanların da işi yapılandırmada söz sahibi olması anlayışı yer almaktadır.[87] İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme yeteneğine sahip olamamaktadır. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktakilerine devredebilmektedirler.

---

[85] Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 134.

[86] İsmail Aydoğan, "Etkili Yönetim," **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No: 13, 2002, s. 62.

[87] Hançer, **a.g.e.**, s. 121.

İşletmeler, merkezcil ya da merkezcil olmayan model içinde yönetilebilmektedir. İlk model, geleneksel, kapalı ve otoriter bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Bu modele göre yetkiler üst karar merkezlerinde toplanmaktadır. Bunun sonucunca karar mekanizması yavaşlamaktadır. Bu durum, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapmakta ve çalışma arzusunu azaltmaktadır. Çünkü, çalışan sorumluluk kadar yetki verilmesini de isteyebilmektedir. Merkezcil olmayan organizasyonlarda çalışanlara kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınmaktadır. Yetkisini kullanan çalışana güven duyulmakta, onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınmaktadır. Ayrıca çalışan için en iyi eğitim yollarından birisi sorumluluk vermek olmaktadır. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, bireyin, karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında tatmin düzeyi yükselmektedir. Böyle bir yönetim modelinin uygulanması işletmelerde, elemanlardan beklenen verimli ve istekli çalışma ortamını sağlama açısından oldukça önemli olmaktadır.[88]

2.2.3.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim, iş hakkında gereken bilgi ve becerilerin aktarılmasına dayanmaktadır.[89] Eğitim bir ihtiyaçtır ve eğitimde güdülen amaç ise; mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, yeni yöntemleri öğrenme ve bununla birlikte de kişisel yetenekleri arttırmaktır. Bununla birlikte, belirli sosyal çevrelerde bireylerin güdülerini ve buna bağlı olarak davranışlarını da etkilemektedir.[90] Eğitim, organizasyonun her düzeyinde işe ait bilgi ve becerileri arttırmakta, çalışanların organizasyonun amaçlarıyla özdeşleşmesini sağlamakta, iletişimin artmasına yardımcı olmakta ve buna bağlı olarak verimliliğin arttırılmasına yardımcı olmaktadır.[91]

---

88 Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s. 136.

89 Hançer, **a.g.e.**, s. 79.

90 Larry C. Bernard v.d., "An Evolutionary Theory of Human Motivation," **Genetic, Social, and Psychology Monographs**, Vol. CXXXI, No: 2, 2005, p. 174.

91 Tınaz, **a.g.e.**, s. 96.

Bununla birlikte insan ancak yeterli eğitim ve öğretimden sonra önemli bir kaynak ve verimlilik etmeni olmaktadır. İşgücünün katılımı eğitimle geliştirilebilmektedir.[92]

Yükselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması ile daha üst görevlere çıkmaktır. Çalışanların mevki açısından yükselmesi hem çalışan hem de işletme açısından önemli olmaktadır. Yükselme ile genelde daha fazla zorluğa sahip farklı bir işte çalışmak gerekmektedir. Ayrıca yükselme, işteki sorumlulukların artması ve kariyerde ilerleme anlamına da gelmektedir.[93]

Bununla birlikte bir işletmenin üst kademelerinde çalışanlarının yüksek performansı şirket sonuçları üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bu durum ise performans bakımından yüksek derecelerde çalışanların belirlenip yüksek mevkilere getirilmesinin, motivasyon ve verimlilik arttırılması konusunda çok önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.[94]

2.2.3.3.4. Kararlara Katılma

İş tatmini ve verimlilik için uygun ortamın yaratılmasında çalışanların etkin katılımı önemli yer tutmaktadır. Çalışmalarını etkileyen konularda çalışanlara danışılması da önemli bir motivasyon yöntemi olmaktadır. Karar alma sürecine çalışanların katılımının sağlanması durumunda, kararlar çalışanlar tarafından daha dikkatli olarak uygulamaya konulmaktadır.[95] Çalışanların alınan kararlara daha etkin katılımının sağlanması iş tatminine etki etmekte, iş tatmini de çalışanların verimliliğine olumlu bir şekilde etki emektedir.[96]

Yönetime katılma diye de adlandırılan bu yolla çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Kararlara katılmanın temel düşüncesi, kişilerin kararlara katıldıklarında, verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği olmaktadır. Karara katılanlar sorunların temelinde yatan gerçekleri daha ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği de artmış olacaktır.

---

92 Prokopenko, **a.g.e.**, s. 248.

93 Hançer, **a.g.e.**, s. 64.

94 Steve Kerr, "En İyi Teşvik Planları," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev. Leyla Aslan, İstanbul, MESS Yayınları, 2004, s. 145.

95 Prokopenko, **a.g.e.**, s. 244.

96 Murat Taşdan, "İş Yaşamı Niteliği Çalışmaları," **Verimlilik Dergisi**, No: 1, 2008, s. 137.

Bir motivasyon aracı olarak çalışanların kararlara katılması inandırıcı ve özendirici nitelik taşımaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çalıştıkları kişilerle birlikte karar alma ilkesini uyguladıkları ölçüde başarı kazanabilmektedirler. Çalışanların düşüncelerine saygı göstermek, dinlemek ve tartışarak karara varmak önce verimlilik açısından işletmeye, daha sonra da çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye birçok fayda sağlamaktadır. Bununla birlikte işletmeler kararlara katılma politikasını sadece belirli kademelerde hayata geçirmek yerine bir işletme kültürü yaratarak uygularlarsa çalışma hayatı çalışanlar için daha tatmin edici olmaktadır.[97]

2.2.3.3.5. İletişim

İletişim, organizasyonlarda mesajların iletilme sürecini ifade etmektedir.[98] Bu kavram çalışanların etkin ve verimli bir biçimde çalışması için en önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır. Yönetimin beklentilerinin çalışanlara aktarılmasında yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlara, işin ne kadar iyi yapıldığı ya da daha iyi yapılması için gerekenler konusunda geri bildirim sağlamaktadır.[99]

İletişim sayesinde çalışanlar, kendilerinden neler beklendiğini, işleri nasıl yapmaları gerektiğini ve yöneticilerinin kendileri hakkında neler düşündüğünü öğrenme fırsatı elde edebilmektedirler.[100]

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, alınan kararların uygulanması konusunda çalışanlara bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak, davranışlarını yönetmek, amaçların gerçekleştirileceğine inanmalarını sağlamak ve belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi çok yönlü yararlar getirmektedir. İletişim kanallarının açık tutulması ve çalışanlara bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi çalışanların en çok önem verdikleri isteklerden biri olmaktadır. Çalışanlara bilgi sunmakla onlara ilgi

---

[97] Janice Langan-Fox v.d., "Supporting Employee Participation: Attitudes and Perceptions in Trainees, Employees and Teams," **Group Processes & Intergroup Relations**, Vol. V, No: 1, 2002, p. 75.

[98] İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması," **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, No: 7, 2004, s. 3.

[99] Hançer, **a.g.e.**, s. 79.

[100] İhsan Yüksel, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. VI, No: 2, 2005, s. 293.

göstermek eş anlama gelmektedir. Eğer bir işletmede iletişim sistemi iyi işliyorsa, orada insancıl ilişkilerin varlığından söz edilebilmektedir.[101] İşletme içerisinde sürekli bilgi akışının bulunması ve çalışanların rahat iletişim kurabilme olanaklarına sahip olması, çalışanlarda güven ortamı oluşturmakta ayrıca işletmeye sahip çıkma hissi sağlamaktadır.[102] Çalışanların yöneticilere ve organizasyona karşı duyduğu güven sonucu oluşan bu ortam da motivasyonu, iş tatminini ve verimliliği arttırmaktadır.[103]

2.2.3.3.6. İş Yaşamının Kalitesi

İş yaşamı kalitesi kavramı çalışanlarda iş tatmini ve verimliliğin arttırılması ile yakından ilgili olmaktadır. Bu kavram, çalışanların niteliklerini arttırmayı, genel olarak iyi ve sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasını sağlamayı ifade etmektedir.[104] Motivasyon, çalışanın çevresindeki şartlardan da ileri gelebilmektedir. İşin yapısı, teşvik sistemleri veya teknolojik yapı gibi çevresel şartlar çalışanın motivasyonu ve iş tatminini arttırmaya yardımcı olmakta, bu durum da verimliliğe olumlu etki yapabilmektedir.[105] Bu model, bireysel, toplumsal ve teknolojik işleyiş arasında karşılıklı bağımlılık ve uyumu açıklamaktadır.[106] Çalışanların iş ortamında kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının yaratılması, işten kaynaklanan gerginliği azaltmak ve motivasyonu arttırmak için oldukça önemli olmaktadır.[107] Düşük kalitede imkanlarla çalışanların yüksek verimliliğe ulaşması mümkün olmamaktadır. Başarılı ve verimli işletmeler çalışanlarına yüksek standartlar sunan işletmeler olmaktadır. Böyle işletmelerde pozitif bir çevre oluşmakta ve işletmenin her bölümünde verimlilik artmaktadır.[108]

---

[101] Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s. 139.

[102] Cem Cüneyt Arslantaş, "Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı," **Verimlilik Dergisi**, No: 3, 2006, s. 83.

[103] Nigar Demircan, Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları," **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, C. X, No: 2, 2003, s. 145.

[104] Taşdan, **a.g.e.**, s. 131.

[105] Paul E. Spector, **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**, New York, John Wiley & Sons, 1996, p. 246.

[106] Aşan, Aydın, **a.g.e.**, s. 129.

[107] Pekdemir vd., **a.g.e.**, s. 13.

[108] Hançer, **a.g.e.**, s. 146.

2.2.3.3.7. İş (Görev) Tasarımı

İş (görev) tasarımı, iş tatmini ve verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme süreci olarak ifade edilmektedir. İş tasarımı yapılacak belirli işleri, bu işleri başaracak yöntemleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini incelemektedir. İş tasarımında yöneticiler yüksek bir motivasyon elde etmek için, yapılan işlerle ilgili güvenilir geribildirim sağlamalı ve çalışanda yaptığı işten dolayı sorumlu olduğu duygusu geliştirmelidirler. Bununla birlikte, çalışanlar işin tamamını veya anlamlı bir bölümünü tamamlamaktan dolayı daha fazla tatmin duymaktadırlar.[109] İş tasarımı konusunda yönetsel düşünce tarihinde çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, bu yaklaşımlar mühendislik yaklaşımı, psikolojik yaklaşım, ergonomi ve biyolojik yaklaşım olarak dört ana grupta toplanabilmektedir.

Tablo 2: İş Tasarımında Yaklaşımlar

Okullar	Önerileri	Sonuçları
Mühendislik Yaklaşımı	İş basitleştirme ve uzmanlaşma Zaman ve hareket etütleri	Verimlilik
Psikolojik Yaklaşım	Bağımsızlığı ve özerkliği teşvik, beceri ve görevlerde çeşitlilik, toplumsal etkileşim	Tatmin
Ergonomi	Basit, emin ve güvenilir araç ve işler geliştirerek çalışanların zihinsel özelliklerinin gereğini en alt düzeye indirme	Sistem Güvenilirliği
Biyolojik Yaklaşım	İşyerindeki fiziksel koşulları düzeltme	Çalışanların Rahatlığı

Kaynak : Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 7. bs., Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005, s. 248.

[109] Can, **a.g.e.**, s. 248.

İş tasarımı, işlerin daha ilgi çekici ve motive edici hale getirilmesine yönelik uygulamaları içermektedir.[110] Kişilere çalıştıkları işlerde anlam duygusu kazandırmaya ve onların işlerini daha zevkli hale getirmeye yönelik uygulamalar sonucu ortaya atılan önlemler şunlar olmaktadır:

2.2.3.3.7.1. İş Rotasyonu

İşin monotonluğunu önlemede kullanılan basit bir yöntemdir. Çalışanları farklı görevler içeren işler arasında dolaştırarak görev çeşitliliğini sağlamayı ifade etmektedir.[111] İki kişinin yer değiştirmesiyle olabileceği gibi çok daha fazla çalışanı da ilgilendirebilmektedir. Bu yöntem, çalışanlarda çok çeşitli becerilerin geliştirilmesinde etkili olmakta, çalışanlara yeni ve farklı iş ilgileri ile kariyer fırsatları doğurabilmektedir. Böylelikle çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve tecrübe kazanmalarına olanak sağlamaktadır.[112]

2.2.3.3.7.2. İş Genişletme

Bir çalışanın sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek işi yerine getirmesini ifade etmektedir.[113] Görevlerin yatay biçimde genişletilmesi söz konusu olmaktadır. Örnek olarak yalnızca bir makinayı nasıl çalıştırdığını bilme yerine, işçiye iki ya da üç makinayı çalıştırma sorumluluğu verilmekte ancak ek sorumluluk verilmemektedir. Böylelikle çalışan daha fazla yetenek kullanmadan daha geniş kapsamlı iş yapma olanağı elde etmektedir.[114] Çalışanın yerine getirdiği görevlerin sayısının arttırılmasıyla işin çeşitliliği artmaktadır. İş genişletmenin temel düşüncesi, çalışanların tekdüze işlerden bıkacağı ve değişik işlerden hoşlanacağı anlayışıdır. Çalışan bir işten başka bir işe geçtiğinde monotonluktan kurtulup çalışma isteğine yeniden kavuşmaktadır.[115]

---

[110] Ergül, **a.g.e.**, s. 76.

[111] Mehmet Marangoz, Levent Biber, "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. VIII, No: 2, 2007, s. 204.

[112] Taşdan, **a.g.e.**, s. 141.

[113] Marangoz, Biber, **a.g.e.**, s. 204.

[114] Greenberg, Baron, **a.g.e.**, p. 213.

[115] Taşdan, **a.g.e.**, s. 143.

2.2.3.3.7.3. İş Zenginleştirme

Herzberg'in önerdiği bu yöntem, bir işin içeriğini ve sorumluluk düzeyini, o işi yapan personelin güdüsel ihtiyaçlarını doyuracak biçimde değiştirmek olarak tanımalanabilmektedir. Böylece o işi yapan kişi daha çok başarı, tanınma ve sorumluluk duygusu elde edebilmektedir. İş genişletmede yatay genişleme söz konusu iken iş zenginleştirmede bu genişleme dikey yani hiyerarşiktir olmaktadır.[116] İş zenginleştirme ayrıca çalışanlara kendi işlerini nasıl yaptıkları konusunda daha geniş bir kontrol imkanı sağlamaktadır. Çünkü iş zenginleştirme daha yüksek seviyelerde çalışma imkanını arttırmakta ve bu durum çalışanlara yansımaktadır.[117] İş zenginleştirmenin amacı, çalışanın veya takımın işini bütünleştirmektir ve böylelikle çalışan veya takım, başından sonuna kadar işi yaparak, bir sonuca ulaştığını görüp algılayabilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar işe daha iyi motive olmakta ve verimliliği artmaktadır. İş zenginleştirme, çalışanların iş yükünü arttırmadan işin niteliğinde artış sağlamaktır. Çalışan, sadece işin bir aşamasında değil bütün aşamalarında ustalaşmakta ve işi daha nitelikli yapmaya yöneltilmektedir.[118] Herzberg iş zenginleştirmeye uygulanabilecek bazı ilkelerden söz etmektedir, bu ilkeler:

- Görev Gereklerini Arttırma İlkesi: İşin sorumluluk ve zorluk derecesini arttıracak biçimde değiştirmek.
- Çalışanların Sorumluluklarını Arttırma İlkesi: İş üzerindeki yetki ve kontrol miktarını ve böylece sorumluluklarını arttırmak.
- İşi Programlama Özgürlüğü İlkesi: Belli sınıflar içinde çalışana işini programlama özgürlüğü vermek.
- Geribildirim Sağlama İlkesi: Çalışan İşçiye yaptığı işin başarısını süreli raporlarla bildirmek.
- Yeni Öğrenim Tecrübelerini Verme İlkesi: İş durumlarının yeni tecrübe ve kişisel gelişme olanakları vermesini teşvik etmek.

[116] Can, **a.g.e.**, s. 249.

[117] Greenberg, Baron, **a.g.e.**, p. 213.

[118] Taşdan, **a.g.e.**, s. 142.

2.2.3.3.7.4. Esnek Çalışma Saatleri Uygulamaları

Bu sistem çalışanlara, işe başlama ve bitirme saatlerini kendilerince seçme olanağı vermektedir.[119]

Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılan esnek çalışma saatleri uygulamasında organizasyonda, günün belli bir zaman diliminde bütün personelin bulunması gerekmektedir. Bunun dışındaki saatleri ayarlama yetkisi çalışanlara verilmektedir.

Esnek çalışma saatleri yöntemi, devamsızlığı önleme, verimliliği arttırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatmini arttırma gibi yararlar sağlamaktadır. Bu yöntem sadece verimliliği arttırmada değil, çalışma ortamı üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır.[120]

2.2.3.3.7.5. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, ortak bir sorumluluk alanına sahip küçük çalışma grupları olarak tanımlanmaktadır. Bu gruplar düzenli olarak toplanmakta, kalite sorunlarını tartışmakta, nedenlerini araştırmakta, çözümler üretmekte ve önlemler almaktadır. Kalite çemberleri, çalışanlara iletişim becerilerini ve stratejilerini öğretmeyi içermektedir. Ayrıca bir süreç olarak üretimdeki insanları, kalite problemi analizi ve çözümüne katmaktadır. Çalışanın ve yaptığı işin önemini tanıma olanağı vermektedir. Çalışandan görüş geliştirmesi ve çözümleri uygulaması beklenmektedir. Böylelikle çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına olanak sağlamaktadır.[121]

Kalite çemberleri işletmenin gelişim ve ilerlemesine katkıda bulunmakta, çalışmanın bir ödül olarak algılandığı mutlu ve canlı bir çalışma ortamı oluşturmaktadır.[122]

2.1.3.3.7.6 Ekip Çalışması

Ekipler, işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için kurulan iki ya da daha fazla insanın bir araya gelerek oluşturdukları gruplardır. Ekip çalışması, yönetimin

---

[119] George Kanawayt, **İş Etüdü**, Çev. Zühal Akal, 6. bs., Ankara, MPM Yayınları, 2004, s. 82.

[120] Prokopenko, **a.g.e.**, s. 251.

[121] Taşdan, **a.g.e.**, s. 147.

[122] Prokopenko, **a.g.e.**, s. 219.

çalışanlara olan güvenini göstermektedir ve çalışanlara karar verme, problemleri düzeltme, kaliteyi iyileştirme, verimliliği ve motivasyonu arttırma konularında sorumluluk yüklemektedir. Ekip çalışmasında çalışanlar, planların işleyişine katkıda bulunmaktadır ve bu durum olumlu psikolojik sonuçlar doğurmaktadır. İşletmelerde ekip çalışması modelinin uygulanması motivasyon ve iş tatmininin artması açısından etkili olmaktadır. Ekip çalışmasının motivasyon konusundaki faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir:[123]

- Ekip çalışmasında çalışanlar daha az stresli bir ortamda çalışmaktadırlar. Çalışanlar ekip içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler de genel sorumluluk bir çok kişinin üzerinde olmaktadır.
- Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan bir kişinin zorluklarla karşılaştığında panik ve çaresizlik yaşamasının önüne geçmektedir.
- Ekip üyelerinin faaliyetlere katılımı ve üyeler arasındaki arkadaşça ilişkiler bağlılığı arttırmaktadır. Bu bağlılık ise üyelerin motivasyon ve iş tatminine olumlu etkide bulunmaktadır.
- Ekip üyeleri yaptıklarının sonuçlarını görebildiği için başarmanın verdiği olumlu duyguları yaşamaktadırlar. Kendi ekiplerinin üretimini ve bunun organizasyonun bütünsel üretimi ile bağlantısının görülmesi çalışanların mutluluklarını arttırmaktadır.
- Ekip çalışması, üyelerin sosyalleşmelerini de güçlendirmektedir. Çalışanların işlerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır.
- Ekip performansı ile kendi başarıları arasında bağ kuran çalışanlar, duygusal ve davranışsal olarak olumlu bir süreç içerisine girmektedirler.
- Ekip üyelerinin başarısına ilişkin duyguları, kendi başlarına birer ödül niteliği taşımaktadır. Kişilerin işlerine, ekip ve organizasyonlarına olan kişisel bağlılığını güçlendiren bu tip manevi ödüller kişiye kendini gerçekleştirme duygusu sağlamaktadır.

[123] Ahmet Talat Us, **İşletmelerde Motivasyon**, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 57.

Bununla birlikte ekip çalışmasındaki en önemli nokta güven konusunda ortaya çıkmaktadır. Ekip çalışması ait olma ihtiyacını gidermekte ve bağlılığı geliştirmektedir. İşbirliğinin ve iletişimin gelişmesine olanak sağlayan ekip çalışması işyerinde güven duygusunun ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Güven duygusu ise çalışma ortamındaki ilişkileri olumlu yönde etkilemekte ve motivasyonun en yüksek düzeye çıkmasını sağlamaktadır.[124]

2.2.3.3.7.7. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, yönetimde izlenen bir yol olmaktadır ve çalışanların işlerini birim ya da işletmenin genel hedeflerine destek olmak üzere yapılandırılmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Amaçlara göre yönetim programları, amaçlar ve beklentiler saptayarak çalışan verimliliğine katkıda bulunabilmektedir.[125] Bu uygulama, geçerli ve uygulanabilir amaçların katılımcı bir yöntemle saptanmasını ifade etmektedir. Amaçlara göre yönetim, temel örgütsel amaçları birim ve birey amaçlarına dönüştürmekte ve böylelikle işlerliği olan amaçlar ortaya çıkmaktadır. Amaçlara göre yönetim, amaçların yönetici tarafından belirlenip asta verilmesini değil, ast ile üstün karşılıklı olarak oturup astın amacını birlikte belirlemelerini ifade etmektedir.[126]

2.2.3.3.7.8. İş Özellikleri Modeli

Bu model, Hackman ve Oldham tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu model, çalışanın organizasyon içindeki motivasyon düzeyini yükseltmeyi amaçlayan bir tasarım tekniğini ifade etmektedir.[127]

Bu modelde işyerinde çalışanın kalitesine ve iş tecrübesine uygun bir şekilde değişimler yapılarak çalışanın verimliliğinin arttırılması hedeflenmektedir. İşin motivasyonel potansiyelini arttıran ana iş boyutları ise şunlardır:[128]

---

[124] Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 7. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2007, s. 69.

[125] Murat Hançer, **a.g.e.**, s. 88.

[126] Aşan, Aydın, **a.g.e.**, s. 135.

[127] Mehmet Kaşlı, "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. VIII, No: 2, 2007, s. 160.

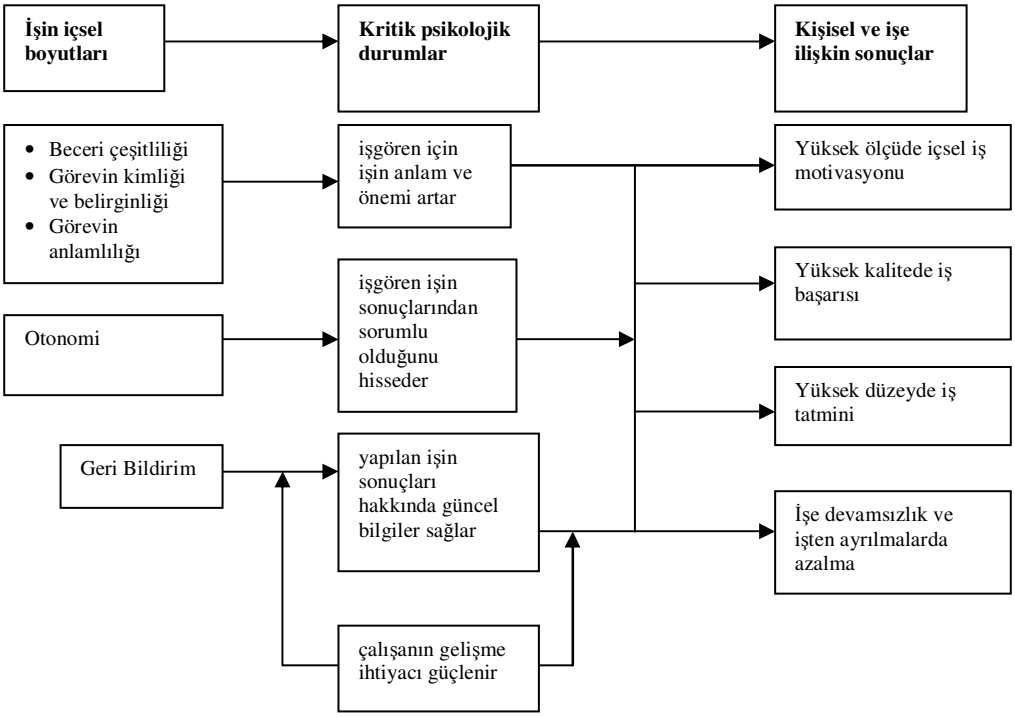
[128] Eren, **a.g.e.**, s. 549.

- **Beceri Çeşitliliği:** Çalışanın yaptığı bir işi oluşturan farklı faaliyetlerin sayısı olarak tanımlanabilir. Çalışan, bu işi yapmak için sahip olduğu farklı becerilerini kullanabilmekte ve mutlu olabilmektedir.
- **Görevin Kimliği:** Çalışanın başardığı toplam işin kavranabilir başlangıç ve bitiş noktalarının bulunmasıdır. Ayrıca işin diğer işlerden ayırt edilebilir özelliklerinin bulunmasını da kapsamaktadır.
- **Görevin Önemi:** İşin firma ve müşteri tarafından önemli bir iş olarak algılanabilme derecesini ifade etmektedir.
- **Otonomi:** Çalışanın işi planlamada ve onu başarmada sahip olduğu özgürlük derecesini ifade etmektedir.
- **Geri Besleme:** İşi yapan çalışana onun başarısı hakkında bilgi sağlama, hatalarını görme, başarıları ile kendine olan güvenini arttırma durumunu ifade etmektedir.

İş ne ölçüde bu özellikleri taşıyorsa çalışan yüksek motivasyona ve tatmin düzeyine erişmektedir. İş özellikleri modeli bileşenlerine ayrılarak incelenebilmektedir. Modelde temel bileşenlerden biri işin içsel boyutları, ikincisi içsel boyutların çalışanın psikolojik durumları üzerine etkisini ifade etmektedir. Üçüncüsü ise çalışanın psikolojik durumlarının çalışan ve iş üzerinde yapacağı sonuçları göstermektedir. Kısaca, eğer, işin içsel boyutları olarak işyerinde çalışanın çeşitli becerilerini kullanma olanağı sağlanırsa, görevi açık ve belirgin bir biçimde açıklanırsa ve ayrıca verilen iş de çalışanın gözünde firma ve müşteri açısından yerine getirilmesi anlamlı bir iş olarak algılanırsa, iş daha önemli ve anlamlı bir duruma gelmektedir. Eğer çalışana işi ile ilgili düşünme ve uygulama serbestisi tanınırsa çalışan verilen işi yapma ve işten elde edilecek sonuçlardan kendisini daha sorumlu hissetmeye başlamaktadır. Yöneticiler de yapılan işin sonuçları hakkında çalışana sürekli bilgi sağlarlarsa, bu durum çalışanın hatalarını azaltmasına ve kendini geliştirmesine yardımcı olmaktadır.[129] Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, İşin içsel boyutları psikolojik durumları belirlemekte ve bu süreç motivasyon ile iş tatminini etkilemektedir.

[129] Eren, **a.g.e.**, s. 551.

Şekil 8: İş özellikleri Modelinin Temel Bileşenleri



Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim** Psikolojisi, 10. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s. 550.

3. BÖLÜM

ÇEŞİTLİ MOTİVASYON ARAÇ VE YÖNTEMLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve VERİLERİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu alan çalışması, araştırmaya konu olan işletmede beyaz yakalı çalışan ve yöneticilere yönelik kullanılan çeşitli motivasyon araç ve yöntemlerin iş tatmini faktörleri üzerindeki etkilerini ve iş tatminini sağlayan çeşitli etmenlerin, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, kıdem durumu ve ünvan gibi faktörlerle arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılmıştır.

Bu araştırma, Türkiye'de vergi hizmetleri konusunda 200 çalışanı bulunan, denetim ve danışmanlık alanında hizmet veren bir işletmenin beyaz yakalı yöneticileri ile beyaz yakalı çalışanları arasında yapılmıştır. Araştırmada 200 çalışanın tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak görevleri nedeniyle şehirdışında bulunanlar ve izinli olanlar araştırmanın dışında bırakılarak formlar 120 kişiye dağıtılmıştır ve dağıtılan formların tamamı geri dönmüştür.

3.1.2. Araştırmanın Verileri ve Uygulanan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada veriler anket aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, kıdem durumu ve unvan durumunu ifade eden 6 demografik soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise "Spector İş Tatmin Ölçeği" soruları kullanılmıştır.[1] Spector iş tatmin ölçeği 36 önermeden oluşmaktadır. Bu ölçek çalışanın iş konusundaki tutumlarını 9 boyut altında incelemektedir. Bu boyutlar; ücret, terfi, yönetim, ücret dışı kazançlar, ödüller, işletme prosedürleri, çalışma arkadaşları, işin doğası ve iletişim olarak tasnif edilmektedir. Ankette ayrıca "kesinlikle

[1] Keser, **a.g.e.**, s. .249.

katılmıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" arasında değişen 6'lı likert ölçeği kullanılmaktadır.[2] Uygulama sonucunda elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı ile istatistiki değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmada öncelikle kişisel bilgilerin dağılım tabloları ve incelenen boyutlara göre ortalama tabloları oluşturulmuştur. Çalışmada ayrıca yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, kıdem durumu ve ünvan durumu ile iş tatmini faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çapraz tablolar da kullanılmıştır.

3.2. HİPOTEZ

Bu araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

H : Motivasyon sağlamak üzere kullanılan araç ve yöntemler, çalışanların iş tatminleri üzerinde önemli oranda belirleyicidir.

3.3. BULGULAR

3.3.1. Denek Profili

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, kıdem durumu ve ünvan durumları ile ilgili bulgular bu bölümde yer almaktadır. Her bir değişken için öncelikle dağılım tabloları verilmekte, ardından ise bu tablolarla ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.3.1.1. Yaş

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların yaş dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3: Yaş Dağılımı

Yaş	Sıklık	%
18-25	53	44,2
26-29	49	40,8
30-35	12	10,0
36-45	6	5,0
Toplam	120	100,0

[2] Paul E. Spector, "Job Satisfaction Survey", (Çevirimiçi): http://shell.cas.usf.edu/, 28.05.2008.

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu 18-25 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışan yaşı olarak 29 baz alındığında ise, toplam çalışanların neredeyse hepsinin (% 85'inin) bu yaş gurubundaki çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı işletme, politikası gereği genç çalışanları istihdam etmeyi tercih etmektedir. Bu durum organizasyona hem dinamizm kazandırmakta, hem de değişimlere hızlı yanıt verme konusunda avantaj sağlamaktadır.

3.3.1.2. Cinsiyet

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı yer almaktadır.

Tablo 4: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	%
Erkek	47	39,2
Kadın	73	60,8
Toplam	120	100,0

Tabloda, araştırmaya katılanların büyük oranının kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği organizasyonun hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olduğu göz önünde tutulacak olursa, bu işletmede kadın çalışanların sayısının neden fazla olduğu anlaşılabilecektir. Küreselleşme ile birlikte sanayi ve tarım aleyhine olacak şekilde genişleyen hizmet sektörü, çok farklı sosyo-ekonomik nedenlerden dolayı, özellikle kadınların daha fazla istihdam edildiği bir sektör olmaktadır. Keza, yukarıdaki tabloda ifade edilen yüksek genç çalışan oranının önemli bir nedeni de, yine bu konu ile önemli oranda bağlantılı bulunmaktadır.

3.3.1.3. Öğrenim Durumu

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların öğrenim durumu dağılımı yer almaktadır.

Tablo 5: Öğrenim Durumu Dağılımı

Öğrenim Durumu	Sıklık	%
Lisans	94	78,3
Lisansüstü	26	21,7
Toplam	120	100,0

Araştırmaya katılanların tamamı lisans ve lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Hizmet sektöründe çalışıp danışmanlık görevini sürdürmek, özellikle bilgi işçilerinin istihdam edilmesini gerekli kılmaktadır. Çalışmanın yapıldığı kurum da bilgiyi iyi kullanan ve sürekli kendini yenileyen kişiler olarak lisans ve lisansüstü mezunlarını istihdam etmeyi tercih etmektedir.

3.3.1.4. Medeni Durum

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların medeni durum dağılımı yer almaktadır.

Tablo 6: Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Sıklık	%
Evli	24	20,0
Bekar	96	80,0
Toplam	120	100,0

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun medeni durumu bekardır. Çalışanların yaşlarının genç olması ve çalışma hayatına yeni başlıyor olmaları bunun bir nedenidir. Ancak, sosyolojik bir gerçek olarak evlenme yaşının hem genç erkekler hem de genç kadınlar için kentleşmenin artışı ile birlikte giderek daha da ileri yaşlara kayması, bu sonucun ortaya çıkmasında diğer bir faktördür.

3.3.1.5. Kıdem Durumu

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların kıdem durumu dağılımı yer almaktadır.

Tablo 7: Kıdem Durumu Dağılımı

Kıdem	Sıklık	%
0-1 Yıl	55	45,8
1-3 Yıl	40	33,3
3-5 Yıl	7	5,8
5-10 Yıl	16	13,3
10 Yıl ve üzeri	2	1,7
Toplam	120	100,0

Tabloda, araştırmaya katılanların büyük oranının 0-1 yıl aralığında bir kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu gurubun ardından en büyük oranı 1-3 yıl arası kıdeme sahip olanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumun, gençleri istihdam etmeye yönelik politikası bunun en önemli nedenlerinden biri olmaktadır.

3.3.1.6. Unvan

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların unvan dağılımları görülmektedir.

Tablo 8: Unvan Dağılımı

Unvan	Sıklık	&
Beyaz Yakalı Yönetici (Müdür, şef)	20	16,7
Beyaz Yakalı Çalışan	100	83,3
Toplam	120	100,0

Araştırmanın yapıldığı işletme, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olduğundan, çalışmaya beyaz yakalı yöneticiler ve çalışanlar dahil edilmiştir. Her işletmede olduğu gibi, yönetici konumunda çalışanların oranı, toplam çalışanların oranına göre belli bir düzeyde bulunmaktadır.

3.3.2. İş Tatmini İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, iş tatmini ile ilgili bulgular finansal, finansal olmayan ile örgütsel ve yönetsel araçlar başlıkları altında incelenmektir.

3.3.2.1. Finansal Araçlar ile İlgili Bulgular

Finansal araçlar başlığı altında ücret, ücret dışı kazanç ve ödüllerden tatmin ile ilgili bulgular incelenmektedir.

3.3.2.1.1. Ücretten Tatmin İle İlgili Bulgular

Araştırmada ücret tatmini konusundaki dört adet önerme şunlardır;

- Önerme 1: "Yaptığım iş karşılığında uygun bir ücret aldığımı düşünüyorum".
- Önerme 10: "Ücret artışları çok az ve dengesiz".
- Önerme 19: "Bana ödenen ücret, organizasyonun değerimi anlamadığını düşündürüyor".
- Önerme 28: "Ücret artışlarıma yönelik fırsatlarımdan memnunum".

Öncelikle bu önermelere verilen cevapların dağılım tablolarına bakıldığında, önerme 1'e verilen cevapların dağılım tablosu ağaşıdaki gibi olmaktadır.

Tablo 9: 1. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

ö1	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	9,2
Katılmıyorum	23	19,2
Kısmen Katılmıyorum	28	23,3
Kısmen Katılıyorum	26	21,7
Katılıyorum	23	19,2
Kesinlikle Katılıyorum	9	7,5
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 10'a verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 10: 10. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

ö10	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	9,2
Katılmıyorum	30	25,0
Kısmen Katılmıyorum	14	11,7
Kısmen Katılıyorum	38	31,7
Katılıyorum	21	17,5
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,0
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 19'a verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 11: 19.Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

ö19	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	35	29,2
Katılmıyorum	36	30,0
Kısmen Katılmıyorum	12	10,0
Kısmen Katılıyorum	26	21,7
Katılıyorum	8	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	3	2,5
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 28'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 12: 28. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

ö28	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
Katılmıyorum	25	20,8
Kısmen Katılmıyorum	32	26,7
Kısmen Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	34	28,3
Kesinlikle Katılıyorum	4	3,3
Toplam	120	100,0

Önermelere verilen cevapların ortalama değerleri ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 13: Ücret Tatmini İle İlgili Cevapların Ortalama Değerleri

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ö1	120	1,00	6,00	3,4500	1,42516
ö10	120	1,00	6,00	3,3833	1,39738
ö19	120	1,00	6,00	2,5417	1,40764
ö28	120	1,00	6,00	3,5417	1,30220
Toplam Sayı	120				

Tabloya göre, önerme 1'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında katılımcıların yaptıkları iş karşılığında uygun ücret aldıklarını düşündükleri söylenebilmektedir. Önerme 10'a verilen cevapların ortalamasına bakıldığında katılımcıların ücret artışlarını az buldukları görülmektedir. Ancak önerme 19'a verilen cevapların ortalaması katılımcıların aldıkları ücretten dolayı değersizlik duygusuna kapılmadıklarını göstermektedir. Önerme 28'e verilen cevapların ortalaması ise katılımcıların ücret artışlarına yönelik fırsatlarından memnun olduklarını göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında, çalışanların bu işletmede ücret konusunda tatmin olduğu ancak yaş, ünvan, kıdem ve öğrenim durumu gibi faktörlerin beklentileri de etkilemesi nedeni ile ücretten duyulan tatmin düzeylerinde farklılıklar ortaya çıkabildiği gözlenmektedir. Bu noktada en önemli unsur yine beklentiler olmaktadır.

- **Yaş ve Ücretler**

Yaş faktörü, beklentilerin değişmesi bakımından iş tatmin düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Yaşın ilerlemesi, kişinin yaşantısında ve bakış açılarında değişimler ortaya çıkarabilmektedir. İleri yaştaki bireyler, daha gerçekçi ve daha az beklentilere sahip olabilmektedir. Bu beklentiler ise, daha kolay ve rahat bir şekilde karşılanabilmektedir. Böylelikle, çalışma yaşamından duyulan memnuniyet de artabilmektedir.

Gerçekleştirilen bu araştırmada da yaş faktörünün ücretten duyulan memnuniyet konusunda belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Yaşın ilerlemesiyle ücret artışlarından duyulan memnuniyette artış gözlenmektedir.

Tablo 14: Yaş ile Ücret Artışından Memnuniyet İlişkisi

N: 120		YAŞ				Toplam
		18-25	26-29	30-35	36-45	
Önerme 28	Kesinlikle Katılmıyorum	5,7%	4,1%	0	0	4,2%
	Katılmıyorum	30,2%	18,4%	0	0	20,8%
	Kısmen Katılmıyorum	26,4%	36,7%	0	0	26,7%
	Kısmen Katılıyorum	17,0%	20,4%	0	16,7%	16,7%
	Katılıyorum	18,9%	20,4%	91,7%	50,0%	28,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	1,9%	0	8,3%	33,3%	3,3%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Yukarıdaki Tabloda, araştırmaya katılanlar arasından 18-25 yaş aralığına bakıldığında genellikle "katılmıyorum" seçeneğinin tercih edildiği görülmektedir. Yaşa bağlı olarak beklentilerin fazla olması, ücret artışları konusunda da beklentilerin fazla olmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu yaş aralığındaki çalışanların ücret artışlarından memnun olmadığı sonucuna ulaşılabilmektedir. 26-29 yaş aralığına bakıldığında ise genellikle "kısmen katılmıyorum" seçeneğinin tercih edildiği görülmektedir. Diğer yandan, 30-35 ve 36-45 yaş aralıklarına bakıldığında daha farklı bir sonuçla karşılaşılmakta, bu yaş gurubunda büyük oranda "katılıyorum" seçeneğinin tercih edildiği belirlenmektedir. Bu durum yaşın ilerlemesiyle ücret artışlarından duyulan memnuniyetin arttığı bilgisini doğrulamaktadır. Yaşın ilerlemesiyle birlikte, beklentilerin daha gerçekçi bir yapıya kavuşması ve azalması bu sonucu doğuran en önemli faktörlerden biri olmaktadır.

- **Unvan ve Ücretler**

Yaş faktörünün dışında, unvan da ücretten duyulan tatmini etkileyebilmektedir. Çalışanların yöneticilik pozisyonuna geçmeleri, yaptıkları işe göre aldıkları ücreti yeterli görmelerini ve ücret artışlarından memnun olmalarını sağlayabilmektedir.

Çalışanların pozisyonunda meydana gelen ilerlemeler de ücret artışını beraberinde getirebilmektedir.

Yönetim kadrosu hem pozisyonları gereği, hem de görevleri gereği daha fazla ücret artışı beklentisi içerisine girebilmektedir. Bu beklentilerin ortaya çıkmasında yöneticilerin güç ve statü güdüsün de etkisi bulunabilmektedir. Yönetici pozisyonuna yükselen çalışanlar, toplum içerisinde statülerinin daha yüksek ve belirgin olması için daha yüksek ücret isteyebilmektedirler.

Araştırmanın yapıldığı işletmenin ise özellikle yönetici kadrosunda ortaya çıkan beklentileri yeterli düzeyde karşıladığı görülebilmektedir. Böylelikle yöneticilerin ücret artışlarından daha çok memnun olması durumu ortaya çıkabilmektedir.

Tablo 15: Unvan ile Ücret Artışlarından Memnuniyet İlişkisi

N:120		UNVAN		Toplam
		Beyaz Yakalı Yönetici (Müdür, şef)	Beyaz Yakalı Çalışan	
Önerme 28	Kesinlikle Katılmıyorum	0	5,0%	4,2%
	Katılmıyorum	5,0%	24,0%	20,8%
	Kısmen Katılmıyorum	0	32,0%	26,7%
	Kısmen Katılıyorum	10,0%	18,0%	16,7%
	Katılıyorum	70,0%	20,0%	28,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	15,0%	1,0%	3,3%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%

Bu Tabloda da hemen yukarıdaki tabloya benzer bir sonuç ile karşılaşılmaktadır. Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların, anketteki 28 numaralı önermenin genellikle "kısmen katılmıyorum" ve ardından "katılmıyorum" seçeneklerini tercih ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin ise büyük oranda "katılıyorum" ve daha düşük oranlarda "kesinlikle katılıyorum" ve "kısmen katılıyorum" seçeneklerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum, çalışanların ücret artışlarından orta derecede bir memnuniyetsizlik içerisinde olduklarını, ancak yöneticilerin ücret artışlarından

memnun olduklarını göstermektedir. Böylelikle, unvanda meydana gelen ilerlemenin ücret artışlarından duyulan memnuniyeti arttırdığı söylenebilmektedir.

• Öğrenim Durumu ve Ücretler

Öğrenim durumunda meydana gelen ilerleme de ücret artışlarına yönelik beklentileri arttırabilmektedir. Bu beklentilerin işletme tarafından yeterli düzeyde karşılanmaması ise memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir.

Araştırmada ise, işletmenin ücret artışlarında çalışanların öğrenim durumunu göz önüne almamasının, lisansüstü mezunlarının beklentilerini karşılamadığı görülmektedir. Bu durum, ücret artışları konusunda lisansüstü mezunlarında tatminsizlik durumunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Aşağıdaki tabloda öğrenim durumu ile ücret artışları ilişkisi görülmektedir.

Tablo 16: Öğrenim Durumu ile Ücret Artışlarından Memnuniyet İlişkisi

N: 120		ÖĞRENİM DURUMU		
		Lisans	Lisansüstü	Toplam
Önerme 28	Kesinlikle Katılmıyorum	3,2%	7,7%	4,2%
	Katılmıyorum	25,5%	3,8%	20,8%
	Kısmen Katılmıyorum	28,7%	19,2%	26,7%
	Kısmen Katılıyorum	7,4%	50,0%	16,7%
	Katılıyorum	30,9%	19,2%	28,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	4,3%	0	3,3%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%

Tablo'ya bakıldığında, araştırmaya katılan lisans mezunu çalışanların büyük oranda "katılıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Lisansüstü mezunu çalışanların ise büyük oranda "kısmen katılıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum, öğrenim durumunda meydana gelen bir yükselmenin, ücret artış beklentilerini arttırdığını ve bu konudaki memnuniyeti azalttığını göstermektedir.

• **Kıdem ve Ücretler**

Çalışanların kıdemleri arttıkça, bu durumun beraberinde ücret artışlarını getirmesi beklenmekte, bu nedenle kıdemi yüksek olanların ücretlerinden daha çok memnun olması düşünülmektedir.

Ancak bu durum da daha çok, işletmenin kıdem artışıyla birlikte çalışanlardaki beklentileri karşılayıp karşılamamasıyla ilgilidir. Çalışanların kıdemlerinde meydana gelen artış ile birlikte, çalışanların daha fazla ücret almaya yönelik beklentileri de artabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin bu beklentileri karşılayıp karşılayamaması çalışanların tatmin düzeylerini belirlemektedir. Aşağıdaki tablo ise, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede, çalışanların kıdemlerinin artması ile birlikte işletmenin ücret artışlarını gözden geçirdiğini ve çalışanların beklentilerini tatmin edecek düzeyde karşıladığını gösterebilmektedir.

Tablo 17: Kıdem Durumu ile Ücret Artışından Memnuniyet İlişkisi

		KIDEM					
N:120		**0-1 Yıl**	**1-3 Yıl**	**3-5 Yıl**	**5-10 Yıl**	**10 Yıl ve Üzeri**	**Toplam**
Önerme 28	**Kesinlikle Katılmıyorum**	7,3%	2,5%	0	0	0	4,2%
	Katılmıyorum	20,0%	30,0%	28,6%	0	0	20,8%
	Kısmen Katılmıyorum	30,9%	37,5%	0	0	0	26,7%
	Kısmen Katılıyorum	21,8%	12,5%	28,6%	0	50,0%	16,7%
	Katılıyorum	18,2%	17,5%	42,9%	81,3%	50,0%	28,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	1,8%	0	0	18,8%	0	3,3%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabloda, 0-1 yıl kıdem aralığındaki çalışanların büyük oranda "kısmen katılmıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Benzer şekilde, 1-3 yıl kıdem aralığında da çalışanların genelde "kısmen katılmıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Ancak, 3-5 yıl kıdem aralığında ise çalışanların genelde "katılıyorum" ve daha sonra "kısmen katılıyorum" seçeneklerini tercih ederken, 5-10

yıl kıdem aralığında olanların da büyük oranda "katılıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların ise "katılıyorum" ve "kısmen katılıyorum" seçeneklerini yarı yarıya tercih ettikleri görülmektedir. Böylelikle, 3 yıl gibi bir süreden sonra ücret artışlarından memnun oldukları anlaşılmaktadır. Kıdemin 3 yılın üzerine çıkmasıyla birlikte çalışanların duydukları memnuniyet de artmaktadır. Bu durum ise, kıdemdeki artışın ücret artışlarından duyulan memnuniyeti arttırdığını göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında, çalışanların ücretlerinden kısmen memnun oldukları söylenebilmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında yaş, kıdem ve öğrenim durumu gibi faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörlerle birlikte beklentilerin değişmesi ise iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Araştırmanın yapıldığı işletmenin kısmen de olsa beklentileri karşıladığı söylenebilmektedir.

3.3.2.1.2. Ücret Dışı Kazançlardan Tatmin İle İlgili Bulgular

Ücret dışı kazançlardan tatmin ile ilgili önermeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Önerme 4: "Kazancımdan hoşnut değilim".
- Önerme 13: "Elde ettiğimiz kazançlar, diğer firmaların önerdikleri kadar iyi".
- Önerme 22: "Kazancımız adil şekilde dağıtılmaktadır".
- Önerme 29: "Aslında hak ettiğimiz bazı kazançları alamıyoruz".

Verilen cevapların dağılım tablolarına bakılacak olursa, öncelikle önerme 4'e verilen cevapların dağılım tablosu aşağıdaki gibi olmaktadır.

Tablo 18: 4. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,8
Katılmıyorum	30	25,0
Kısmen Katılmıyorum	18	15,0
Kısmen Katılıyorum	21	17,5
Katılıyorum	28	23,3
Kesinlikle Katılıyorum	10	8,3
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 13'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 19: 13. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	13	10,8
Katılmıyorum	26	21,7
Kısmen Katılmıyorum	13	10,8
Kısmen Katılıyorum	31	25,8
Katılıyorum	22	18,3
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,5
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 22'ye verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 20: 22. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,5
Katılmıyorum	12	10,0
Kısmen Katılmıyorum	16	13,3
Kısmen Katılıyorum	44	36,7
Katılıyorum	31	25,8
Kesinlikle Katılıyorum	8	6,7
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 29'a verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 21: 29. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
Katılmıyorum	15	12,5
Kısmen Katılmıyorum	25	20,8
Kısmen Katılıyorum	46	38,3
Katılıyorum	21	17,5
Kesinlikle Katılıyorum	8	6,7
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda ücret dışı kazançlardan tatmin ile ilgili verilen cevapların ortalama değerleri görülmektedir.

Tablo 22: Ücret Dışı Kazançlar ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ö4	120	1,00	6,00	3,4250	1,54301
ö13	120	1,00	6,00	3,5667	1,57038
ö22	120	1,00	6,00	3,8333	1,31144
ö29	120	1,00	6,00	3,7250	1,20895
Toplam Sayı	120				

Tabloda, önerme 4'e verilen cevapların bakıldığında çalışanların kazançlarından pek memnun olmadıkları söylenebilmektedir.

Önerme 13'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların diğer firmalarla yaptıkları karşılaştırma sonucunda yaptıkları değerlendirmede, kendi çalıştıkları yerin sağladığı kazançları diğer işletmeler kadar iyi buldukları söylenebilmektedir. Bu noktada diğer işletmelerle bir karşılaştırma söz konusu olmaktadır. Çalışanlar kendi işlerine denk işler yapan işletmelerle kendi işletmelerini kıyaslama yoluna gidebilmektedirler. Bu kıyaslama sonucunda çalışanların, kendi çabalarına oranla elde ettikleri kazançları yeterli bulmaları söz konusu olursa çalışanlarda eşitlik duygusu ortaya çıkabilmekte ve çalışanlar kazançlarını adil şekilde elde ettiklerini düşünebilmektedir.

Önerme 22'ye verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların kazançlarının dağıtılmasını adil buldukları söylenebilmektedir.

Önerme 29'a verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların hak ettiklerini düşündükleri bazı kazançları alamadıkları sonucuna ulaşılabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında kazançlardan memnuniyetin az olduğu görülmektedir. Özellikle, çalışanların daha fazla kazancı hak ettiklerini düşünmeleri bu sonucu doğuran en önemli nedenlerden biri olmaktadır.

Bununla birlikte araştırmanın yapıldığı işletmenin evli çalışanlara yönelik uygulamaları ücret dışı kazançlardan duyulan memnuniyeti etkileyebilmektedir.

• **Medeni Durum ve Ücret Dışı Kazançlar**

Ücret dışı çeşitli kazançlardan duyulan tatmin medeni duruma göre değişebilmektedir. Evli çalışanların ihtiyaçları ile iş hayatından ve tüm hayatından beklentileri değişebilmekte ve artabilmektedir. İşletme ise evli çalışanları işletmeye bağlı tutabilmek için onların artan ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaya yönelik sistemler kullanabilmektedir Buradaki önemli nokta da yine beklentiler ve işletmenin bu beklentileri karşılayıp karşılamamasıyla ilgili olmaktadır. Aşağıdaki tabloda araştırmanın yapıldığı işletmenin evli olanlara yönelik sağladığı çeşitli imkanların çok memnuniyete yol açtığı görülebilmektedir.

Tablo 23: Medeni Durum ile Kazançlardan Memnuniyet İlişkisi

N: 120		MEDENİ DURUM		
		Evli	Bekar	Toplam
Önerme 4	Kesinlikle Katılmıyorum	25,0%	7,3%	10,8%
	Katılmıyorum	41,7%	20,8%	25,0%
	Kısmen Katılmıyorum	25,0%	12,5%	15,0%
	Kısmen Katılıyorum	8,3%	19,8%	17,5%
	Katılıyorum	0	29,2%	23,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	0	10,4%	8,3%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%

Tabloda, araştırmaya katılanlardan evli olanların büyük oranının "katılmıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Bekarların ise büyük oranının "katılıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum ise işletmenin sağladığı çeşitli ücret dışı ödemelerden evli olanların bekarlara göre daha çok memnun olduğunu göstermektedir. Evli çalışanların maddi ihtiyaçlarının artması ve firmanın bunu değerlendirip bu ihtiyaçları karşılamak için sağladığı olanaklar memnuniyeti arttıran en önemli faktörleri oluşturmaktadır.

3.3.2.1.3. Ödüllerden Tatmin İle İlgili Bulgular

Ödüllerden tatmin ile ilgili önermeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Önerme 5: "İyi bir iş yaptığımda olması gerektiği şekilde fark ediliyorum".
- Önerme 14: "Yaptığım işin kıymeti yeteri kadar bilinmiyor".
- Önerme 23: "Bu organizasyonda çalışanlara çok az ödül verilmektedir".
- Önerme 32: "Gayretimin hak ettiği düzeyde ödüllendirilmediğini düşünüyorum".

Verilen cevapların dağılım tablolarına bakılacak olursa, öncelikle önerme 5'in dağılım tablosu aşağıdaki gibi olmaktadır.

Tablo 24: 5. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Katılmıyorum	6	5,0
Kısmen Katılmıyorum	16	13,3
Kısmen Katılıyorum	49	40,8
Katılıyorum	42	35,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	5,8
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 14'e verilen cevapların dağılım yer almaktadır.

Tablo 25: 14. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,5
Katılmıyorum	45	37,5
Kısmen Katılmıyorum	25	20,8
Kısmen Katılıyorum	30	25,0
Katılıyorum	7	5,8
Kesinlikle Katılıyorum	4	3,3
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 23'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 26: 23. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,8
Katılmıyorum	21	17,5
Kısmen Katılmıyorum	32	26,7
Kısmen Katılıyorum	41	34,2
Katılıyorum	16	13,3
Kesinlikle Katılıyorum	3	2,5
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 32'ye verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 27: 32. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Katılmıyorum	28	23,3
Kısmen Katılmıyorum	27	22,5
Kısmen Katılıyorum	40	33,3
Katılıyorum	12	10,0
Kesinlikle Katılıyorum	9	7,5
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda ödüller ile ilgili verilen cevapların ortalama değerleri görülmektedir.

Tablo 28: Ödüllerden Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ö5	120	2,00	6,00	4,2333	,93245
ö14	120	1,00	6,00	2,9417	1,21126
ö23	120	1,00	6,00	3,3917	1,16890
ö32	120	1,00	6,00	3,4583	1,25622
Toplam Sayı	120				

Tabloda, önerme 5'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların gösterdikleri çabaların farkedildiği görülebilmektedir.

Bu noktada önemli olan çalışanların gösterdikleri çabanın farkedilmesi olmaktadır. Çalışanın gösterdiği performansın farkedilmesi onun kendine olan güvenini arttırmakta ve daha verimli olmasına sebep olabilmektedir. Bununla birlikte çalışanların yaptıkları işler neticesiyle fark edilmeleri onların önemsendiğini göstermektedir. Böylelikle çalışanlar işletmeye daha fazla bağlanabilmektedir. Farkedilme, önemsenme ve takdir edilme, çalışanlar için bir ödül olarak algılanmaktadır. Finansal olmayan ve tamamen manevi olan bu ödüller çalışanları ekonomik ödüllere oranla daha çok tatmin edebilmektedir. Tabloda ise çalışanların bu tip ödülleri aldığı görülmektedir. Bu durum iş tatminlerine olumlu şekilde yansıyabilmektedir.

Önerme 14'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların değerlerinin bilindiği söylenebilmektedir. Çalışanların değerlerinin bilinmesi de onlar için bir ödül olarak algılanmaktadır. Gösterdikleri çabaların ve yaptıkları işlerin değerlerinin bilindiğini gören çalışanlar daha olumlu duygular içerisinde çalışabilmektedir. Böylelikle iş tatminleri artan çalışanlar daha verimli çalışabilmektedir. Tabloda ise çalışanların takdir edildiği belirlenebilmektedir. Bu durum onların iş tatminlerine olumlu yansımaktadır.

Önerme 23'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında çalışanların daha fazla ödül beklentisi içerisinde olduğu ve bu beklentilerin yeterince karşılanmadığı söylenebilmektedir.

Önerme 32'ye verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında ise çalışanların hak ettikleri ödülleri alamadıklarını düşündükleri söylenebilmektedir. Çalışanlar gösterdikleri çaba sonucunda çeşitli ödüller bekleyebilmektedirler. İşletmelerin ise bu beklentileri karşılamaması tatminsizliğe yol açabilmektedir. Tabloda, işletmenin çalışanların ödül beklentilerini yeterince karşılamadığı söylenebilmektedir. Çalışanların hak ettiklerini düşündükleri ödülleri alamamaları ise iş tatminine olumsuz yansıyabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında çalışanlar için bir ödül olarak algılanan takdir edilme ve önemsenme duyguları araştırmanın yapıldığı işletmede daha çok öne çıkan boyutlar olmaktadır. Çalışanlar önemsenme, kabul edilme ve takdir edilme duygularını yaşamakta ve memnun olmaktadırlar. Ancak bunun dışında kalan çeşitli ekonomik ödüller konusunda işletmenin yeterli olanakları sağlamadığı ve tam anlamıyla beklentileri karşılamadığı görülmektedir. Bu yüzden çalışanların bu konuda memnuniyetleri orta düzeyde kalmaktadır.

3.3.2.2. Finansal Olmayan Araçlar ile İlgili Bulgular

Finansal olmayan araçlar başlığı altında yönetici ve çalışma arkadaşlarından tatmin ile ilgili bulgular incelenmektedir.

3.3.2.2.1. Yöneticiden Tatmin İle İlgili Bulgular

Yöneticilerden tatmin ile ilgili önermeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Önerme 3: "Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir".
- Önerme 12: "Yöneticim bana karşı adil davranmıyor".
- Önerme 21: "Yöneticim astların duygularını çok az dikkate almaktadır".
- Önerme 30: "Yöneticimi severim".

Verilen cevapların dağılım tablolarına bakılacak olursa, öncelikle önerme 3'e verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 29: 3. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	4	3,3
Kısmen Katılmıyorum	8	6,7
Kısmen Katılıyorum	28	23,3
Katılıyorum	52	43,3
Kesinlikle Katılıyorum	26	21,7
Toplam	120	100,0

Ağağıdaki tabloda önerme 12'ye verilen cevapların dağılım yer almaktadır.

Tablo 30: 12. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	45	37,5
Katılmıyorum	58	48,3
Kısmen Katılmıyorum	10	8,3
Kısmen Katılıyorum	7	5,8
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 21'e verilen cevapların dağılım yer almaktadır.

Tablo 31: 21. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	27	22,5
Katılmıyorum	48	40,0
Kısmen Katılmıyorum	24	20,0
Kısmen Katılıyorum	19	15,8
Katılıyorum	2	1,7
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 30'a verilen cevapların dağılım yer almaktadır.

Tablo 32: 30. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kısmen Katılmıyorum	4	3,3
Kısmen Katılıyorum	29	24,2
Katılıyorum	64	53,3
Kesinlikle Katılıyorum	23	19,2
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda ise, yöneticiden tatmin ile ilgili önermelere verilen cevapların ortalama değerleri görülmektedir.

Tablo 33: Yöneticiden Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ö3	120	1,00	6,00	4,6833	1,09224
ö12	120	1,00	4,00	1,8250	,81645
ö21	120	1,00	5,00	2,3417	1,04918
ö30	120	3,00	6,00	4,8833	,74680
Toplam Sayı	120				

Yukarıdaki tabloda, önerme 1'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların yöneticilerini yaptıkları iş konusunda oldukça yeterli gördükleri söylenebilmektedir.

Yöneticilerin iş konusunda yeterli görülmesi çalışanlarda güven duygusuna yol açabilmektedir. Bununla birlikte çalışanların yöneticilerinden iş konusunda destek gördüğü de buradan çıkarılacak bir başka sonuç olmaktadır. Çalışanlar yöneticilerinden destek görmekte ve bu desteği yeterli görmektedirler.

Önerme 12'ye verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların yöneticilerinin tutumlarını adil buldukları söylenebilmektedir.

Yöneticilerini iş konusunda yeterli gören ve yöneticilerinden destek alan çalışanlar ayrıca yöneticilerini bu tutumlarında adil bulmaktadırlar. Bu durum çalışanların iş tatminlerini büyük ölçüde arttıran en önemli faktörlerden biri olmaktadır.

Önerme 21'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, yöneticilerin çalışanların duygularını göz önüne aldıkları söylenebilmektedir.

Önerme 30'a verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların tamamına yakınının yöneticilerini sevdikleri görülebilmektedir.

Genel olarak bakıldığında ise araştırmanın yapıldığı işletmenin çalışanlarının tamamına yakınının yöneticilerinden memnun oldukları görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlara karşı dostça ve adil tutumu bu sonucun ortaya çıkmasındaki en önemli faktörleri oluşturmaktadır.

3.3.2.2.2. Çalışma Arkadaşlarından Tatmin İle İlgili Bulgular

Çalışma arkadaşlarından tatmin ile ilgili önermeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Önerme 7: "Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum".
- Önerme 16: "Çalışma arkadaşlarımın vasıflarının düşük olması nedeniyle daha çok çalışmak zorunda kalıyorum".
- Önerme 25: "Çalışma arkadaşlarımı seviyorum".
- Önerme 34: "İşyerinde çok fazla atışma ve kavga var".

Verilen cevapların dağılımına bakılacak olursa, önerme 7'ye verilen cevapların dağılım tablosu aşağıdaki gibi olmaktadır.

Tablo 34: 7. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kısmen Katılıyorum	28	23,3
Katılıyorum	64	53,3
Kesinlikle Katılıyorum	28	23,3
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 16'ya verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 35: 16. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	36	30,0
Katılmıyorum	74	61,7
Kısmen Katılmıyorum	9	7,5
Kısmen Katılıyorum	1	,8
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 25'e verilen cevapların dağılım yer almaktadır.

Tablo 36: 25. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kısmen Katılıyorum	26	21,7
Katılıyorum	52	43,3
Kesinlikle Katılıyorum	42	35,0
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 34'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 37: 34. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	75	62,5
Katılmıyorum	35	29,2
Kısmen Katılmıyorum	10	8,3
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda ise çalışma arkadaşlarından tatmin ile ilgili verilen cevapların ortalama değerleri görülmektedir.

Tablo 38: Çalışma Arkadaşlarından Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ö7	120	4,00	6,00	5,0000	,68599
ö16	120	1,00	4,00	1,7917	,60663
ö25	120	4,00	6,00	5,1333	,74398
ö34	120	1,00	3,00	1,4583	,64685
Toplam Sayı	120				

Tabloda, önerme 5'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında çalışanların çalışma arkadaşlarından memnun olduklarını göstermektedir.

Önerme 16'ya verilen cevapların ortalamasına bakıldığında çalışanların çalışma arkadaşlarının yaptıkları işleri üstlenmek zorunda kalmadıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların tamamının yüksek vasıflı çalışan olması başkalarının işini

kimsenin yüklenmemesini ve çalışanların gerçek performanslarını işlerine yansıtmalarını sağlamaktadır. Bu durum ise çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyeti arttırabilmektedir.

Önerme 25'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların çalışma arkadaşlarını sevdikleri görülmektedir. Böylelikle çalışanların birbirleri arasındaki duygusal bağların ve arkadaşlık bağlarının çok kuvvetli olduğu söylenebilmektedir. Çalışma arkadaşlarının sevilmesi işletmeye bağlılığı arttıran en önemli faktör olmaktadır ve iş tatminine olumlu şekilde yansımaktadır.

Önerme 34'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, işyerinde barışçıl bir ortamın olduğu ve çatışmaların olmadığı görülmektedir.

İşyerinde atışma ve kavganın olmaması iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri olmaktadır. İşletme içerisindeki barışçıl çalışma ortamı çalışanların işletmeye bağlılığını artımaktadır. Özellikle kurum içerisinde iletişimin kalitesi ve çalışanların birbirlerini sevmeleri bu sonucun oluşmasındaki en önemli faktörler olabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında araştırmanın yapıldığı işletmedeki çalışanların birbirlerinden memnuniyet duyduğu, işyerinde olumlu ve barışçıl bir havanın oluştuğu söylenebilmektedir.

Çalışanların birbirinden memnun olduğu, çalışanlar arasındaki duygusal bağların kuvvetli olduğu olumlu bir çalışma ortamı ise iş tatminini olumlu etkileyen en önemli faktörler olmaktadır. Bunun nedeni ise bu faktörlerin çalışanların duygusal yapıları ile ilgili olmalarıdır. Çalışanların duygusal niteliği olan beklentilerinin karşılanması ise iş tatmin düzeylerini belirlemektedir. Araştırmanın yapıldığı işletmede ise böyle bir ortamın oluştuğu görülebilmektedir.

3.3.2.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar ile İlgili Bulgular

Bu başlık altında terfi olanakları, işin doğası, işletme prosedürleri ve iletişimden tatmin ile ilgili bulgular incelenmektedir.

3.3.2.3.1. Terfi Olanaklarından Tatmin İle İlgili Bulgular

Terfi olanaklarından tatmin ile ilgili önermeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Önerme 2: "İşimde gerçekten çok az terfi imkanı var".
- Önerme 11: "İşini iyi yapanlar, terfide eşit şansa sahipler".
- Önerme 20: "İnsanlar bu bölümde diğer bölümlerde olduğu gibi ilerleme şansına sahiptirler".
- Önerme 33: "Terfi şansımdan memnunum".

Verilen cevapların dağılımlarına bakılacak olursa, öncelikle önerme 2'ye verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 39: 2. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	20	16,7
Katılmıyorum	46	38,3
Kısmen Katılmıyorum	31	25,8
Kısmen Katılıyorum	13	10,8
Katılıyorum	8	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	2	1,7
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 11'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 40: 11. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,3
Katılmıyorum	13	10,8
Kısmen Katılmıyorum	21	17,5
Kısmen Katılıyorum	43	35,8
Katılıyorum	35	29,2
Kesinlikle Katılıyorum	4	3,3
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 20'ye verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 41: 20. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	7	5,8
Kısmen Katılmıyorum	13	10,8
Kısmen Katılıyorum	28	23,3
Katılıyorum	55	45,8
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,5
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 33'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 42: 33. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,8
Katılmıyorum	11	9,2
Kısmen Katılmıyorum	14	11,7
Kısmen Katılıyorum	35	29,2
Katılıyorum	44	36,7
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,5
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda ise terfi ile ilgili önermelere verilen cevapların ortalama değerleri gösterilmektedir.

Tablo 43: Terfi Olanaklarından Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ö2	120	1,00	6,00	2,5750	1,18579
ö11	120	1,00	6,00	3,8667	1,15179
ö20	120	1,00	6,00	4,4333	1,12820
ö33	120	1,00	6,00	4,2917	1,16241
Toplam Sayı	120				

Önerme 2'ye verilen cevaplara bakıldığında, terfi imkanının çalışanlar için yeterli olduğunu görülmektedir. Önerme 11'e verilen cevaplara bakıldığında, çalışanların eşit terfi olanağına sahip olduğu söylenebilmektedir. Bu noktada, çalışanların performanslarının terfi sırasında adil bir şekilde değerlendirildiği anlaşılabilmektedir..Bu durum, çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmalarına olanak sağlayabilmektedir. Çalışanlardaki adalet duygusu onların işlerine ve işletmelerine bağlılığını, verimliliği ve iş tatminini arttırabilmektedir. Adalet duygusu, ayrıca, çalışanların diğer departmanlarla kıyas yapmalarıyla da ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar diğer departmanları ve o departmanlardaki terfi olanaklarını kendi departmanlarıyla kıyaslayabilmektedirler. Bunun sonucunda kendi departmanlarındaki terfi olanaklarını diğerlerine oranla yeterli bulabilmekte veya bulmayabilmektedirler. Bu durum onların verimliliğini ve iş tatminlerini etkileyebilmektedir.

Önerme 20'ye verilen cevaplara bakıldığında departmanlar arasında adil bir terfi sistemi uygulandığı söylenebilmektedir. Bu noktada diğer departmanlarla terfi olanaklarını karşılaştıran çalışanları kendi departmanlarındaki terfi olanaklarını yeterli bulmaktadırlar.

Önerme 21'e verilen cevaplara bakıldığında ise çalışanların genel olarak terfi şanslarından memnun oldukları görülmektedir.

Bununla birlikte öğrenim durumu terfi konusundaki beklentileri etkilemekte ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmamasına göre çalışanların tatmin düzeyleri değişmektedir. Aşağıdaki tabloda ise öğrenim durumu ile terfi olanaklarından memnuniyet konusunda lisans ve lisansüstü mezunlarının verdikleri cevaplar yer almaktadır.

- **Öğrenim Durumu ve Terfi**

Genel olarak bakıldığında çalışanların terfi konusunda oldukça tatmin oldukları görülmektedir. Ancak bu tatmin düzeyleri öğrenim durumuna göre değişebilmektedir.

Tablo 44: Öğrenim Durumu ile Terfi Şansından Memnuniyet Arasındaki İlişki

N: 120		ÖĞRENİM DURUMU		
		Lisans	Lisansüstü	Toplam
Önerme 33	Kesinlikle Katılmıyorum	1,1%	0	,8%
	Katılmıyorum	9,6%	7,7%	9,2%
	Kısmen Katılmıyorum	13,8%	3,8%	11,7%
	Kısmen Katılıyorum	24,5%	46,2%	29,2%
	Katılıyorum	40,4%	23,1%	36,7%
	Kesinlikle Katılıyorum	10,6%	19,2%	12,5%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%

Tabloda, lisans derecesine sahip olanların çoğunluğunun "katılıyorum" seçeneğini tercih ettiği görülmektedir. Lisansüstü dereceye sahip olanların ise büyük oranda "kısmen katılıyorum" seçeneğini tercih ettiği görülmektedir. Buradaki önemli nokta işletmenin lisansüstü mezunlarının beklentilerini karşılayıp karşılamadığı olmaktadır. Lisansüstü mezunlarının terfi olanakları konusunda beklentilerinin daha yüksek olması ve bu beklentilerin yeteri oranda karşılanmaması memnuniyetin lisans mezunlarına göre daha düşük olmasına neden olabilmektedir. Tabloda ise lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına göre daha az memnun oldukları görülmektedir. Ancak genelde terfi şanslarından memnuniyet söz konusu olmaktadır.

3.3.2.3.2. İşin Doğasından Tatmin İle İlgili Bulgular

İşin doğasından tatmin ile ilgili önermeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Önerme 8: "Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünüyorum".
- Önerme 17: "İşte yaptığım şeyler hoşuma gidiyor".
- Önerme 27: "İşimi yapmaktan gurur duyuyorum".
- Önerme 35: "İşim eğlencelidir".

Verilen cevapların dağılımına bakılacak olursa, öncelikle önerme 8'e verilen cevaplar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 45: 8. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	18	15,0
Katılmıyorum	24	20,0
Kısmen Katılmıyorum	15	12,5
Kısmen Katılıyorum	39	32,5
Katılıyorum	20	16,7
Kesinlikle Katılıyorum	4	3,3
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 17'ye verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 46: 17. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,8
Katılmıyorum	6	5,0
Kısmen Katılmıyorum	21	17,5
Kısmen Katılıyorum	45	37,5
Katılıyorum	43	35,8
Kesinlikle Katılıyorum	4	3,3
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 27'ye verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 47: 27. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Katılmıyorum	6	5,0
Kısmen Katılmıyorum	21	17,5
Kısmen Katılıyorum	42	35,0
Katılıyorum	36	30,0
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,5
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 35'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 48: 35. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,8
Katılmıyorum	19	15,8
Kısmen Katılmıyorum	32	26,7
Kısmen Katılıyorum	45	37,5
Katılıyorum	12	10,0
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,2
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda ise işin doğasından tatmin ile ilgili verilen cevapların ortalama dağılımları görülmektedir.

Tablo 49: İşin Doğasından Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ö8	120	1,00	6,00	3,2583	1,42897
ö17	120	1,00	6,00	4,1250	,96635
ö27	120	2,00	6,00	4,2750	1,05291
ö35	120	1,00	6,00	3,4250	1,17153
Toplam Sayı	120				

Tabloda, önerme 8'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların bazen işlerini anlamsız buldukları söylenebilmektedir.

Önerme 17'ye verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların iş sırasında yaptıklarından hoşlandığı yani işlerinden zevk aldıklarını görülmektedir. İşlerini yapmaktan zevk alan çalışanların iş tatminleri ve verimliliklerini artabilmektedir.

Önerme 27'ye verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların işlerinden gurur duydukları söylenebilmektedir.

Önerme 35'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların işi eğlenceli bulduğu söylenebilmektedir.

Bununla birlikte çalışanların işlerinden gurur duymaları cinsiyete ve unvan durumuna göre değişebilmektedir. Cinsiyet, bayan ve erkek çalışanların çalışma hayatlarına bakışlarının farklılığından kaynaklanan nedenlerle iş yapmaktan gurur duymayı etkilemektedir. Unvan durumu ise toplumda statü kazanılması ve beklentilerin değişmesi sebepleriyle etki edebilmektedir.

• Cinsiyet ve İşten Tatmin

Genel olarak bayan çalışanların erkek çalışanlara göre işlerinden daha çok gurur duydukları görülmektedir. Bayan çalışanlar iş sahibi olmalarından dolayı kendilerini erkeklere oranla daha şanslı görmeleri ve toplumda statü kazanmaları, onların yaptıkları işlerden daha fazla gurur duymalarına olanak sağlamaktadır. Bu konuda ise bayan çalışanların erkeklere göre iş tatminlerinin daha yüksek düzeylerde olduğu söylenebilmektedir.

Aşağıdaki tabloda cinsiyet ile yapılan işten gurur duyma ile ilgili cevapların dağılımı görülmektedir.

Tablo 50: Cinsiyet ile İşi Yapmaktan Gurur Duyma Arasındaki İlişki

N: 120		CİNSİYET		
		Erkek	Kadın	Toplam
Önerme 27	Katılmıyorum	10,6%	1,4%	5,0%
	Kısmen Katılmıyorum	19,1%	16,4%	17,5%
	Kısmen Katılıyorum	36,2%	34,2%	35,0%
	Katılıyorum	14,9%	39,7%	30,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	19,1%	8,2%	12,5%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%

Tabloda, araştırmaya katılan erkek çalışanların büyük oranda "kısmen katılıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Kadın çalışanların ise çoğunluğunun "katılıyorum" ve yakın oranda "kısmen katılıyorum" seçeneklerini tercih ettikleri

görülmektedir. Böylelikle kadın çalışanların erkeklere oranla yaptıkları işlerden daha çok gurur duyduğu söylenebilmektedir.

Kadın çalışanların kendilerini şanslı hissetmesi ve statülerinin yükseldiğini düşünmesi bu sonucun ortaya çıkmasındaki önemli unsurları oluşturmaktadır.

- **Unvan ve İşten Tatmin**

Unvanda meydana gelen bir yükselme çalışanların işlerinden duydukları gururu arttırmaktadır.

Çalışanların yöneticilik pozisyonuna geçmesi toplumdaki statülerini de etkilemektedir. Çalışanların toplumdaki statüleri yükselmesi, yapılan işten duyulan gururu arttırabilmektedir. Kişinin yaptığı işten gurur duyması ve toplumda saygın bir konuma yükselmesi ise iş tatminine olumlu şekilde yansımaktadır.

Aşağıdaki tabloya göre ise, yöneticilerin çalışanlara oranla işlerini yapmaktan daha çok gurur duydukları görülmektedir.

Tablo 51: Unvan ile İşi Yapmaktan Gurur Duyma Arasındaki İlişki

N: 120		ÜNVAN		
		Beyaz Yakalı Yönetici (Müdür, şef)	Beyaz Yakalı Çalışan	Toplam
Önerme 27	Katılmıyorum	5,0%	5,0%	5,0%
	Kısmen Katılmıyorum	0	21,0%	17,5%
	Kısmen Katılıyorum	40,0%	34,0%	35,0%
	Katılıyorum	45,0%	27,0%	30,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	10,0%	13,0%	12,5%
Toplam		100,0%	100,0%	100,0%

Tabloda, araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların büyük bir oranının "kısmen katılıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin ise büyük oranda "katılıyorum" seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Her iki tarafın da işlerini

yapmaktan gurur duydukları görülmektedir ancak yöneticilerin yaptıkları işten daha fazla gurur duydukları belirlenebilmektedir.

Genel olarak bakıldığında çalışanların işin doğasından orta derecede memnun oldukları söylenebilmektedir. Yaptıkları işi eğlenceli bulan, iş sırasında yaptıklarından memnun olan ve işlerinden gurur duyanların hem yaptıkları işe hem de çalıştıkları işletmeye bağlılıkları artabilmektedir. Bu ise tatmini arttıran en önemli unsurlardan biri olmaktadır.

3.3.2.3.3. İşletme Prosedürlerinden Tatmin İle İlgili Bulgular

İşletme prosedürlerinden tatmin ile ilgili önermeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Önerme 6: "Prosedürler genellikle iyi bir şeyler yapmayı engelliyor".
- Önerme 15: "İyi bir iş çıkarma gayretim nadiren de olsa engelleniyor".
- Önerme 24: "İşimde yüküm çok fazla".
- Önerme 31: "Çok fazla dökümantasyon (bürokrasi) işim var".

Verilen cevapların dağılımlarına bakılacak olursa, öncelikle önerme 6'ya verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 52: 6. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,8
Katılmıyorum	38	31,7
Kısmen Katılmıyorum	17	14,2
Kısmen Katılıyorum	42	35,0
Katılıyorum	11	9,2
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,2
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 15'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 53: 15. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	17	14,2
Katılmıyorum	38	31,7
Kısmen Katılmıyorum	18	15,0
Kısmen Katılıyorum	31	25,8
Katılıyorum	13	10,8
Kesinlikle Katılıyorum	3	2,5
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 24'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 54: 24. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,8
Katılmıyorum	7	5,8
Kısmen Katılmıyorum	14	11,7
Kısmen Katılıyorum	32	26,7
Katılıyorum	39	32,5
Kesinlikle Katılıyorum	27	22,5
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 31'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 55: 31. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Katılmıyorum	5	4,2
Kısmen Katılmıyorum	17	14,2
Kısmen Katılıyorum	28	23,3
Katılıyorum	33	27,5
Kesinlikle Katılıyorum	37	30,8
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda ise işletme prosedürlerinden tatmin ile ilgili verilen cevapların ortalama değerleri görülmektedir.

Tablo 56: İşletme Prosedürlerinden Tatmin İle İlgili Cevapların Ortalama Değerleri

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ö6	120	1,00	6,00	3,2250	1,26665
ö15	120	1,00	6,00	2,9500	1,34633
ö24	120	1,00	6,00	4,5167	1,18096
ö31	120	2,00	6,00	4,6667	1,17633
Toplam Sayı	120				

Tabloda, önerme 6'ya verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, işletmenin çeşitli prosedürlerinin çalışanların çabalarının önünde kısmi oranda bir engel oluşturduğu söylenebilmektedir.

Önerme 15'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların çabalarının engellenmediği söylenebilmektedir.

Çalışanların çabalarının çeşitli prosedürlerle engellenmemesi, onların performanslarını işlerine tam yansıtabilmeleri açısından önemli olmaktadır. Tüm enerjilerini, dikkatlerini ve performanslarını işlerine yansıtan çalışanlar yaptıkları işten tatmin duymaktadırlar. Bunun neticesinde verimlilikleri de artabilmektedir. Ancak bu noktada iş yükü yoğunluğu da önemli olmaktadır. İş yükünün fazla olması çalışanların özellikle iş streslerinin artmasına ve dikkat yoğunluğunun azalmasına neden olabilmektedir ve böylelikle iş tatmini olumsuz etkilenebilmektedir.

Önerme 24'e verilen cevaplara bakıldığında çalışanların iş yüklerinin fazla olduğu söylenebilmektedir. İş yüklerinin fazla olması çalışanın işten duyduğu memnuniyeti azaltabilmektedir. Bu tabloya göre ise işin doğasından kaynaklanan yoğunluk durumuna karşı bir memnuniyetsizlik olduğu görülmektedir.

Önerme 31'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında ise, çalışanların çok fazla bürokrasi işini olduğunu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında çalışanların çabalarını işlerine yansıtabildikleri görülmektedir Ancak işletmenin çeşitli prosedürlerinden kaynaklanan nedenler

çalışanların iş yükünü ve bürokrasi işlerini arttırmaktadır. Bu durum ise memnuniyeti azaltabilmektedir.

3.3.2.3.4. İletişimden Tatmin İle İlgili Bulgular

İletişimden tatmin ile ilgili önermeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Önerme 9: "Bu organizasyon içindeki iletişim iyi gibi gözüküyor".
- Önerme 18: "Çalıştığım organizasyonun amaçları bana göre net değil".
- Önerme 26: "Organizasyonda neler olup bittiğini genellikle bilmiyorum".
- Önerme 36: "İşe yönelik tanımlamalar net değil".

Verilen cevapların dağılımlarına bakıldığında, öncelikle önerme 9'a verilen cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 57: 9. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Katılmıyorum	1	,8
Kısmen Katılmıyorum	2	1,7
Kısmen Katılıyorum	50	41,7
Katılıyorum	56	46,7
Kesinlikle Katılıyorum	11	9,2
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 18'e verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 58: 18. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	39	32,5
Katılmıyorum	57	47,5
Kısmen Katılmıyorum	18	15,0
Kısmen Katılıyorum	5	4,2
Katılıyorum	1	,8
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 26'ya verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 59: 26. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	29	24,2
Katılmıyorum	46	38,3
Kısmen Katılmıyorum	35	29,2
Kısmen Katılıyorum	8	6,7
Katılıyorum	1	,8
Kesinlikle Katılıyorum	1	,8
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda önerme 36'ya verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 60: 36. Önermeye Verilen Cevapların Dağılımı

	Sıklık	%
Kesinlikle Katılmıyorum	22	18,3
Katılmıyorum	42	35,0
Kısmen Katılmıyorum	37	30,8
Kısmen Katılıyorum	13	10,8
Katılıyorum	6	5,0
Toplam	120	100,0

Aşağıdaki tabloda ise iletişimden tatmin ile ilgili verilen cevapların ortalama değerleri görülmektedir.

Tablo 61: İletişimden Tatmin ile İlgili Cevapların Ortalama Değerleri

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ö9	120	2,00	6,00	4,6167	,71224
ö18	120	1,00	5,00	1,9333	,84747
ö26	120	1,00	6,00	2,2417	,97873
ö36	120	1,00	5,00	2,4917	1,06901
Toplam Sayı	120				

Tabloda, önerme 9'a verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların organizasyon içerisindeki iletişimi iyi buldukları söylenebilmektedir.

Önerme 18'e verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanları için organizasyonun amaçlarının net olduğu söylenebilmektedir. Bu durum çalışanların amaçlarıyla organizasyonun amaçlarının birbiriyle uyumunun sağlanması açısından ve organizasyona bağlılık açısından önemli olabilmektedir. Böylelikle iş tatmini olumlu bir şekilde etkilenmektedir.

Önerme 26'ya verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çalışanların kurum içerisinde olup bitenden haberdar oldukları söylenebilmektedir. Çalışanların işletme içerisinde olanlardan haberdar olması ise onların iş tatminlerine olumlu yansıyabilmektedir.

Önerme 36'ya verilen cevapların ortalamasına bakıldığında ise iş tanımlarının çalışanlar için net olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. İş tanımlarının net olması çalışanların performanslarını işlerine yansıtmaları için önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Çalışanların yaptıkları veya yapacakları işlerin tanımlarını bilmeleri onların daha verimli iş yapmalarına olanak sağlamakta ve iş tatminleri de olumlu etkilenebilmektedir.

Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların tamamına yakınının işletme içerisindeki iletişimden memnun oldukları görülmektedir. Çalışanların işletme amaçlarını ve işe yönelik tanımlamaları net olarak algılaması ayrıca işletme içinde olanlardan haberdar olmaları bu sonucun en önemli nedenleri olabilmektedir.

3.4. GENEL DEĞERLENDİRME

Gerçekleştirilen araştırma genel olarak değerlendirildiğinde; yaş bakımından 18-25 yaş grubu, cinsiyet bakımından bayan katılımcılar, öğrenim durumu bakımından lisans mezunları, medeni durum bakımından bekar çalışanlar, kıdem durumu bakımından
0-1 yıl kıdeme sahip olanlar ve unvan bakımından da beyaz yakalı çalışanlar araştırmada çoğunluğu oluşturmaktadır.

Araştırmanın çarpıcı olan bazı sonuçları sıralanacak olursa; araştırmanın katılımcıları arasında yer alan 18-25 yaş grubu çalışanların genellikle ücretlerinden ve ücret artışlarından memnun oldukları, bu memnuniyetin yaşın ilerlemesiyle daha da arttığı görülmektedir. Bu durum kıdem ile de yakından ilgili olmaktadır. Çoğunluğu oluşturan 0-1 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanların kıdemlerinin artmasıyla birlikte ücret artışlarından daha çok memnun oldukları gözlenmektedir. Bu hususta, yaşın ilerlemesi ile birlikte beklentilerin daha gerçekçi bir yapıya kavuşması etkili olmaktadır.

Diğer yandan, öğrenim durumu da ücret ve terfi olanaklarından tatmin olmayı etkileyebilmektedir. Öğrenim durumunun yükselmesiyle birlikte, ücret artışı beklentileri de artabilmektedir. Bu durum, iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Çalışanların pozisyonlarında meydana gelen bir ilerleme sonucunda çalışanların yöneticilik pozisyonuna geçmesi de ankette iş tatminine etki eden bir diğer unsuru oluşturmaktadır. Yöneticilik pozisyonuna geçenler, toplumda daha saygın bir konuma yükseldiklerini düşündüklerinden işlerinden daha fazla gurur duyabilmektedirler. Pozisyonda yükselme, ücret artışlarını da beraberinde getirdiğinden, yönetici olarak çalışanların ücretlerinden daha çok tatmin oldukları söylenebilmektedir.

Araştırmada, medeni durum da, işletmenin sağladığı çeşitli olanaklarla birlikte iş tatmini üzerinde belirleyici olmaktadır. İşletmenin çalışanların bağlılıklarını arttırmak için sağladığı ücret dışı bir takım ödemeler, evli çalışanların memnuniyetlerini daha çok arttırabilmektedir. Bunun da nedeni, işletmenin evli çalışanlara bekâr çalışanlardan daha çok ödeme yapması, hatta daha farklı imkânlar sağlamasıdır.

Bununla birlikte, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede, genel olarak çalışanların tamamı aldıkları ücretlerden ve terfi imkânlarından memnundurlar. Ayrıca yöneticilerini de yaptıkları işlerde yeterli görmekte, onlardan destek almakta ve yöneticilerini sevdiklerini ifade etmektedirler. Buna ek olarak, çalışanların tamamı birlikte çalıştıkları mesai arkadaşlarından ve organizasyon içerisindeki iletişimden

memnundurlar. Tüm bu sonuçlar ise, işletmede olumlu bir havanın hâkim olduğunu ve çalışanlar arasında arkadaşlık ortamının oluştuğunu göstermektedir. Dolayısıyla, söz konusu işletmenin izlediği politikaların ve kullandığı araç ve yöntemlerin çalışanların üzerinde oldukça olumlu etkilerinin olduğu söylenebilmektedir.

İşin doğası gereği iş yükünün fazla olması ve çalışanların zamanlarının sınırlı olması, çalışanların birbirleriyle iletişim kurmasını engelleyebilir hatta çalışanların performanslarının yöneticiler tarafından gözden kaçırılmasına ve insanların kendilerine değer verilmediği hissine kapılmasına neden olabilir. Ancak, çalışmanın yapıldığı işletmenin, çalışanlar arasındaki arkadaşlık ortamını ve iletişimi güçlendirici faaliyetleri, çalışanlarda değersizlik hissi oluşmasını engellemekte ve çalışanların gösterdikleri performansların fark edilmediği düşüncesini de ortadan kaldırabilmektedir. Bu durum iletişimin, organizasyon içerisinde oluşan olumlu havanın ve insani ilişkilerin çalışanların duygusal yapılarına ne kadar olumlu etki ettiğini göstermektedir. Bu noktada ise, içsel bir süreç olan iş tatmininin en çok iletişimden, değer verilmekten ve diğer insanlarla oluşan dostluk ortamından etkilendiği söylenebilmektedir.

SONUÇ

Motivasyon ve iş tatmini, çalışma hayatının iki temel unsurudur. Bu unsurlardan birisi olan "iş tatmini", çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ile ilgilidir. Çalışanların işlerinden tatmin/memnun olabilmeleri, onların çalışma hayatlarını daha huzurlu kılmakta ve çalışanın tüm hayatına olumlu yansıyabilmektedir. İş tatmini çalışanın duygusal yapısıyla ilgili olmakta ve dış etkenlerden daha az etkilenmektedir. İkinci unsur olan "motivasyon" ise, iş tatmini gibi içsel değil dışsal bir nitelik taşımaktadır. Çalışanların motivasyon düzeyleri yüksek olduğunda da iş tatmin düzeyleri düşük olabilmekte ise de, motivasyonun iş tatmin düzeyini olumlu etkileyen bir unsur olduğu herkesçe kabul edilmektedir.

Motivasyon, işletmelerin gelişimi ve ilerlemesi açısından önemli bir kavramdır. Özellikle ekonomide rekabet üstünlüğünün en önemli faktörünün insan olmasıyla birlikte, çalışanların motivasyonunun önemi daha da artmaktadır. Yönetim sistemleri de otoriter bir yaklaşımdan, çalışanlarla daha yakın ilişkinin kurulabileceği ve çalışanların destekleneceği yaklaşımlara doğru hızla değişmektedir. Bunun sonucu olarak da, çalışanların motive edilmeleri ve işlerinden tatmin duyup daha yaratıcı ve verimli çalışabilmeleri için çeşitli teşvik programlarının uygulanması yaygınlık kazanmaktadır.

Günümüzde özellikle insan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışının yaygınlık kazanmasıyla birlikte, çalışanların kişisel ve sosyal yönlerine de önem verilmesi yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır. Çalışanların bu yönlerine önem verilmesi, çalışanların kendisini olumlu olarak etkileyebildiği gibi, organizasyonun tamamını etki altına alabilmekte ve çalışma iklimini daha memnun edici bir yapıya kavuşturmaktadır. Bununla birlikte, iş tatmini özellikle bireyin kendi iç dünyasıyla ilgili kişisel bir kavram olduğundan, birçok kişisel özellik iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir.

Yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, kıdem durumu ve unvan gibi faktörler iş tatmini üzerinde etkili olmakla beraber, iş tatmini sağlamak için kullanılan araç ve yöntemlerin kişiden kişiye farklılık göstermesine sebep

olabilmektedirler. Bu ise, motivasyonda kullanılan araç ve yöntemlerin bireysel planda ele alınıp uygulanmasının daha faydalı olacağını göstermektedir.

Bu tezde, motivasyon sağlamak amacıyla kullanılan araç ve yöntemlerin çalışanların iş tatminleri üzerinde ne derece olumlu etkiye sahip olduklarını belirleyebilmek için hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede iş tatmini ölçümü araştırması gerçekleştirilmiştir.

Sonuçlar finansal, finansal olmayan ve örgütsel – yönetsel araçlar olmak üzere üç ayrı kategoride incelenmiştir.

Finansal araçlar; ücret, ücret dışı kazançlar ve ödüllerden tatmin olmak üzere üç alt kategoride, finansal olmayan araçlar yönetici ve çalışma arkadaşlarından tatmin olmak üzere iki alt kategoride ve örgütsel – yönetsel araçlar ise terfi olanakları, işin doğası, işletme prosedürleri ve iletişimden tatmin olmak üzere dört alt kategoride incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlar, araştırmanın yapıldığı işletmenin olumlu çalışma iklimi yaratma bakımından başarılı olduğunu göstermekte ve bu ise çalışanların organizasyona bağlılıklarını arttırmada etkili olmaktadır. Bu işletmede, genel olarak yükseğe yakın bir tatmin düzeyi elde edilmiş bulunmaktadır. Motivasyonda kullanılan araç ve yöntemlerin iş tatmin düzeyini arttırdığı söylenebilmektedir. Bunun yanında ücret, ücret dışı kazançlar ve terfi olanaklarının yeniden gözden geçirilmesi, bu alanlarda da daha yüksek tatmin düzeylerinin elde edilmesine yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

Adair, John: **Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?**, Çev. Salih Uyan, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2003.

Akal, Zühal: **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, 6. bs., Ankara, MPM Yayınları, 2005.

Akıncı, Zeki: "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, No: 4, 2002, s. 1-25.

Arık, İsmail Alev: **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, İstanbul, Çantay Kitapevi, 1996.

Arslantaş, Cem Cüneyt: "Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı," **Verimlilik Dergisi**, No: 3, 2006, s. 75-97.

Aşan, Öznur, Eren Miski Aydın: **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006.

Aydoğan, İsmail: "Etkili Yönetim," **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No: 13, 2002, s. 61-75.

Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe: "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması," **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, No: 7, 2004, s. 1-30.

Baltaş, Acar: **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 7. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2007.

Başaran, İbrahim Ethem: **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetsel Davranış**, 3. bs, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Baysal, Can, Erdal Tekarslan: **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri,** 2. bs., İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996.

Bernard, Larry C. vd.: "An Evolutionary Theory of Human Motivation," **Genetic, Social, and Psychology Monographs,** Vol. CXXXI, No: 2, 2005, pp. 129-184.

Bowditch, James L., Anthony F. Buono: **A Primer on Organizational Behavior,** 6th Edition, New Jersey, John Wiley & Sons, 2005.

Bozkurt, Öznur, İlhan Bozkurt: "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. IX, No: 1, 2008, s. 1-18.

Brislin, Richard W. vd: "Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison," **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol. V, No: 1, 2005, pp. 87-104.

Budak, Gülay, Gönül Budak: **İşletme Yönetimi**, 5. bs., İzmir, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 2004.

Bülbül, Tuncer: "Akademik ve İdari İşgörenler İçin Özendirme Araçlarının Önemi," **Verimlilik Dergisi,** No: 2, 2006, s. 41-60.

Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, 7. bs., Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005.

Clark, Andrew, Andrew Oswald, Peter Warr: "Is Job Satisfaction U-Shaped In Age?," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. LXIX, 1996, pp. 57-81.

Collier, Jane, Rafael Esteban: "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment," **Business Ethics: A European Review**, Vol. XVI, No: 1, January 2007, pp. 19-33.

Cüceloğlu, Doğan: **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 10. bs., İstanbul, Remzi Kitapevi, 2000.

Çalık, Cemal: "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi," **Kastamonu Eğitim Dergisi**, C. XIV, No: 1, Mart 2006, s. 1-10.

Çarıkçı, İlker H.: "Çalışanlarda İş tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma," **Verimlilik Dergisi**, No: 4, 2001, s. 616-178.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz: "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma," **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. VI, No: 2, 2005, s. 23-39.

Daft, Richard L.: **Management**, 8th Edition, Australya, Thomson South-Western, 2003.

Deci, Edward L. vd.: "Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination," **Personality**

and Social Psychology Bulletin, Vol. XXVII, No: 8, August 2001, pp. 930-942.

Demircan, Nigar, Adnan Ceylan: "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları," **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, C. X, No: 2, 2003, s. 139-150.

Drafke, Michael: **The Human Side of Organizations**, 9th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2006.

Elliot, Andrew J. vd: "Competence Valuation as a Strategic Intrinsic Motivation Process," **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol. XXVI, No: 7, July 2000, pp. 780-794.

Emmerik, Ij Hetty Van, Mattijs Lambooy, Karin Sanders: "Differential Effects of Individual-Linked and Team-Level Status Allocation on Professionals' Job Performance," **Small Group Research**, Vol.XXXIII, No: 6, December 2002, pp. 702-717.

Erdem, Barış: "Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonsiyonu Olarak Ücret ve Maaş Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme," **Verimlilik Dergisi**, No: 3, 2006, s. 9-51.

Erdil, Oya vd.: "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. V, No: 1, 2004, s. 17-26.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2007.

Ergül, Hüseyin Fazlı: "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri," **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. IV, No: 14, Güz 2005, s. 67-79, (Çevirimiçi): http://www.e-sosder.com, 28.04.2008.

Ganzach, Yoav: "Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction," **Work and Occupations**, Vol. XXX, No: 1, February 2003, pp. 97-122.

Goffee, Rob, Gareth Jones: "Modern Şirketi Bir Arada Tutan Nedir?," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İnsanları Yönetmek**, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul, MESS Yayınları, 1999, s. 11-50.

Grant, Dennis D.: "Managing Employee Leaves: A Legal Primer," **Compensation and Benefits Review**, Vol. XXXV, No: 4, July / August 2003, pp. 36-46.

Greenberg, Jerald, Robert A. Baron: **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 8th Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003.

Guay, Frédéric, Geneviéve A. Mageau, Robert J. Vallerand: "On the Hierarchical Structure of Selt-Determined Motivation: A Test of Top-Down, Bottom-Up, Reciprocal, and Horizontal Effects," **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol. XXIX, No: 8, August 2003, pp. 992-1004

Güney, Salih: **Davranış Bilimleri**, 3. bs, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Gürbüz, Sait: "Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. VI, No: 21, Yaz 2007, s. 240-260, (Çevirimiçi): http://www.e-sosder.com, 26.04.2008.

Hançer, Murat: **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara, Detay Yayınları, 2004.

Herzberg, Frederick: "Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev. Leyla Aslan, İstanbul, MESS Yayınları, 2004, s. 51-74.

İmamoğlu, Salih Zeki, Halit Keskin, Serhat Erat: "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama," **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, C. XI, No: 1, 2004, s. 167-176.

Jung, Kwangho, M. Jae Moon, Sung Deuk Hahm: "Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data," **Review of Public Personnel Administration**, Vol. XXVII, No: 2, June 2007, pp. 125-146.

Kanawaty, George: **İş Etüdü**, Çev. Zühal Akal, 6. bs., Ankara, MPM Yayınları, 2004.

Karakaya, Abdullah, Ferda Alper Ay: "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma," **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, C. XXI, No: 1, Mayıs 2007, s. 55-67.

Kaşlı, Mehmet: "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. VIII, No: 2, 2007, s. 159-174.

Kerr, Steve: "En İyi Teşvik Planları," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev. Leyla Aslan, İstanbul, MESS Yayınları, 2004, s. 125-147.

Keser, Aşkın: **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2006.

Knight, Dee K., Christy Crutsinger, Hae Jung Kim: "The Impact of Retail Work Experience, Career Expectation, and Job Satisfaction on Retail Career Intention," **Clothing and Textiles Research Journal**, Vol. XXIV, No: 1, 2006, pp. 1-14.

Koç, Hakan: **İş ve İnsan İlişkileri**, Ankara, Gazi Büro Kitapevi, 1991.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1998.

Kurt, Türker: "Herzberg'in Çift Faktörlü Güdülenme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi," **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. XXV, No: 1, 2005, s. 285-299

Küçük, Ferit: "Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama," **Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar**, C.XLIV, No: 511, 2007, s. 75-94.

Lam, Steve Y. W., Conrad H. W. Tang: "Motivation of Survey Employees in Construction Projects," **Journal of Geospatial Engineering**, Vol. V, No: 1, June 2003, pp. 61-66.

Langan-Fox, Janice vd.: "Supporting Employee Participation: Attitudes and Perceptions in Trainees, Employees and Teams," **Group Processes & Intergroup Relations**, Vol. V, No: 1, 2002, pp. 53-82.

Levinson, Harry: "Hedeflerle Yönetmek Kimin Hedefleriyle?," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev. Leyla Aslan, İstanbul, MESS Yayınları, 2004, s. 75-100.

Li, I-chuan, Mei-Chih Lin, Ching Min Chen: "Relationship Between Personality Traits, Job Satisfaction, and Job Involvement Among Taiwanese Community Health Volunteers," **Public Health Nursing**, Vol. XXIV, No: 3, 2007, pp. 274-282.

Manzoni, Jean-François, Jean-Louis Barsoux: "Başarısızlığa Koşullanma Sendromu," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İnsanları Yönetmek**,

Çev. Gündüz Bulut, İstanbul, MESS Yayınları, 1999, s. 191-217.

Marangoz, Mehmet, Levent Biber: "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. VIII, No: 2, 2007, s. 202-217.

McClelland, David C., David H. Burnham: "Güç – Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü," **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon**, Çev. Leyla Aslan, İstanbul, MESS Yayınları, 2004, s. 101-124.

Naquin, Sharon S., Elwood F. Holton: "The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning," **Human Resource Development Quarterly**, Vol. XIII, No: 4, Winter 2002, pp. 357-376.

Newstrom, John W., Keith Davis: **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, 11th Edition., Boston, McGraw-Hill Irwin, 2002.

Onaran, Oğuz: **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara, A.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, 1981.

Önen, Levent, Burak Tüzün: **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2005.

Örücü, Edip, Sedat Yumuşak, Yasin Bozkır: "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma," **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, C. XIII, No: 1, 2006, s. 39-51.

Özdevecioğlu, Mahmut vd.: "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma," **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, C. X, No: 2, 2003, s. 125-138.

Özer, Pınar Süral, Ömür N. Timurcanday Özmen, Engin Deniz Eriş: "Öğrenilmiş Gereksinmelere Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması," **Ege Akademik Bakış**, C. VII, No: 2, 2007, s. 561-579

Özkalp, Enver, Çiğdem Kırel: **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 2001.

Öztürk, Zekai, Hakan Dündar: "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler," **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. IV, No: 2, 2003, s. 57-67.

Pekdemir, Işıl vd.: "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma," **Verimlilik Dergisi**, No:4, 2006, s. 11-36.

Prokopenko, Joseph: **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, 6.bs., Ankara, MPM Yayınları, 2005.

Reisel, William D. vd.: "The Effects of Job Insecurity on Satisfaction and Perceived Organizational Performance," **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. XIV, No: 2, November 2007, pp. 106-116.

Riggio, Ronald E.: **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, 4th Edition., New Jersey, Prentice Hall, 2003.

Rogers, Stacy J., Dee C. May: "Spillover Between Marital Quality and Job Satisfaction: Long-Term Patterns and Gender Differences," **Journal of Marriage and Family**, Vol. LXV, May 2003, pp. 482-495.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz: **Örgütsel Psikoloji**, 3. bs., Bursa, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tuncer Tokol: **İşletme**, Bursa, Ezgi Yayınları, 2001.

Sekman, Mümin: **Kişisel Ataleti Yenmek**, 11. bs., İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2007.

Silah, Mehmet: "İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması," **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. VI, No: 1, 2005, s. 177-192.

Spector, Paul E.: **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**, New York, John Wiley & Sons, 1996.

Spector, Paul E.: "Job Satisfaction Survey", (Çevirimiçi): http://shell.cas.usf.edu/, 28.05.2008

Steel, Piers, Cornelius J. König: "Integrating Theories of Motivation," **Academy of Management Review**, Vol. XXXI, No: 4, October 2006, pp. 889-913.

Sungurlu, Melek: "Örgütlerde Güç Kullanımı," **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Suna Tevrüz, 2. bs., Ankara, Türk Psikologlar Derneği, 1997, s. 55-139.

Sürekli, Derya, Suna Tevrüz: "Davranış Düzeltme'de Güdü Teorilerinin Katkısı," **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Suna Tevrüz, 2. bs., Ankara, Türk Psikologlar Derneği, 1997, s. 33-41.

Şenturan, Şermin, Zahide Kamitoğlu: "Yönetsel Etkinliğin Artırılmasında Güdülenmenin Rolü," **Yönetsel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları**, Ed. Şermin Şenturan, İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s. 37-53.

Taşdan, Murat: "İş Yaşamı Niteliği Çalışmaları," **Verimlilik Dergisi**, No: 1, 2008, s. 127-151.

Tengilimoğlu, Dilaver: "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, No: 1, 2005, s. 23-45.

Tetik, Semra, Gümran Uçar, Bahar Yalçın: "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması," **Verimlilik Dergisi**, No: 1, 2008, s. 79-105.

Tınaz, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Yayınları, 2005.

Ton, My-Tien N., Jo-Ida C. Hansen: "Using a Person-Environment Fit Framework to Predict Satisfaction and Motivation in Work and Marital Roles," **Journal of Career Assessment**, Vol. IX, No: 4, Fall 2001, pp. 315-331.

Us, Ahmet Talat: **İşletmelerde Motivasyon**, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007.

Ünsar, Sinan vd.: "İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması," **Verimlilik Dergisi**, No: 2, 2006, s. 131-144.

Werther, William B. JR, Keith Davis: **Human Resources and Personnel Management**, Singapore, McGraw-Hill, 1993.

Yavilioğlu, Cengiz: "Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki," **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.II, No: 2, s. 109-130.

Yüksel, İhsan: "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. VI, No: 2, 2005, s. 291-306.

EKLER – ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket ile iş tatmin seviyesinin araştırılması hedeflenmektedir. Araştırmanın sonuçları Çalışma Ekonomisi üzerine yapılmakta olan bir lisansüstü tezinde kullanılacaktır. Anket soruları Spector Tatmin Ölçeğine göre hazırlanmıştır. Çalıştığınız işletmenin adı araştırmada hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Anket formlarına isim yazılmaması gerektiğini, formların şahsımda gizli kalacağını, sonuçlarının ise sadece akademik bir çalışmada kullanılacağını beyan eder saygılar sunarım.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Kişisel Bilgiler

1	Yaşınız	18-25	O	26-29	O	30-35	O	36-45	O	45+	O
2	Cinsiyetiniz	E	O	K	O						
3	Öğrenim Durumunuz	İlkokul	O	Ortaokul	O	Lise	O	Lisans	O	Lisansüstü	O
4	Medeni Durumunuz	Evli	O	Bekar	O						
5	Kıdem Durumunuz	0-1 Yıl	O	1-3 Yıl	O	3-5 Yıl	O	5-10 Yıl	O	10+ Yıl	O
6	Ünvanınız	Beyaz Yakalı Yönetici (Müdür, Şef)	O	Beyaz Yakalı Çalışan	O						

Spector Tatmin Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım iş karşılığında uygun bir ücret aldığımı düşünüyorum.						
2	İşimde gerçekten çok az terfi imkânı var.						
3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.						
4	Kazancımdan hoşnut değilim.						
5	İyi bir iş yaptığımda, olması gerektiği şekilde fark ediliyorum.						

6	Prosedürler çoğunlukla iyi bir şeyler yapmayı engelliyor.						
7	Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum.						
8	Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünüyorum.						
9	Bu organizasyon içindeki iletişim iyi gibi gözüküyor.						
10	Ücret artışları çok az ve dengesiz.						
11	İşini iyi yapanlar, terfide eşit şansa sahipler.						
12	Yöneticim bana karşı adil davranmıyor.						
13	Elde ettiğimiz kazançlar, diğer firmaların önerdikleri kadar iyi.						
14	Yaptığım işin kıymeti yeteri kadar bilinmiyor.						
15	İyi bir iş çıkarma gayretim, nadiren de olsa engelleniyor.						
16	Çalıştığım arkadaşlarımın vasıflarının düşük olması nedeniyle daha çok çalışmak zorunda kalıyorum.						
17	İşte yaptığım şeyler hoşuma gidiyor.						
18	Çalıştığım organizasyonun amaçları bana göre tam olarak net değil.						
19	Bana ödenen ücret, organizasyonun değerimi anlamadığını düşündürüyor.						
20	İnsanlar, bu bölümde diğer bölümlerde olduğu gibi ilerleme şansına sahiptirler.						
21	Yöneticim, astlarının duygularını çok az dikkate almaktadır.						
22	Kazancımız adil şekilde dağıtılmaktadır.						
23	Bu organizasyonda çalışanlara çok az ödül verilmektedir.						
24	İşimde yüküm çok fazla.						
25	Çalışma arkadaşlarımı seviyorum.						
26	Organizasyonda neler olup bittiğini genellikle bilmiyorum.						
27	İşimi yapmaktan gurur duyuyorum.						
28	Ücret artışıma yönelik fırsatlarımdan memnunum.						
29	Aslında, hak ettiğimiz bazı kazançları alamıyoruz.						
30	Yöneticimi severim.						
31	Çok fazla dokümantasyon (bürokrasi) işim var.						
32	Gayretimin hak ettiği düzeyde ödüllendirilmediğini düşünüyorum.						
33	Terfi şansımdan memnunum.						

34	İşyerinde çok fazla atışma ve kavga var.						
35	İşim eğlencelidir.						
36	İşe yönelik tanımlamalar net değil.						