T.C.
İstanbul Üniversitesi
Soysal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Endüstri İlişkileri-İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANALİZLERİ

Reyhan Çabukel

2501050308

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Tekin Akgeyik

İstanbul, 2008

ÖZ

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANALİZLERİ

REYHAN ÇABUKEL

Günümüzde küresel rekabet ve teknolojik gelişmeler nedeniyle işletme yönetimleri varlıklarını sürdürebilmenin yalnızca nitelikli işgücünü işletmeye çekmesi ile değil bu işgücünün işletmede tutmanın ve memnuniyetini sağlamanın organizasyonun öncelikli hedefleri olması gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu nedenle işletmeler müşteri memnuniyetinin yanında çalışan memnuniyetini de ölçme yoluna yönelmişlerdir.

Bu çalışmanın amacı, çalışma psikolojisinin ve iş dünyasının önemli bir kavramı olan çalışan memnuniyetinin işletmeler açısından önemini anlamak ve işletmelerin çalışan memnuniyetini nasıl analiz ettiklerini öğrenmektir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın ilk iki bölümünde literatür taraması yapılarak konuyla ilgili kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiş, son bölümde ise farklı sektörlerden 71 işletme ile çalışan memnuniyetinin ölçüm sürecine yönelik bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS programından yararlanılmıştır.

Araştırmada çalışan memnuniyeti analizlerinin çalışanların beklentilerini tespit etmekte önemli bir uygulama olduğu ve çalışan memnuniyetini arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Çalışan memnuniyeti, çalışan memnuniyeti analizleri, iş tatmini.

ABSTRACT

EMPLOYEE SATISFACTION ANALYSIS

REYHAN ÇABUKEL

The management of the companies realises that the priority task of the organization is achieving satisfaction and retain the qualified occupation instead of to attract towards to the company these qualified occupation for because of the continue their entity in global competition and the improvements in technology nowadays. Because of this, the companies tent to measure the employee satisfaction too beside of the costumer satisfaction.

This study aims at to understand the importance of the Employee Satisfaction, a great concept of business psychology and business community, for the purpose of the companies and learn how the companies analyse the employee satisfaction.

This study consist three chapters. It is examined that the concepts and the relation between these concepts by using the literature cross hatching in first and second chapters. In last chapter, it is giving a way to an area study about employee satisfaction measurement process includes 71 companies in different sectors. The area study done by using the overall survey and SPSS programme used for the analyse to the parameters.

As a result of the study, the employee satisfaction analyses are important application tool for confirm of the employee expectations and raise the employee satisfaction.

Key Words: Employee Satisfaction, employee satisfaction analyses, job satisfaction.

ÖNSÖZ

Çalışan Memnuniyeti Analizleri adını taşıyan bu çalışma Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır. Çalışanların memnuniyeti üzerine yoğunlaşarak onların üretim ve kalite sürecindeki önemini fark eden işletme yönetimleri, sürekli verimliliği sağlamak için çalışanların memnuniyet düzeyini tespit etmek, memnuniyetsizlik yaratan işletme politikalarını belirlemek üzere çalışan memnuniyeti ölçme faaliyetlerine yönelmişlerdir.

Bu tez çalışmasında, işletmelerde giderek önemi artan çalışan memnuniyeti kavramının sürekli ve doğru olarak ölçülmesi, bulguların titizlikle değerlendirilmesi ve buna göre uygulamaların yapılması işletme performansı ve çalışanın memnuniyeti açısından önemi tespit edilmeye çalışılmıştır. Literatüre katkı sağlayacağı düşünülen bu araştırmanın ayrıca günümüz iş yaşamında önemi gittikçe artan çalışan memnuniyetinin ölçülmesi konusunda çalışma yapanlara ve işletme yöneticilerine sınırlı da olsa katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

Çalışmamın her aşamasında yardımlarını ve katkılarını esirgemeyen, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Tekin AKGEYİK hocama teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tüm çalışmam süresince beni anlayışla ve sabırla destekleyen sevgili aileme, dostlarıma ve araştırmanın anket uygulanmasında katkısı bulunan değerli işletme yöneticilerine teşekkür ederim.

İstanbul 2008

Reyhan Çabukel

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**

ABSTRACT ..... **iv**

ÖNSÖZ ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiii**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiv**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xv**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI ve BOYUTLARI

I. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI 4

A. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN TANIMI ve ÖNEMİ 4
B. YÖNETİM ve ÖRGÜT TEORİLERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ 8
1. Gereksinim Kuramları 8
a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 8
b. Alderfer'in Varolma Gelişme Teorisi 8
c. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı 9
2. Değer (Beklenti) Kuramları 10
a. Vroom'un Beklenti Teorisi 10
b. Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi 11

II. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER 12

A. İÇSEL FAKTÖRLER 12
B. DIŞSAL FAKTÖRLER 13
1. Finansal Unsurlar 13
a. Ücret 13
b. Çalışmayı Takdir ve Ödüllendirme 14

c. İş Güvenliği 15
2. Yönetsel Unsurlar 15
a. Kararlara Katılma 15
b. Yetki Devri 16
c. Yönetici Davranışları 16
d. Motivasyon 17
e. Hiyerarşik Yapı 21
3. Örgütsel Unsurlar 22
a. Örgüt Yapısı ve Kültürü 22
b. Örgüt İklimi 23
c. Kurum İmajı 24
d. Değişim 25
e. Örgüt İçi İletişim ve İlişkiler 26
(1) Kurumsal İletişim 26
(2) Ekip Çalışması 27
(3) Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler 28
f. İş Ortamı ve Çalışma Koşulları 28
C. BİREYSEL FAKTÖRLER 29
1. Kişinin Kendisinden Kaynaklanan Değişkenler 29
a. Cinsiyet 29
b. Yaş 30
c. Kişilik 30
d. Yetenek ve Zeka 31
2. Sonradan Kazanılan Değişkenler 32
a. Medeni Durum 32
b. Eğitim 33
c. Statü 33
d. Kıdem 33
III. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI ve ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR 34
A. ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNSİZLİĞİ SONUÇLARI 34

1. Psikolojik Sonuçlar 34
a. Yabancılaşma 34
b. Davranışsal Bozukluklar.....35
c. Stres 35
2. Örgütsel Sonuçlar.....37
a. İşgücü Devri 37
b. İşe Devamsızlık.....38
c. Sabotaj 38
d. Çatışmalar 39
e. Şikayet ve Kırgınlıklar.....39
B. ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR 39
1. İş Analizi.....39
2. İş Dizaynı.....40
a. Rotasyon 40
b. İş Genişletme.....41
c. İş Zenginleştirme.....41

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ÖLÇME ve DEĞERLENDİRME

I. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ.....42
A. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ ve ÖNEMİ 42
B. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ.....47
1. Ölçüm Yöntemleri.....47
a. Yüz Yüze Görüşme 47
b. Fokus Grup Görüşmeleri 49
c. Kritik Olay Yaklaşımı.....49
d. Davranış Eğilimleri 50
e. Anket (İş Tatmin Ölçekleri).....50
2. İş Tatmini Ölçek Uygulamaları 51

a. Dar Ölçekler 52
(1) İş Tanımlama Indeksi (JDI) 52
(2) Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (NSQ) 53
(3) Yüz Çizelgesi 53
(4) Brayfield ve Rothe'nin Çalışan Tatmin Ölçeği 54
(5) Ivancevih ve Donnely'in Çalışan Tatmin Ölçeği 54
b.Geniş Ölçekler 54
(1) Minnesota Doyum Anketi (MSQ) 54
(2) İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) 55
(3) İletişim Doyum Anketi (CSQ) 56
(4) Spector'un Çalışan Tatmin Ölçeği 57
C. ÇALIŞAN MEMNUNİYET ÖLÇÜMLERİNE ÖN HAZIRLIK 57
1. Yönetim Desteğinin Sağlanması 57
2. Personele Bilgi Verilmesi 58
3. Yeterli Zaman ve Kaynak Ayrılması 58
4. İş Tatmini Ölçme Yöntemlerinin Sınıflandırılması 59
a. Nesnel Taramalar 59
b. Betimleyici Taramalar 59
c. İzdüşel Taramalar 59
II. İŞ TATMİNİ ÖLÇEKLERİNİ OLUŞTURMA ve ANALİZ SÜRECİ 59
A. HAZIRLIK AŞAMASI 61
1. Amaç ve Kapsam 61
2. Soruların Oluşturulması 63
a. Şekil Soruları 64
(1) Açık Uçlu Sorular 64
(2) Kapalı Uçlu Sorular 65
b. İçerik Soruları 66
(1) Demografik Sorular 66
(2) Olgusal Sorular 67
(3) Tutum ve İnanç Soruları 67

(4) Bilgi Soruları 67
3. Soru Sayısı 67
4. Soruların Sıralanması 68
B.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ…….……68
1. Posta Anketleri.....69
2. Telefon Anketleri 69
3. Internet……..... 69
C. VERİLERİN ANALİZİ 70
1. Analiz Planının Geliştirilmesi.....70
2. Analizcilerin Seçimi 71
3. Verilerin İncelenmesi ve Temizlenmesi.....71
4. Analiz Yöntemleri 72
a.Genel Memnuniyet Düzeyini Belirlemeye Yönelik Analizler.....72
(1) Korelasyon Analizleri 72
(2) Regresyon Analizleri.....72
b.Diğer Analiz Yöntemleri 73
(1) Segmentasyon Analizleri.....73
(2) Anket Güvenirlik Analizleri.....73
(3) Anket Geçerlilik Analizi 73
(4) Deskriptif İstatistik Analizler 74
(5) Anova Analizi.....74
(6) Kişilik Testi Analizleri.....74
5.Anketin Raporlanması.....74
D. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANALİZİ SONUNDA YAPILMASI GEREKENLER 75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANALİZLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ.....77
A.AMAÇ ve KAPSAM.....77
1. Amaç.....77

2. Kapsam 77
B. YÖNTEM 78
1. Örneklem 78
2. Veri Toplama Yöntemi 78
3. Veri Analiz Yöntemi 78
II. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 79
A. İŞLETME PROFİLİNE AİT BULGULAR 79
1. Denek Özellikleri 79
a. Sektörel Dağılım 79
b. Hizmet Süresine Göre Dağılım 80
c. Çalışan Sayısına Göre Dağılım 81
d. Eğitim Düzeyine Göre Dağılım 82
e. Çalışanların Cinsiyet ve Vasıf Dağılımı 82
f. İşletmelerin Kapasite Planlamasına Göre Dağılımı 84
2. Yönetsel ve Yapısal Özellikler 84
a. Sermaye Mülkiyetine Göre Dağılım 84
b. Yapısal Dağılım 85
c. Yönetim Biçimine Göre Dağılım 86
B. ÇALIŞAN MEMNUNİYET ARAŞTIRMALARI İLE İLGİLİ BULGULAR 87
1. Çalışan Memnuniyeti ve Araştırma Yöntemleri 87
a. Araştırma Yöntemleri ve İşletmeler Arası Karşılaştırmalar 88
b. Uygulanan Çalışan Kesimi ve Araştırma Öncesi Bilgilendirme 92
c. Araştırma Bütçesi ve Araştırmacının Özellikleri 94
2. Çalışan Memnuniyet Araştırmalarının Amaçları 95
C. ANKETİN İÇERİĞİ İLE İLGİLİ BULGULAR 100
1. Kullanılan Ölçekler ve İşletmelere Göre Karşılaştırılması 100
2. Soru Biçimlerine Göre Dağılım 101
3. Araştırma Konularına Göre Dağılım 102
D. ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANALİZLERİ SONUCUNDA UYGULANAN ÇALIŞMALAR 104
1. Geri Bildirim Yöntemleri 105

2. Uygulanan İyileştirme Çalışmaları 106
3. İyileştirme Önerilerinin Memnuniyete Etkisi 108

SONUÇ ve ÖNERİLER.....111

KAYNAKÇA.....115

EKLER.....133

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 : Sektörel Dağılım 80
Tablo 2 : Hizmet Süresi 81
Tablo 3 : Sermaye Mülkiyeti 85
Tablo 4 : İşletme Yapıları 85
Tablo 5 : Hukuki Yapı 85
Tablo 6 : Yönetim Biçimi 86
Tablo 7 : Ölçüm Yöntemlerine Göre İşletmelerin Karşılaştırılması 89
Tablo 8 : Araştırmayı Yapan Kuruma Göre İşletmelerin Karşılaştırılması 90
Tablo 9 : Uygulama Sıklığına Göre Karşılaştırma 91
Tablo 10 : Araştırma Öncesi Bilgilendirilen Kişiler 93
Tablo 11 : İş Karakteristikleri Hakkında İşgörenlerin Algılamalarını Öğrenme 96
Tablo 12 : İşgörenin Gelişme İhtiyacının Düzeyi 96
Tablo 13 : Çalışanlarla Yönetim Arasında Düzenli Bir İletişim Aracı Olmak 97
Tablo 14 : Yönetici Davranışlarının Çalışanlar Üzerinde Yarattığı Etkiler 98
Tablo 15 : Kurumla İlgili Sorunlar İçin Erken Bir Teşhis Aracı Olmak 98
Tablo 16 : Genel İş Doyumunu Ölçmek 99
Tablo 17 : Ölçeklere Göre İşletmelerin Karşılaştırılması 101
Tablo 18 : Soru Biçimleri 101
Tablo 19 : Şekil Soruları 102
Tablo 20 : Araştırma Konuları 103
Tablo 21 : Analiz Yöntemleri 104
Tablo 22 : Geribildirim Yöntemleri 105
Tablo 23 : İyileştirme Çalışmaları 106
Tablo 24 : Çalışamalara En Fazla Destek Veren İşletöeler 107
Tablo 25 : İyileştirme Çalışmaları Çeşitleri 108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : İş Tatmini 6
Şekil 2 : Vroom Motivasyon Modeli 11
Şekil 3: İşgören Gereksinimleri.....19
Şekil 4 : Örgütsel İklim İle İş Tatmini İlişkisi.....24
Şekil 5 : Çalışan Tatmin Ölçüm Modeli 45
Şekil 6 : Çalışan Sayısı 81
Şekil 7: Eğitim Profili 82
Şekil 8 : Cinsiyet Profili.....83
Şekil 9 : Çalışanların Vasfı.....83
Şekil 10 : Kapasite Planlaması 84
Şekil 11 : Kalite Yönetim Biçimi 87
Şekil 12 : Memnuniyet Derecesi 88
Şekil 13 : Memnuniyet Araştırmaları 88
Şekil 14 : Memnuniyet Ölçüm Yöntemleri.....89
Şekil 15 : Araştırmayı Yapan Kurum 90
Şekil 16 : Uygulama Sıklığı 91
Şekil 17 Uygulanan Çalışan Kesimi 92
Şekil 18 : Araştırma Öncesi Bilgilendirmenin Etkisi 93
Şekil 19 : Araştırmaların Beklentilerin Tespitindeki Önemi 94
Şekil 20 : Bütçe 95
Şekil 21 :Ölçekler 100
Şekil 22 : Geribildirim 105
Şekil 23 : Yönetimin Desteği 106
Şekil 24 : Çalışanlar Tarafından İyileştirme Önerilerinin Getirilmesi 109
Şekil 25 : İyileştirme Önerilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....109
Şekil 26 : Çalışan Memnuniyetinin Etkisi 110

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e. : Adı Geçen Eser

bs. : Basım

CSQ : Communication Satisfaction Questionnaire

çev. : Çeviren

EFQM : European Foundation for Quality Management

ed. : Edition

İDÖ: İş Doyumu Ölçeği

İk: İnsan Kaynakları

JDI : Job Descreption Index

MSQ : Minnesota Satisfaction Questionnaire

NSQ : Need Satisfaction Questionnaire

SPSS : Statistical Package For Social Sciences

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

t.y. : Tarih yok

vb.: ve benzeri

vd. : ve diğerleri

vs.: vesaire

GİRİŞ

İşletmeler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için çeşitli üretim araçlarının bileşiminden oluşan kuruluşlardır. İşletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşmasında ve rekabet avantajı sağlamasında kuşkusuz insan önemli bir faktördür. 1930'larda Neo - Klasik (İnsan İlişkileri) Yaklaşımın ortaya çıkmasıyla birlikte, insanın çalışma hayatı için önemi daha da anlaşılmış ve insanın duygusal yapısının iş tatmininin oluşmasında ne kadar etkili olduğu keşfedilmiştir.[1] Bu nedenle iş tatmini sosyal bilimcilerinin ilgisini çeken önemli bir konu olmuştur. Günümüze kadar iş tatmini konusunda beş binin üzerinde araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar; çalışanların yaptıkları işe karşı tutumlarının, onların fiziksel özelliklerinden çok, psikolojik özellikleriyle ilgili olduğunu ve işlerinden tatmin oldukları sürece ortaya koydukları işin niteliğinin arttığını ortaya koymuştur.

Çalışan memnuniyeti; çalışanın işinden beklentilerinin gerçekleştirilme derecesine bağlı olarak işine karşı beslediği tutum ve davranış eğilimleri olarak tanımlanabilir. Bireyin yaşamının büyük bir bölümünü çalışarak geçirdiği düşünülürse, yapılan işi ve çalışılan ortamı herkes tarafından arzulanır bir hale getirmenin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Çalışanların memnuniyet düzeylerinin, yaptığı işe karşı sergilediği beceri, yaratıcılık ve performansını etkilediği yadsınamaz bir gerçektir.

Diğer yandan, çalışan memnuniyeti ve yaşam tatmini arasında da bir ilişki olduğu çalışanın işinden duyduğu memnuniyetin yaşamına da olumlu bir şekilde yansıdığı önemli bir gerçektir. Ayrıca işinden memnun olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının oldukça fazla olduğu bilinmektedir. Memnuniyetsizlik ise, çalışanlarda yüksek düzeyde strese sebep olmakta ve devamsızlık, sabotaj, çalışanlar arasında çatışmalar, işe geç gelme gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu gibi nedenlerden ötürü çalışanların işleri hakkında neler hissettikleri ve bu duyguların işlerini nasıl etkilediğini bilmek, hem işletme hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Yönetim anlayışında meydana gelen değişmeler ve özellikle TKY anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler çalışanların işleri ve çalışma ortamları

[1] Banu Uçkan, **Endüstri İlişkileri**, Eskişehir, Anadolu Ünv. Yayını, No:1573, 2004, s. 21-43.

hakkındaki düşüncelerini öğrenmek, memnuniyet derecesini etkileyen iç ve dış faktörleri belirlemek, memnuniyetsizlik yaratan olumsuz koşulları öğrenmek amacıyla çalışan memnuniyet araştırmaları yapmaya başlamışlardır.

İşletmelerde çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı, performansla doğrudan ilgilidir. Çalışan memnuniyet analizleri yoluyla çalışanların kurumla kurdukları ilişkinin onların performanslarına etkisi ve bunu arttırmak için yapılabileceklerin bir yol haritası çıkarılmaktadır. Çalışan Memnuniyeti Analiziyle kurumlar çalışanlarının performansını arttırmak, iş stresini minimuma indirerek iş ve gündelik yaşam arasında denge kurmalarını sağlamak, motivasyonlarını ve dolayısıyla verimlerini arttırmak için önemli bir adım atmış olmaktadırlar. Yapılan birçok çalışmayla da iş tatmininin performansa yol açtığı kanıtlanmıştır. Çalışan memnuniyetini arttırmaya yönelik olarak yapılacak çalışmalar, işletmeler için gereksiz harcamalar olarak düşünülse de uzun vadede çalışanın örgüte bağlılığını arttıracaktır.

Bu çalışmada işletmeler için önemi gittikçe artan çalışan memnuniyeti kavramının ne olduğu, ölçme ve değerlendirme sürecinin nasıl gerçekleştiği öğrenilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada düzenli ve profesyonel bir şekilde yapılan çalışan memnuniyet ölçümlerinin çalışanların memnuniyetini arttırdığı, çalışanların işe karşı tutumlarını öğrenmekte en etkili geribildirim yöntemi olduğu ve çalışan memnuniyetini etkileyen olumsuz koşulları olumluya çevirmekte yönetime yol gösterici olacağı iddia edilmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, iş tatmini, çalışan memnuniyeti kavramları, doğaları ve ilgili kavramlarının kendi aralarındaki ilişkileri açıklanmaktadır. Devamında memnuniyet modelleri, gereksinim kuramları ve beklenti kuramları başlıkları altında toplanarak incelenmektedir. Sonrasında ise, çalışan memnuniyetini doğrudan ve dolaylı etkileyen unsurlar; içsel ve dışsal başlıkları altında anlatılmakta ve çalışan memnuniyetine olan etkileri incelenmektedir. Son olarak ise, iş tatminsizliğinin yarattığı bireysel ve örgütsel sonuçlar incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışan memnuniyetini ölçme ve değerlendirme sürecinde izlenen adımlar, kullanılan veri toplama teknikleri, ölçüm modelleri, analiz süreci sonunda uygulanan iyileştirme çalışmaları teorik olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise farklı sektörlerden 71 işletme ile çalışan memnuniyetinin ölçüm sürecine yönelik bir uygulama yapılmıştır. Uygulama çalışmasında anket tekniği uygulanmış ve anket sonuçlarını ölçmek için SPSS 13.0 Paket Programı kullanılmıştır.

İşletmelerde çalışan memnuniyeti ölçüm sürecinin nasıl gerçekleştiğini öğrenmek adına yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar çalışmanın teorik kısmı ile paralellik göstermekte ve elde edilen bulguların ilgililere faydalı olacağı umulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI ve BOYUTLARI

I. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI

Çalışan memnuniyeti, gözle görülebilmesi zor olduğu kadar tanımlanması da oldukça zor olan bir kavramdır. Çalışan memnuniyeti diğer bir ifadeyle iş tatmini kavramı ilk olarak, 1920'lerde karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde farklı ücret sistemlerinin geliştirilmesi çalışan tatminine birtakım katkılar sağlamıştır. İş tatmininin asıl önemi ise 1930-1940'lı yıllarda Neoklasik Yaklaşımla birlikte anlaşılmış ve çalışanların işe karşı beslediği tutumlarının, işin niteliğindeki etkisi kabul edilmiştir. 1970-1980'de sistem yaklaşımı ve TKY anlayışının yaygınlaşmasıyla, çalışanın iş tatminini etkileyen faktörleri daha kapsamlı olarak incelenmiştir.

Çalışanın işinden tatmin olmasının altında yatan sebeplerin birden fazla olması, iş tatmininin farklı şekillerde tanımlanmasına sebep olmuştur. Genel olarak kavram, çalışanın işinden duyduğu memnuniyetin bir göstergesi ve işine karşı beslediği olumlu tutumlar olarak tanımlanabilir. Çalışan memnuniyeti kişinin işine karşı beslediği gözle görünmeyen duygusal bir tepkidir. Beklentilerin karşılanma derecesi ve yapılan iş sonucu elde edilen maddi veya manevi çıkarlar tatminin oluşmasında önemli unsurlardır.

A. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN TANIMI ve ÖNEMİ

İş, geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslek şeklinde tanımlanmaktadır. Birey yaptığı işin kendisi için anlamlı, değerli, doyurucu ve prestij sağlayıcı olmasını ister. Çalışanın işinden beklediği bu istekleri, onun işten doyum sağlayıp sağlamadığıyla yakından ilgilidir. İşgörenin işten doyum almasının önem kazanması, çalışan memnuniyeti kavramını ortaya çıkarmıştır. "Bu nedenle çalışanların iş ve iş ortamıyla ilgili memnuniyeti ya da hoşnutluğu yazında iş tatmini veya iş doyumu olarak yer almaktadır."[2] Çalışan memnuniyeti, işgörenin işinden ve iş ortamındaki diğer şartlardan tatmin ve hoşnut olmasını ifade eder. Çalışanlar en az

[2] Işıl Pekdemir, **vd.**, "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", **Verimlilik Dergisi,** No:4 ,2006,s.16.

dış müşteriler kadar önemlidir ve işletmelerin iç müşterileri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle müşteri tatmininin sağlanması kadar çalışan tatmininin sağlanması da örgütlerin sosyal bir görevidir.

Genel olarak tatmin, "sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan, bireysel ihtiyaçlar ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi" olarak tanımlanabilir.[3] Çalışan tatmini, işgörenin, çalışma yaşamından duyduğu mutluluğu ifade eder. Çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini; çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimleri ile özlem ve isteklerinin karşılanmasını isterler ve ihtiyaçları örgüt tarafından karşılandığı sürece yüksek tatmin düzeyine sahiptirler.

Çalışanlar, birbirinden farklı maddi manevi birçok faktör tarafından tatmin olmaktadırlar. Kişinin bu beklentileri ve gerçekleşme oranının kesiştiği nokta çalışan tatminini oluşturur. İşte bundan da anlaşıldığı üzere, çalışan memnuniyeti denilince, çalışanın kendi katkısıyla ortaya çıkan başarı sonucu elde ettiği maddi çıkarlar ve iş ortamındaki sosyal ilişkilerden hoşnut ve mutlu olması akla gelmektedir. [4]

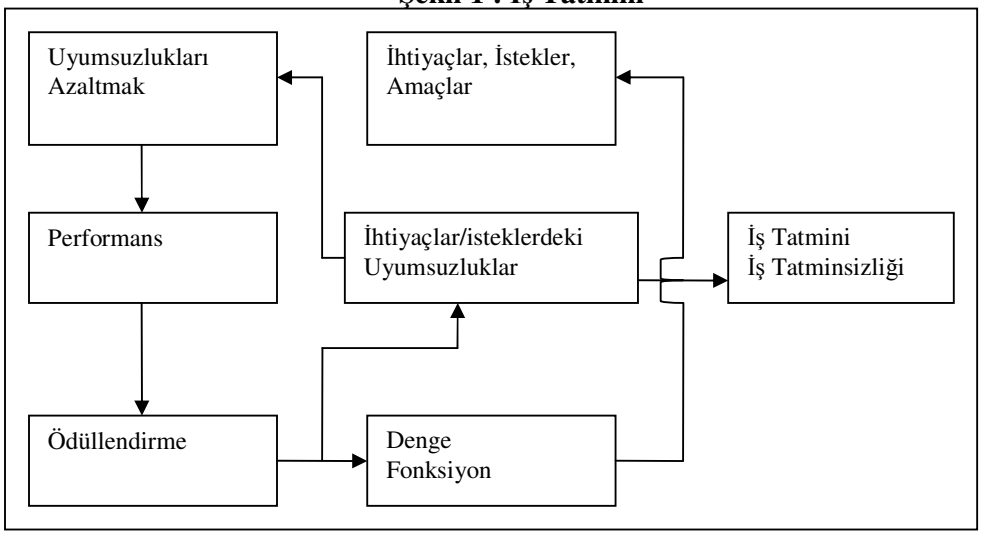
İş tatmini doğrudan gözlenemeyen, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır.[5] Çıkarların ve beklentilerin ne ölçüde karşılandığıyla ilgilidir ve birbiriyle ilgili birçok tutumu beraberinde getirir. Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur.

Locke iş tatminini, "kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hislerdir" olarak tanımlamıştır.[6] Diğer bir ifadeyle iş tatmini, işin farklı yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Eğer kişinin beklentileri yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini oluşur. [7]

---

[3] Neziha Yıldız, **vd.**, "İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu", **İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası,** C.LXVI, No:1, 2003 ,(Çevrimiçi)
http://www.itfdergisi.org/citations.php3 ,09 Nisan 2008.
[3] Şerif Şimşek, Tahir Akgemici, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1998, s.160.
[5]Jessica Ellis, ""What is employee satisfaction?", (Çevrimiçi) http://www.wisegeek.com, 13 Mayıs 2008.
[6] Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini,** Ankara, Özkan Matbaacılık, 2007, s.69.
[7] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi,** 4.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1996, s.112.

Şekil 1 : İş Tatmini



Kaynak: R.G. Sell, Patricia Shipley, **Satisfactions in Work Design: Ergonomics and Other Approaches,** London, Taylor & Francis Ltd, 1979, p.61.

Çalışanların etkin ve verimli çalışmasını sağlamak için, onların beklentilerine cevap vermek, sağlıklı ve mutlu bir işgücü yaratmak açısından izlenmesi gereken önemli bir yoldur. Fakat örgüt çalışanlarının beklentilerinin karşılanması çok kolay değildir. Çünkü bireyin kişisel özelliklerinden, yaşadığı çevreye kadar beklentileri üzerinde rol oynayan birçok farklı faktör vardır. Çalışanları benzer özelliklerine göre gruplandırarak, çalışan ihtiyaç ve beklentilerine yanıt veren bir örgüt, çalışan memnuniyetini sağlamış olacaktır. Çünkü çalışan memnuniyeti kişinin, işinden, yöneticinden, iş arkadaşlarından elde etmeye çalıştığı maksimum faydayı tanımlamaktadır.

İşinden memnun olmayan çalışan, işine eskisi kadar bağlılık göstermemektedir. Bu da işe devamsızlık, işi önemsememe gibi birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Çalışanların yaptıkları işi takdir ederek, yaptıkları işi anlamlı hissetmelerini sağlayarak çalışan tatminini arttırmak işletmelerin yararına olacak bir davranış şeklidir. [8] İş tatminsizliğinin birey üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak veya ortadan kaldırmak için öncelikle, çalışanın örgütün sahip olabileceği en önemli

[8] İsmet Barutçugil**, Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık,2002, s.169.

kaynak olduğunu kabul etmek gerekir. Çalışanın işinden memnun olması verimliliğini ve işe bağlılığını arttırarak, örgütün rakipleriyle olan rekabet gücünü arttırmaktadır.

Hackman ve Oldman 1975 yılında çalışanların iş doyumunu etkileyen unsurlarını belirlemek üzere yaptıkları araştırmalarında, çalışanların memnuniyetini artması için işin beş temel özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar[9];

- İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği
- İşle özdeşleşme
- İşin anlamı
- Çalışana tanınan özerklik
- Gösterdiği performansla ilgili çalışana yapılan geribildirim

Bu özelliklerin varlığı çalışanın yaptığı işten zevk almasına, işini sevmesine, kendini örgütün bir parçası olarak görmesine imkan vermekte böylece çalışan işinden daha fazla tatmin olmaktadır. Ayrıca yaptığı işin kişiye bu tür özerklikleri tanıması ve kendisini geliştirmesine imkan vermesi onun yaşamını daha anlamlı bulmasında önemli unsurlardır. [10]

Çalışan memnuniyeti dinamik bir olgudur ve çalışan performansı ile yakından ilişkilidir. Sürekli artan rekabet koşullarında, ayakta kalabilmek için çalışanların sesine kulak vermek gerekmektedir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Günümüzde çalışan memnuniyeti kurumlar için etik bir gereklilik haline gelmiştir çünkü memnuniyetin artması çalışanı mutlu bir birey haline getirmekte ve toplumsal huzurun oluşmasında etkili olmaktadır.

[9] Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti,** İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2004, s.27.
[10] Ünsal Yetim, **Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri**, İstanbul, Bağlam Yayınları, 2001, s.16.

B. YÖNETİM ve ÖRGÜT TEORİLERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

1. Gereksinim Kuramları

Bireyin gereksinimlerine ilişkin oluşturulan kuramlardır. [11] Bu noktada üç temel gereksinim kuramından söz edilebilir. Bunlar Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı Alderfer'in Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı ile Herzberg'in Güdüleyici Koruyucu Kuramıdır.

a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow teorisinde gereksinimleri fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri olmak üzere beş boyutta sıralamıştır. [12] İnsanlar en alttaki gereksiniminin karşılanmasının ardından bir üstteki gereksinim kategorisine yönelirler, yani fizyolojik ve güven içinde olma gereksinimlerinin tatmin edilmesinden sonra, daha yüksek seviyeli gereksinimler önem kazanmaya başlarlar.

Verimliliği ve çalışanın memnuniyetini arttırmak isteyen bir yönetici öncelikle, çalışanların en gerekli ve önemli problemlerini belirlemeli ve bu doğrultuda bir memnuniyet stratejisi geliştirmelidir. Tüm bu açıklananlarla beraber, çalışanların değişik ihtiyaçlarının karşılanması kişinin gösterdiği performansa, yaşına, ırkına, cinsiyetine ve şirketin büyüklüğüne göre değişir. Kişinin ihtiyaçlarının her zaman birebir bu hiyerarşi içinde olmamasına rağmen, yöneticinin tatmin problemlerini anlamasına ve tahmin etmesine yardımcı olur. Böylece çalışanların örgütün hedeflerine ve beklentilerine göre performans göstermesi sağlanabilir.

b. Alderfer'in Varolma Gelişme Teorisi

Alderfer insan ihtiyaçlarını başlıca üç gruba ayırmıştır. Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyaçlarıdır.

---

[11] Brief A.P., **Attitudes in and around Organizations,** California, Sage Publications, 1998.s.20.
[12] Douglas A.Berstein, **et al**., **Psychology**,USA,1994,s.426.

Var olma İhtiyacı: Yemek, giysi ve barınma gibi yaşamı sürdürmek için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçları içerir. Çalışma yaşamında ücret, ikramiye, iş güvenliği ve çalışma koşullarını bu kategoriye konulabilir.

Ait olma İhtiyacı: İnsanın sosyal bir varlık olarak, başkaları ile birlikte olma ve sosyal ilişkiler kurma, sevgi, dostluk vb. ihtiyaçları içerir.

Gelişme ihtiyacı: Çalışanların sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarabilme, yaratıcı yeteneklerini kullanabilme, gelişme ihtiyaçlarını içerir.

Bu kuram, birey davranışlarının oluşup kalıcılık kazanmasının bireyin çevresinde oluşan hangi durumlara bağlı olduğunu açıklamaktadır. Tatmin ve istek kavramları bireye ait öznel durumlardır. Tatmin, bireyin çevresiyle olan ilişkisi sonucunda elde ettiklerinin bireyde yarattığı içsel bir durumdur. İstekler ise, tatmin gibi mutlaka dışsal bir durumla ilgili olmaları gerekmediğinden daha özneldirler. Gereksinim de hem istek hem tatmini ya da bunun zıttı olan hayal kırıklığını içeren bir kavramdır.

c. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Herzberg ve arkadaşları 1959 yılında çalışanların iş tatmini üzerine yapmış oldukları araştırmada 200 kadar teknik ve mesleki işgörenle görüşerek çalışanların işlerine olan doyumunu ve doyumsuzluğunu etkileyen unsurları bulmaya çalışmıştır. Herzberg çalışanların çalışma ortamındaki hangi koşulların varlığından rahatsız olduğunu bulmaya çalışmıştır. [13]

Herzberg'e göre, kişilerin iki tür gereksinimleri vardır. Bunlardan ilki insanın çevresiyle ilgili fiziksel etmenler, bir diğeri ise kişinin kendisine özgü gereksinimleridir. Herzberg işin kendisine ve kişinin gelişmesine bağlı olan doyum faktörlerini 'içsel faktörler' ya da 'motivasyon faktörleri' olarak belirlemiştir. Buna karşılık işe karşı olumsuz tutumlarla ilişkili doyumsuzluk faktörlerine 'dışsal faktörler' ya da 'hijyen faktörleri' adını vermiştir.

Herzberg için doyum yaratan içsel faktörler, sorumluluk, işte yükselme fırsatları, takdir edilmeli işi başarma, tanınmadır. Doyumsuzluk yaratan dışsal faktörler ise; çalışma koşullarından hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişiler arası iletişim ve

[13] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi,1995, s.104.

ilişkiler, iş güvenliği, prestij, iş ortamındaki adalet, teknik gözetim, şirket politikasıdır. [14]

Bu teoriye göre çalışanın işinden tatmin olması güdüleyici faktörlerin varlığı kadar hijyen faktörlerinin yokluğu ile doğru orantılıdır. [15]Bu kuram güdüleyici faktörler üzerine yoğunlaşmakta aynı zamanda, çalışanların güdülenmesindeki etkileri ve bunların en üst düzeye çıkarılması şeklinde tanımlanan, iş zenginleştirme çalışmalarına ışık tutmaktadır. Fakat bu kuram, dışsal faktörlerin bazılarının aynı zamanda güdüleyici faktörler olabileceği şeklinde eleştirilmiştir. [16]

2. Değer (Beklenti) Kuramları

a. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vromm'a göre bir kişinin bir iş için çaba harcaması; valens ve bekleyiş olmak üzere iki faktöre bağlıdır. Valens, bir kişinin gayreti sonunda elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Kuramdaki beklenti kavramı ise, kişinin gerçekleştirdiği eylemin sonunda bir amaca ulaşacağına dair inanç içinde olması olarak tanımlanmaktadır.[17] Yani çalışanın tatmin olabilmesi için yaptığı işte elde edeceği başarı karşısında mutlaka maddi ya da manevi bir ödül alabileceğine inanması gerekir.

Modelin diğer bir kavramı ise araçsallıktır. Kişinin birinci ve ikinci dereceden olmak üzere farklı amaçları vardır. Birinci dereceden amaç, çalışanın seçtiği davranış şeklinin başarıyla uyguladığı durumda gerçekleşeceğini beklediği amaçtır. İkinci dereceden amaç ise, birinci dereceden amacına ulaşması sonucunda gerçekleşeceğini beklediği amaçtır. İşte araçsallık, kişinin ikinci derecede amaçlarına ulaşabilme sürecindeki bekleyişini ifade eder.

Sonuç olarak bu teoride, çalışanın işinden beklediği ödüller başarının nedenini oluşturur. Çalışanın motivasyonunun ve memnuniyetinin sağlanabilmesi isteniyorsa,

---

[14] Ebrahim A. Maidani, "Comparative study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job satisfaction among public and private sector", 22 December 1991, (Çevrimiçi) http://www.allbusiness.com, 18 Mart 2008.

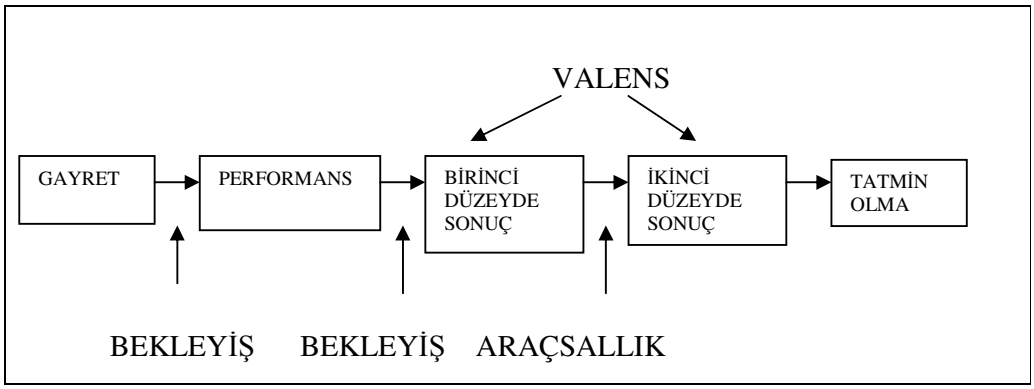
[15] Freud Luthans,**Organizational Behavior**, Usa, McGraw-Hill, International Editions, 1994, s.159.

[16]Canan Paknadel ,"AİBU ve ODTÜ'nün Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumu",(Yayımlanmamış Doçentlik Tezi), AİBÜ Eğitim Fakültesi, Bolu, 1995, s.25.

[17] Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara, Sevinç Matbaası, 1981, s.73.

onun işinde gösterdiği performans sonuncunda beklediği ödülün ve düzeyinin ne olduğu doğru şekilde saptanmalıdır.

Şekil 2: Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11.bs., İstanbul, Arıkan Basım, 2007, s.496.

b. Porter ve Lawler' in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Porter ve Lawler, kişinin yüksek bir çaba harcamasının her zaman yüksek bir performansla sonuçlanmayacağını ileri sürmüşlerdir. Çünkü araya bazı değişkenler girmektedir. Bunlar; işi yapabilmek için kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, kişinin algıladığı rolü, iş başarımı, çaba, ödülün değeri olarak sayılabilir.

Bu modele göre, çalışan işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip değilse, performans gösteremeyecektir. Yine, çalışan kendisinin ya da üstlerinin sahip olduğu rolü doğru şekilde algılayamıyorsa, yanlış yorumlar yapıyorsa yaptığı işte başarılı olamayacaktır. Çalışanın performansı üzerinde etkili olan diğer bir değişken ise ödül algılarıdır. Çalışan kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiğinin yorumunu yapar. Çalışanın elde ettiği ödül kendince yaptığı karşılaştırmadan daha düşük ise kişinin yüksek bir tatmin düzeyine sahip olması zorlaşır.

Çalışanın işten tatmin olmasını sağlayabilmek için, onların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması gerekmektedir. Ayrıca verilen ödüllerin adil olması, rol çatışmalarının önlenmesi de dikkat edilmesi gereken diğer hususlardır.

II. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER

Çalışanın yaşamı boyunca olgunlaşması sonucunda beklentileri de değişmektedir. Dolayısıyla bu süreçte çalışan farklı faktörler tarafından işindeki doyuma ulaşmaktadır. Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler içsel, dışsal ve bireysel olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılabilir. İçsel faktörler işin kendisiyle ilgiliyken, dışsal faktörler örgütün yapısına bağlı etmenlerdir. Bireysel faktörler ise kişiye özgü özellikleri kapsamaktadır.[18]

A. İÇSEL FAKTÖRLER

İçsel faktörler işin kendisiyle ilgili, işin temel yapısında var olan özeliklerdir. İşin kendisinin sahip olduğu ve iş doyumunu arttıran özellikler otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği ve görev geri bildirimidir.[19]

İşin temel yapısındaki bu çeşitlilik kişinin işini anlamlı bulmasına, daha fazla sorumluluk almasına, performansının ve iş tatmininin artmasına yardımcı olur. Ayrıca bu özellikler, iş tatminsizliğinin yarattığı devamsızlık, işgücü devri gibi olumsuz durumların varlığını azaltır.

Çalışanlar kendilerine bir şey katmayan tekdüze ve sıkıcı işlerden hoşlanmazlar. Bireyin tekrara dayalı işlerde çalışması, işinden sıkılmasına yol açmaktadır. Kişinin işinden dolayı yaşadığı bu sıkıntı depresyon, umutsuzluk ve yalnızlık gibi sorunları beraberinde getirmektedir.[20] İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni olarak sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar. İş sürecinin neticesinde ortaya çıkan sonucun gurur verici olması ve yaptığı işin toplum tarafından kabul edilmesi memnuniyeti arttırıcı diğer faktörler arasında sıralanabilir. Bununla beraber kişiye işini yaparken tanınan özerklik derecesi de memnuniyeti arttırıcı önemli bir noktadır. Bazı çalışanlar işlerinde bağımsızlık

[18]Telman ve Ünsal, **a.g.e.**,ss.27-57.
[19] H.Joseph Reitz, **Behavior in Organizations,** 3rd ed., U.S.A., Irwin Inc, 1987, s.216.
[20] Richard Farmer; Norman D. Sundberg ,"Boredom Progness:The Development and Correlates of a New Scale", **Journal of Personelity Assessment,** Vol.L,No:1, 1986, pp.4-17.

isterler, yöneticilerinin kendilerine pek karışmasını istemezler, işini yapış şeklini ve çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Çalışanların memnun olmadıkları durumları rahatça belirtebilecekleri bir ortam oluşturulması, hem çalışanın hem örgütün çıkarları için önemli bir konudur. Çalışanların şikayetleri titizlikle dinlenmeli ve kısa sürede çözüm yolları araştırılmalıdır. Gerekirse şikayet ve dilek kutuları oluştur oluşturularak çalışanların yüz yüze söylemeye çekindikleri konuları rahatça dile getirmeleri sağlanmalıdır.

Yapılan birçok araştırmada işin bizzat kendisinin çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu gerçeği tespit edilmiştir. Yoshio Kondo tarafından yapılan bir araştırmada işin üç temel özelliği olduğu ve bunların varlığının iş tatminini arttırdığı ortaya konmuştur:

- Yaratıcılık
- Fiziksel aktivite
- Sosyallik

İnsan tarafından yapılan bir işin olması durumunda belirtilen bu üç temel özellik de işin doğasında vardır.[21] Yapılan araştırmalardan da anlaşıldığı gibi çalışılan işin sahip olduğu özellikler ile elde edilen memnuniyet arasında olumlu bir korelasyon vardır.

B. DIŞSAL FAKTÖRLER

Dışsal faktörler çalışan memnuniyetini sağlayan durumsal etkenlerdir. Bu etkenler şirket politikasına, şirket kültürüne, toplumsal şartlara bağlı olarak belirlenmektedirler.

1. Finansal Unsurlar

a. Ücret

Ücret, çalışanın iş tatmininde önemli yere sahiptir. Çalışanların geçimini sağlayan bir araçtır. Bununla beraber alınan ücret çalışan açısından başarının bir simgesi olarak görülmektedir. İnsanlar daha çok kazandıklarında daha başarılı olduklarını

[21] Yoshio Kondo, **Human Motivation,** 5th ed., Japanese Standarts Assosiation, Tokyo, 1998, s.15'ten aktaran Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:223, 1990, s.122.

hissetmektedirler. Ayrıca çalışan kazandığı ücretin düzeyine bağlı olarak bir statü elde etmekte ve toplum içinde saygı görmektedir.[22]

Her çalışanın, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda beklenti içine girer. Benzer şekilde insanlar diğer çalışanların aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Eğer diğer çalışanların ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise, o insanlara ve örgüte güvenleri azalır. Ücretin adil olmaması ve eleştiriye açık olması çalışan memnuniyetini önleyen bir faktör olabilmektedir.[23] Bununla beraber ücretin memnuniyeti arttıran bir unsur olmasında çalışanın bireysel özellikleri de etkilidir.

Örgütlerde ücret ve ücret dengesi memnuniyet açısından en önemli konulardan birisidir. Bir işletmede ücret skalası oluşturulurken iş analizlerine ve buna bağlı olarak iş güçlüklerinin tespitine dayalı adil bir ücret yapısının oluşması hedeflenmelidir.

b. Çalışmayı Takdir Etmek ve Ödüllendirmek

Çalışanlar yaptıkları işlerde başarılı olup olmadıklarını bilmek ve gösterdikleri performans karşısında takdir edilmek ve ödüllendirilmek isterler. Ödüllendirme genel olarak örgütler açısından bir maliyet unsuru olarak görülür. Oysa birçok araştırma, çalışanların kişisel takdir görmeye paradan daha çok önem verdiğini ortaya koymuştur.

Graham'a göre yöneticinin elemanını gösterdiği başarıdan ötürü şahsen tebrik etmesi, övmesi, bu başarıyı şirket geneline duyurması, moral toplantıları düzenlemesi ve çalışanın terfi ettirilmesi yönetici kaynaklı ödüller arasında sayılabilir.[24]

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu

[22] İsmail Durak Ataay, **İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, Ankara, MESS Yayınları, No:126, 1988, s.51.
[23] Patrick Forsyth, **Yaratıcı Motivasyon Teknikleri,** çev. Derya Demiray, İstanbul, Kaizen, 2006, s.43.
[24] Bob Nelson,**Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu,** İstanbul,Rota Yayınları, 1999, s.14.

kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.

c. İş Güvenliği

İş güvencesinin olması çalışanlar için ayrı bir memnuniyet faktörüdür. İnsan, doğası gereği maddi ve manevi varlığını tehdit eden risklerden arınmış sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmak ister. Örgüt çalışanların güvenliğini korumak için gerekli önlemleri alırsa daha kişi kolay tatmin olur. Çalışanların memnuniyetinin arttırılması için, işverenlerin işçinin maruz kaldığı riskleri önlemesi, işin niteliğine uygun koruyucu malzemeleri temin etmesi ve bu malzemelerin kullanılmasını sağlayarak, gerekli şartların uygulanıp uygulanmadığını etkin bir biçimde kontrol etmesi gerekmektedir.

Çalışanlar fiziksel güvenliğin yanında, sosyal ve psikolojik güvenliğe de önem verirler. Güvenlik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması psikolojik güvencenin kapsamına girer. Örneğin sosyal sigortanın varlığı, saygı görme, terfi imkanları sosyal güvence olarak sayılabilir.

2. Yönetsel Unsurlar

a. Kararlara Katılma

Katılım, çalışanların kendilerini ilgilendiren sosyal ve ekonomik politikaların kararlaştırılmasında söz sahibi olmasıdır. Çalışanlar işi bizzat yapan kişiler olarak işleriyle ilgili yeterli uzmanlığa sahip olduğuna inanırlar ve işleriyle ilgili karar verilirken kendilerinin de bu süreç içerisinde olmasını arzu ederler. Bununla birlikte sorunun temelini daha iyi bildiklerinden daha ayrıntılı ve nitelikli kararlar alabilmektedirler.[25]

Kararlara katılma; personelin güdülenmesini, çalışma gruplarının tavır ve davranışlarının değişmesini, eğitsel amaçlara ulaşmayı, sosyal ilişkilerin daha sakin bir ortamda yürütülmesini, astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama imkanı sağlamaktadır. Ayrıca organizasyonda çalışanların komite

[25]Sabuncuoğlu, **a.g.e.,**s.126

çalışmalarına, hatta işin kendisi ile ilgili olan yönetsel kararlara katılması çalışanı işine bağlar ve böylece memnuniyeti artar.[26]

Yönetime katılma gönüllü katılma, temsili katılım, sendikal katılma ve kendi kendini yönetme olmak üzere dört şekilde gerçekleşebilir.[27]

b. Yetki Devri

Yetki, yöneticinin belirlenmiş amaçlara ulaşmak için, gereken çalışmaların yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Yetki, örgütün itici gücü olarak nitelendirilebilir ve çalışanlar üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Yetki devri sayesinde çalışanlar kendilerine güvenildiğini hissederler ve bu da aynı zamanda onların kendilerine olan özgüveninin artmasını sağlar. Böylece astların sorun çözme ve bir iş başarma ihtiyaçları giderilerek, çalışanların morallerinin artmasına yardımcı olur. Diğer yandan daha çabuk harekete geçme, hızlı ve daha doğru kararlar alabilme olanağı sağlar. Yetki devri ile sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin, daha isabetli davranmalarını ve zaman yitirmeden karar vermeleri sağlanabilmektedir. Yönetici astlarına yetki devri yapacağı zaman mesajın astlar tarafından doğru şekilde anlaşılabilmesine özen göstermelidir. Çünkü yetki devrinin amacı, görevin daha etkin bir biçimde yürütülmesi, yetkinin daha etkin biçimde kullanılmasıdır. Yetki devri sayesinde çalışanlar kendi yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı bulurlar. Böylece, çalışanlar ortaya konan başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar.[28]

c. Yönetici Davranışları

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir tatmin kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş

[26]Aytaç Açıkalın,**Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi,** İstanbul,Pegem Yayınları, No:7, 1994, s.132.
[27]Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul, İ.Ü.İ.F Yayını, Yayın No:127, 1990, s.330.
[28]Ahmet Talat Us, **İşletmelerde Motivasyon**, İstanbul, İgiad Yayınları,2007, s.12.

tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir.[29] Araştırmalar da göstermektedir ki yönetim tarzı iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir.[30]

Otoriter yöneticiler karar alma sürecinde astlarına danışmazlar, grup karar alma sürecinde yer almaz. Astlarıyla ilişkileri sınırlı ve biçimseldir. Bu ilişkilerde kural koyma yolunu seçerek, çalışanların kendi koydukları kurallar doğrultusunda hareket etmelerini isterler. Tüm yetkiyi kendi ellerinde kullanarak astlara yetki devri sorumluluk vermezler. Motivasyonda korkutma ve cezalandırmayı seçerler. Bunun aksine demokratik yöneticiler, kendilerini grubun bir parçası olarak görürler, yönetim yetkisini astlarıyla paylaşırlar. Amaçların belirlenmesinde, kararların alınmasında ve iş bölümünün sağlanmasında astlarıyla birlikte hareket ederler. İlgisiz yöneticiler ise astlarını kendi hallerine bırakan, takım çalışmasına önem vermeyen, örgüt faaliyetlerinde çok fazla yer almayan yönetici tipleridir. [31]

Çalışanlar kendi fikirlerinin alındığı, sorumluluk üstlendikleri, rahatça öneride bulunabildikleri ortamlarda çalışmaktan hoşlanırlar. Yöneticilere düşen görev çalışanların rahatça kendilerini ifade edebildikleri, başarılarının ödüllendirildiği demokratik çalışma ortamları yaratmaktır.

d. Motivasyon

Motivasyonun kelime anlamı harekete geçirmek, hareketlendirme anlamımı taşımaktadır. "Motive" terimin Türkçe karşılığı ise güdüleme, teşvik etme olarak belirlenebilir. Motivasyon, örgüt çalışanlarını örgütün amaçlarının gerçekleşmesi doğrultusunda teşvik etmektir. Bir başka ifadeyle motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek, bu sayede çalışmaktan zevk alacakları bir iş ortamı oluşturarak, daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Çalışanlar işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidirler.

---

[29] İsmail Albayrak, " Önderlik Tipi ve Astın Tatmini", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.VI., No: 1, 1977, ss.245-254.

[30] D. Feldman ve A. Hugh, **Managing Individual and Group Behavior in Organization**. Auckland, McGraw-Hill International Book Company,1986, p.196 'dan aktaran, 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,ss.17-26.

[31] Ali Rıza Terzi**, "**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi" ,(Çevrimiçi)
http://Yayim.Meb.Gov.Tr/Dergiler, 21 Mart 2008.

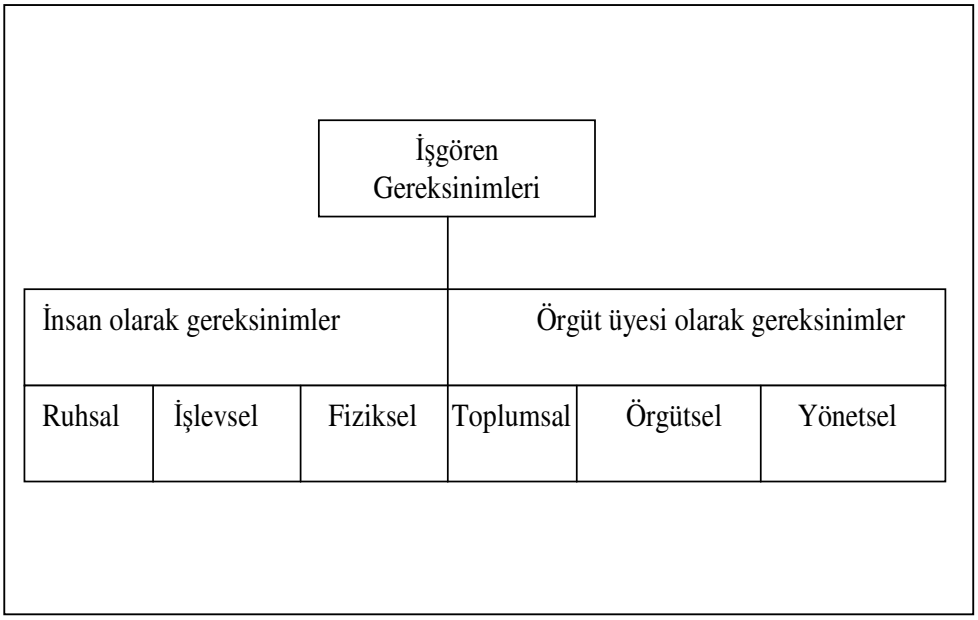
Motivasyon kavramının özünde güdüler vardır. "Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere" denir. [32] Güdüler organizmayı uyaran ve faaliyete geçiren onu bir amaca yönelten uyarıcılardır.[33] İnsan çok karmaşık bir canlıdır. İnsanı harekete geçiren hayatına yön veren birçok gereksinimleri vardır. İnsanların sahip oldukları bu gereksinimleri güdüleri yaratır. Çalışanlar hem yaşamını sürdüren insan olarak hem de çalışma hayatının bir öğesi olarak çeşitli gereksinimlere sahiptirler. Bunlar; Şekil 3' te görüldüğü gibi ruhsal, fiziksel, toplumsal, örgütsel, işlevsel ve yönetsel gereksinimler olarak sınıflandırılabilir.

Motivasyon kişisel bir olaydır. Çalışanların psikolojik yapıları birbirinden farklı olduğundan birisini motive eden herhangi bir durum başkasını motive etmeyebilir. Motivasyon kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ile ilgilidir. Kişi işten iş kişiden etkilenmektedir. Yapılan iş, işi yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır. Bunlar; işin ekonomik değeri ve anlamı, işin sosyal statü, prestij değeri ve anlamı, işin psikolojik değer ve anlamı olarak sıralanabilir. Görüldüğü gibi, insanlar farklı gereksinimler ve güdüler içinde hareket etmektedirler. Bu gereksinimlerin karşılanma isteği motivasyon sürecinin başlangıcını oluşturur. Kısaca motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. İnsanı, belirli amaçlara ulaşması için harekete geçiren önemli bir unsur da çalışma güdüsüdür.

Çalışma güdüsü doğuştan kazanılmamış sosyal yaşamda sonradan öğrenilmiş ikincil güdülerdendir.[34]İnsan fiziksel yaşamını devam ettirmek için çalışır. Bunun için yiyecek, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Böylece, çalışma, bireyin yaşamının merkezi olarak görülmektedir. İnsan hayatının yarısından çoğunu çalışarak geçirir. Dolayısıyla sürekli yaptığı işinden doyum sağlayabilmek için motive edilmeye ihtiyaç duyar. Motivasyon çalışanları yönlendirici bir güce sahiptir.

[32]Lütfi Öztabağ, **Psikolojide İlk Adım**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1970, s.34.
[33] Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 9.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 1999, ss.229-230.
[34] Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi,** Bursa, Alfa Yayınları,1995,s.108.

Şekil 3: İşgören Gereksinimleri



Kaynak : Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kıtabevi, 1995, s.87.

Çalışanlar işlerini en etkili bir şekilde yapmak ve başarı kazanmak için motive edilmelidirler.[35] Bu sayede hem örgütler amaçlarına ulaşır hem de birey yaşamının önemli bölümünü oluşturan ve etkileyen çalışma yaşamından maksimum faydayı sağlamış olur.

Motivasyon çalışanların işlerini daha kaliteli, daha hızlı ve daha etkili yapmaları için oluşturulan bir süreçtir. Motivasyon sayesinde çalışanların kurumda veya takımda kalmaları, yaratıcı gizli güçlerini ve yeteneklerini kullanmaları, iş başarılarını artırmaları sağlanmış olur. Bu da iş tatminin artmasını sağlar. Örgüt açısından işgörenin motivasyonu işgörenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzulayarak yapmasıdır. [36]

Motivasyon ve çalışan memnuniyeti arasında döngüsel bir ilişki vardır. İş tatmininin oluşması güdülenmeyi hızlandıran bir faktördür. İşinden memnun olan çalışanların

[35] H.Can, D.Tuncer ve D.Y. Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri,** Ankara, Asımlar Basımevi, 1986,s.171.'den aktaran Ayla OKAY, **Kurum Kimliği,** 3.bs., İstanbul, Kapital Yayıncılık, 2002, s.220.

[36] Aslı Şener, "Motivasyon", 25 Ocak 2006, (Çevrimiçi) http://www.tumgazeteler.com, 12 Aralık 2007.

örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi oldukça kolaydır. Buna karşın işinden memnun olmayan kişileri güdülemek oldukça zordur.

Motivasyon ve çalışan memnuniyeti, çalışanları hedeflenmiş ve ulaşılmak istenen amaçlara yöneltmek için işletmelerin göz ardı edemeyeceği önemli unsurlardır. Hem motivasyon hem de çalışan memnuniyetinin ortak bir diğer özelliği manevi yanı ağır basan hissi kavramlar olmalarıdır. Çalışanın işinden memnun olması yaptığı işin birçok farklı yönünden hoşnut olmasını ifade eder. Çalışan memnuniyeti ve motivasyon arasında yakın bir ilişki söz konusudur. İşinden tatmin olmuş bir çalışan motive olmaya tatmin olmayan bir çalışandan daha fazla hazır durumdadır. Çünkü kişiye güdülenmeye uygun bir ortam yaratılmıştır. Buradan da anlaşıldığı gibi çalışanlar işyerlerinden beklediklerini elde ettikleri ölçüde tatmin olmaktadırlar ve motivasyonları artmaktadır.[37]

Örgütler bugün, çalışanların motivasyonunu arttırmak için birçok yöntem geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Motivasyonu sağlamada göz ardı edilmemesi gereken konulardan biri herkesin farklı bir kişiliğe ve beklentilere sahip olduğu gerçeğidir. Bireyler inançları ve duyguları açısından çeşitlilik gösterirler; her biri başarıya ulaşmak için farklı bir uyarana ihtiyaç duyar. Bu nedenle yöneticiler hangi motivasyon aracını ne zaman kullanılacağına karar verirken bu özelliklere dikkat etmelidirler.

Psikologlar çalışanları emniyet arayan personel, mükemmellik isteyen personel, kendisine önem verilmesini isteyen personel, sorumluluk isteyen personel, prestij arayan personel, herkes tarafından kabul edilmeyi isteyen personel olmak üzere altı ana gruba ayırırlar. Kimi insanlar maddi teşvik araçlarıyla motive olurken kimileri için önemli olan manevi araçlardır. Bu nedenle maddi unsurların sağlanmasından sonra terfi, kararlara katılım gibi manevi olanakları da çalışanlara sağlamakta fayda vardır. Böylece çalışanların kurumda çalışmaktan hoşnut olması sağlanabilir. [38]

Çalışanları motive etmek için, onlara şirketin önemli bir parçası oldukları duygusu hissettirilmeli ve sosyal gereksinimleri de karşılanmalıdır. Sosyal etkinlikler ve

[37] Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri,** 4.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 1998, ss.250-253.
[38] Elif Sungur, "Kurum İçi İletişimde Yeni Bir Odak: Çalışanlar ve Çocukları, 10 Aralık 2007, (Çevrimiçi) http://www.prbu.com/pr-yorum, 10 Mayıs 2008.

sosyal ilişkilerin geliştirilmesi çalışanları motive edici önemli bir araçtır. Sosyal dayanışmayı sağlayarak çalışanların örgütü bir aile gibi görmeleri sağlanabilir. Geziler, eğlenceler, kutlama törenleri, doğum hediyeleri, bayramlarda hediye verilmesi sosyal etkinlikler arasında sayılabilir. Bunun yanında çalışanın eğitimine önem vermek ve kişiler arası iletişimin düzeyini arttırmak da önemlidir.[39]

Motivasyon, gönüllü davranışları güçlendiren, bir dizi psikolojik sürecin bileşimi ve ihtiyaçları karşılama temelli, amaçlara yönelik eylemdir. Motivasyonu sağlayabilmek için çalışanın kişisel amaçları ile şirket amaçlarını ortak bir noktada birleştirmek ve uyumlu hale getirmek gerekir. [40] Bu uyumun gerçekleştirilmesi çalışanın iş tatminini arttıracaktır. [41] Çalışan yaptığı işin sonucunda elde ettiği başarının ödüllendirilmesini ister ve ödüllendirilmesi doğrudan tatmin duygusunu yaratır.

Örgüte bağlı mutlu çalışanlar yaratabilmek için motivasyon ve iş tatmini birbirine bağımlı iki anahtardır. Başarıya ulaşmak isteyen örgüt ve yöneticiler bunun farkında olmalı ve çalışanlara o kurumun bir parçası olduklarını hissettirecek olan tatmin ve motivasyon unsurlarını doğru bir şekilde belirlemelidirler. Unutulmamalıdır ki mutlu çalışan durumundan memnun olan çalışandır.

e. Hiyerarşik Yapı

Bir örgütteki astlar ve üstler arasındaki ilişkiler hiyerarşik yapıyı oluşturur. Yönetici ve astları arasındaki ilişkilerin boyutu ve niteliği çalışanın duyduğu memnuniyeti etkilemektedir. Bu memnuniyetin oluşabilmesi için öncelikle karşılıklı güven ortamının oluşturulması sağlanmalıdır. Günümüzde yönetime güven çalışanın işletmeye bağlılığını ve memnuniyetini arttıran önemli bir unsurdur.[42] Yönetici çalışanlarına karşı, açık, samimi ve adil olmalıdır. Yöneticilerin sergilediği bu davranışlar çalışanlarda daha çok emniyet ve kabul görme duygusu yaratmaktadır. Bu da çalışanın memnuniyetini arttırarak işine daha fazla bağlanmasını sağlayacaktır.

---

[39] Coşkun Çoroğlu, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi,** İstanbul, Alfa Yayınları,2003,s.45.
[40] Memiş Yılmam, "Motivasyon ve İşyeri Politikası",(Çevrimiçi) http://www.ekometre.com/get_article.asp?article_id=694,10 Mayıs 2008.
[41] Brad Lee Thompson, **Yeni Yöneticinin El Kitapları 1**, çev. Vedat G.Diker, İstanbul,Hayat Yayınları,1998, s.119.
[42] Selen Doğan, **Personel Güçlendirme,**İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, ss.28-29.

Örgütlerdeki birimler arasında hiyerarşinin katı olması iletişimi olumsuz etkiler. Katı hiyerarşi birimlerde bulunanlar arasında iletişim engeli oluşturur. Katı hiyerarşinin olduğu örgütlerde insan ilişkileri de yeterince gelişmez. Bu tür yapılarda belirlenmiş kalıpların dışına çıkmak çok zordur. Bu da gönüllü bir işbirliği ve katılımı ortadan kaldırmakta ve bireyde memnuniyetsizliğe yol açmaktadır.

3. Örgütsel Unsurlar

a. Örgüt Yapısı ve Kültürü

Örgüt yapısının taşıdığı özellikler çalışan memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir. Örneğin katılımcı bir yapıya sahip bir örgütte, çalışanların kararlara katılımı sağlanmakta ve iş doyumu artmaktadır. Çalışanın yaptığı işin yeteneklerini kullanmasına izin vermesi ve işiyle ilgili söz söyleme şansına sahip olması kendini daha rahat hissetmesini ve yaşadığı gerilimin azalmasını sağlamaktadır.[43]

Örgütün çalışanlarına sağladığı olanaklar örgüt yapısına bağlı çalışan memnuniyeti üzerinde önemli rol oynamaktadır. İşin gerekleri doğru şekilde saptamış, iş analizleri, iş tanımları belirlenmiş ve çalışanların yeteneklerine uygun etkili ve verimli görevlerde çalışmasına imkan verecek bir örgüt yapısı çalışan memnuniyeti üzerinde arttırıcı bir etkiye sahiptir. Örgüt içindeki belirsizlikleri kaldıran standart düzenlemelerin, çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etki yarattığı kabul gören bir gerçektir.[44]

Örgütler faklı kültür düzeylerine sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşur. Bir araya gelen bu bireyler kendi içlerinde diğer örgütlerden farklı, kendi örgütlerine özgü ortak bir değer sistemi oluşturmaktadırlar. Buradan yola çıkarak örgüt kültürünü örgüt üyelerinin örgütü tanımalarına ve anlamalarına yardımcı olan, paylaşılmış algılar, tutumlar ve inançlar bütünü olarak tanımlayabiliriz.[45]

---

[43] Margot Van Der Doef, Stan Maes, "The Job Demand-Control (Support) Model and Psychhological Ell-Being: Areview of 200 Years of Emprical Research", **Work&Stres**, Vol.VIII,No:2,1999, p.88.

[44] Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**, çev. Kemal Tosun, İstanbul, İ.Ü.İ.F. Yayını, Yayın No:199, 1988,s.95.

[45] A. John. Wagner, J. R. Hollenbeck, **Management and Organizational Behavior,** Newjersey, Prentice Hall Inc., 1995, s. 601.

Çalışanlar dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için kendilerine bazı normlar belirlerler. Bu normlar çalışanların çoğunluğu tarafından kabul edilen davranış kurallarından oluşur ve çalışanların örgüt içinde nasıl hareket edeceklerini gösterir. Normlar, hem kurumsal kimliğin korunması bakımından, hem de bireysel kimliğin korunması bakımından önemlidir. Ortak normların oluşturulması ile çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumlu işbirliği yaratılır, yetkinin tek elde toplanması engellenir. Böylece çalışanların örgütle bütünleşmesi ve kurumsal bir sinerji oluşması sağlanır. Bu sinerji çalışanların kendi bireysel kültürlerinden farklı yeni bir organizasyon yapısı oluşturmaktadır.[46]

Örgüt kültürünün çok önemli bir başka görevi çevredeki belirsizliklerin azaltmasıdır. Birey doğası gereği çevreden gelebilecek tehlikelere karşı endişe içinde olabilir. Amaçlarını ve amaçlara ulaştıracak araçları belirlemiş bir örgüt kültürü bireyin korku ve endişelerini azaltmasına yardımcı olarak işinden tatmin olmasını sağlar.

Güçlü bir örgüt kültürü etkili bir iletişim ağının oluşmasını sağlayarak, karmaşayı ve çatışmaları ortadan kaldırmaktadır. Güçlü kurum kültürlerine sahip örgütlerde amaçlar her çalışan tarafından bilinir ve çalışanlar bu amaçlara ulaşmak için çaba harcarlar. Yeni işe giren çalışanların bilgi, beceri ve davranışlar kazanmasına yardımcı olarak örgüte daha çabuk adapte olmalarını sağlar. Ayrıca örgüte rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü güçlü kültür yapısı iş yapma süreçlerine standart uygulamalar getirerek verimliliği arttırır. Zayıf örgüt kültürlerinde ise, ortak normların yokluğu, çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği, gerilime ve uyuşmazlıklara yol açarak çalışan memnuniyet düzeyini düşürür.

b. Örgüt İklimi

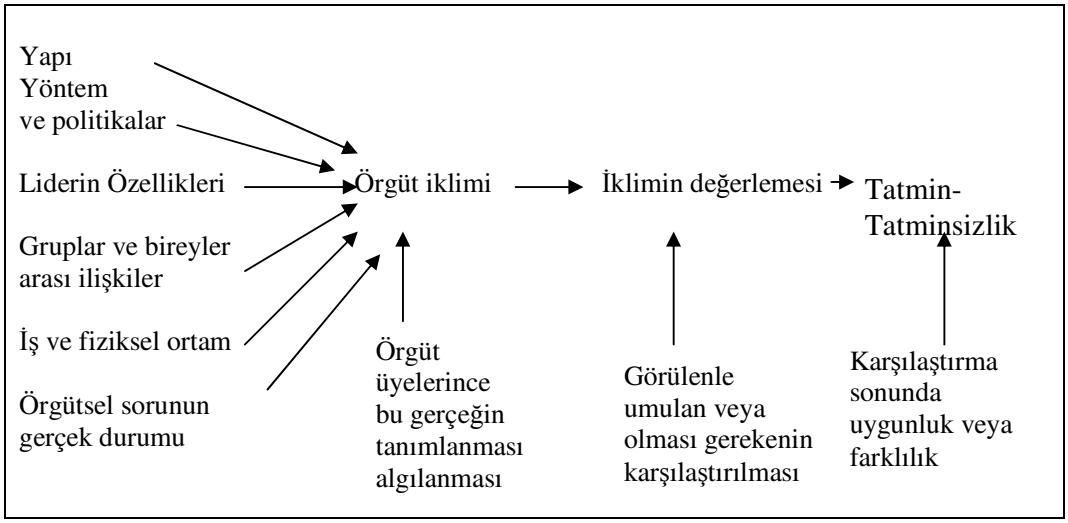
Örgüt iklimi, çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte kimliğini kazandıran, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt içinde oluşan psikolojik ortam olarak tanımlanabilir. Her işletmenin kendine has bir örgütsel iklimi vardır ve bu iklim çalışan davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

[46] J. N. Adler , **The Management of Cross Cultural Organizations,** San Diego, California University Associates, 1980, p.182.

Örgüt iklimi, örgütün yapısal ve yönetsel politikaları, çalışanlar arası ilişkiler, birlikte hareket etme gibi örgüt amaçlarına ulaşmadaki belirleyici faktörlerdir.[47]Çalışanlar mevcut örgütsel iklimle kendilerince olması gerekeni karşılaştırırlar ve bu karşılaştırma sonucunda da iş tatminin düzeyi ortaya çıkar. Yani iş tatmini, örgütsel iklimin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkar.

Örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi Bergson (1979), aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

Şekil 4: Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi



Kaynak: Jean Lous Bergson " Le ClimatOrgonizationnelle la Satisfaction Au Travail"Less Aggets Humains de Li Organization, Greaten Moren, Paris 1979'dan aktaran İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,** Bursa Sidre Yayıncılık, 1990, s.112.

c. Kurum İmajı

İmaj, kişilerin ya da örgütlerin dışarıya yansıyan görüntüsüdür. Tıpkı insanlar gibi her örgütün bir imajı vardır. Kurumsal imaj kurumun dışarıdan algılanmasıdır. Kurumun hizmetlerinden yararlanan herkesin kuruma karşı farklı algıları ve

[47] William Castterter, **The Personel Function in Educational Administation**, California, Mecmillan Publishing Company, 1980, s.430.

tutumları vardır. Kurumsal imaj kurumun ürettiği ürün, yaptığı reklamlar, kurumun içi ve dış tasarımına kadar kuruma ait her şeyi içine alan bir kavramdır.

Fortune International dergisi 1991 yılında 32 farklı sektörde 306 büyük şirkette çalışan 800'den fazla çalışanla görüşerek kurum imajına yönelik bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada kurum imajını değerlendirmeye yönelik kriterler arasında yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, uzun dönemli yatırımların kalitesi, yeni buluşlar, finansal açıdan sağlamlık, toplumsal ve çevresel sorumluluk, kurum kaynaklarının akıllıca kullanımı gibi kriterler seçilmiştir.[48]

Çalışanlar açısından imaj o kurumda işe başlamada ve devam etmede önemlidir. Çalışanlar imajın çekiciliğini değerlendirirken, kendileriyle ilgili tanımların devam etmesine, farklılık sağlamasına ve kendilerine olan güveni artırıp artırmadığına dikkat ederler. Diğer yandan, işletmeye yeni girmiş bir çalışanın işletmeye ilişkin edindiği ilk izlenim onu işletmede çalıştığı sürece etkileyecektir.[49]

Kurum imajı çalışanların örgüte olan bağımlılığını ve örgütle bütünleşmesini etkileyen bir faktördür. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, her üyenin örgütleri hakkında edindikleri imajdan doğar ve sergileyecekleri davranışları etkilemektedir. Çalışanlar hem kendi tutumlarından hem de dışarıdaki insanların şirkete karşı sahip olduğu tutumlardan etkilenirler. Çalışanlar dışarıdaki insanların örgütü olumlu yönde değerlendirdiklerine inanırlarsa örgütle bütünleşmeleri kolay olur. Böylece güçlü bir bütünleşme örgüt içi işbirliğini sağlar ve rekabeti arttırır. Bununla beraber çalışanların örgüt imajını olduğundan farklı yorumlamaları halinde, depresyon ve stres gibi olumsuz davranışlar görülebilir. Bu tür olumsuz davranışlar istenmeyen örgütsel davranışları beraberinde getirir. Bir süre sonra da, birey örgütsel rollerinden uzaklaşır veya örgütü terk eder.

d. Değişim

"Değişme; bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır".[50]Değişim bütün

[48] D.B. Bromley, **Reputation, Image and Impression Management**, England, John Wiley & Sons Ltd, 1993, s.178.
[49] Aydemir Okay, **Her Yönüyle Pazarlama İletişimi**, Ankara, Medicat Kitapları, 2000,s.106.
[50] Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, Todaie Yayınları,1995, s.24.

toplumsal sistemler için kaçınılmazdır. Geleneksel ve tutucu kültürler dahi sürekli değişim içindedirler. [51]

Değişim olumlu ya da olumsuz olabilir. Değişimin olumlu yönde olması yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması, örgütte düşük verimlilik ve etkenliğe yol açan geleneksel veya eskimiş yöntemlerin, davranışların, ilişkilerin, malzeme ve makinelerin terk edilerek yerlerine daha verimli ve etkin olanların getirilmesi suretiyle örgütün geliştirilmesi anlamını taşır.

Değişimin getirdiği yenilikler çalışanların yaptıkları sürekli işlerde farklılık yaratarak monotonluğu azaltır. Fakat değişimin çalışan açısından memnuniyet doğurabilmesi için çalışanların da görüş ve önerilerine başvurmak gerekmektedir. Çalışanların değişimden memnun olabilmelerini sağlamak, değişiminin planlanması ve tasarlanmasından daha zor bir iştir. Yeni bir örgüt yapısı yeni süreçler, yeni teknolojik altyapı, hayata geçirme sürecinde, çalışanların tasarlanan sistemlere, süreçlere, organizasyona inanmalarını, uyum göstermelerini ve geliştirilen uygulamaları kullanmalarını sağlamak, onların sürekli bilgilendirilmesiyle yakından ilişkilidir.[52] Öncelikle çalışanlar değişime hazırlanmalı ve motive edilmelidirler. Bütün bunlar örgüt üyelerinin olumlu tutum ve davranışlarında, morallerinde ve iş tatminde bir iyileşme, işe geç gelme, hastalık, iş kazaları ve işçi devrinde bir azalma ve üyelerin yenilikçi ve yaratıcılık yeteneklerinde gelişme anlamını taşır.

e. Örgüt İçi İletişim ve İlişkiler

(1) Kurumsal İletişim

İletişim, işletme içinde çalışanlar ve yönetim arasındaki karşılıklı bilgi alışverişidir.[53] İletişim yoluyla çalışanlar yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, yöneticiler de astlarına fikir ve duygularını ulaştırır. Etkin bir iletişimin varlığı bütün yönetim faaliyetleri üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla açık bir iletişim halinde olması çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamakta, hata oranını azaltmakta ve çalışanların daha mutlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır.

[51] Joseph Fitcher, **Sosyoloji Nedir?,** çev. Nilgün Çelebi, 3.bs., Ankara, Atilla Kitabevi, 1996, s.166.
[52] David Hussey, Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi, çev. Ali Çimen, İstanbul, Timaç Yayınları, ss.22-28.
[53] Billur Ülger, **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler**, İstanbul, Der Yayınları,2003, s.13.

Örgüt içi iletişim düzeyi işgörenin "birisiyle başarılı iletişim kurma veya kendisiyle başarılı iletişim kurulabilmesinin doğurduğu kişisel tatmin" olarak da tanımlanabilmektedir.[54]

Örgütte etkin bir iletişim ağının oluşabilmesi için çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı güven ortamı oluşturulmalıdır. Çalışanların merak ettikleri konularda formel kanallar yerine informel kanallardan bilgi alması durumu, kurum içindeki güvenin sarsılmasına ve çatışmaların yaşanmasına zemin hazırlayabilir.[55]Zamanında geri besleme yapmak, kaliteli iletişim araçları kullanmak, iletişimin inandırıcı, bilgiden yana zengin ve çok yönlü olması iletişimin kalitesini arttıran diğer unsurlardır. Öte yandan empati yapmak da güçlü bir iletişimin kurulması açısından oldukça önemlidir. Empati yapmak insanların kendilerine önem verildiğinin ve anlaşıldıklarının bir göstergesi olabilir.[56]

Bu özelliklere dikkat edilerek oluşturulmuş bir iletişim ağı örgüt çalışanları üzerinde olumlu bir tutum yaratarak, yanlış anlamaların ortaya çıkardığı çatışmaları ortadan kaldırarak, çalışan memnuniyetini doğuracaktır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişim örgütlere belirsizliklerle daha kolay başa çıkabilme olanağı verir.[57]Bu nedenlerle iletişim doğrudan ve gecikmeden kurulmalıdır.[58]

(2) Ekip Çalışması

Ekip belirli bir hedefe ulaşmak için birbirine bağımlı kişilerden oluşan bir topluluktur. Ekip çalışması örgüt performansının ve çalışan performansının artmasında oldukça etkilidir. Öncelikle ortak çalışma ve fikir alışverişiyle

---

[54]Hulisi Doğan, "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C.II, No:2,Temmuz 2002, s.72.
[55]Emel Güler Yılmaz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin iletişimi Gerçekleştirme Koşulları", **Marmara İletişim Dergisi**, No:11, Ocak 2001, ss.359-367.
[56] Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**,İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1994,s.146.
[57] D.M. Schwigen , A.S. Denis, "Communication with employes following a manager : a longitudinal field experiment", **Academy of Management Journal**,V.XXXIV, No:1,1991,pp. 110-135.
[58] Ron Fuchs, "Aslolan Çalışan İletişimidir", **Sabah Business Dergisi**, No:15, Mayıs 2004,ss 12-13.

organizasyon problemlerini doğru şekilde saptamak, hızlı ve doğru çözümler üretmek mümkündür. [59]

Ekibin yüksek bir başarı göstermesi için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Öncelikle takım üyelerinin rahat olacağı informel bir çalışma atmosferi oluşturulmalıdır. Ortak bir amaç ve ortak bir sorumluluk belirlenmeli, üyeler arasında açık bir güven ortamı ve dürüst bir iletişim sağlanmalı, üyeler değişme doğrultusunda pekiştirilmeli, ekip üyelerinin zamanında fırsatları değerlendirip, gecikmeden karar vermelerini sağlanmalı, yapılan ekip toplantılarında üyelere sonuca çabuk ulaşmaya ilişkin kararlar almaları sağlanmaya çalışılmalıdır. Ekibin elde ettiği başarılar ödüllendirilmeli ve bu ödüllerle kazançların paylaşılması sağlanmalıdır. Yöneticinin ekip üyelerini takdir etmesi ve güvene dayalı ilişkilerin kurulması çalışanları mutlu ederek memnuniyetlerini arttıracaktır. Örgütte takım çalışmasının başarıya ulaşmak için önemli olduğunu kabul eden bir yönetim, takım çalışmasına destek olmak için gerekli çalışmaları ve değişimleri yapmalıdır.[60]

(3) Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Çalışanlar ailelerinden çok çalışma arkadaşlarıyla zaman geçirirler. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarıyla kurulan sosyal ilişkiler çalışan memnuniyeti üzerinde etkin bir role sahiptir. Çalışanlar arasındaki karşılıklı yardımlaşma ve dayanışmanın kurulduğu bir çalışma ortamında, çalışanın işyerinde daha rahat hareket etmesini ve çalışma hayatından zevk almasını sağlamaktadır.

Yapılan birçok araştırma sonucunda, çalışanların arasında iletişimin kurulamadığı ve birbirinden bağımsız çalışan kişilerin olduğu bölümlerde personel devir hızının yüksek olduğu ve çalışanların moralinin düştüğü ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kuran çalışanların memnuniyetleri de yüksek olmaktadır.

f. İş Ortamı ve Çalışma Koşulları

Çalışanlar genellikle ısısı, nemi, rahatlığı, işin tehlike derecesine göre çalışmaya elverişli yerleri seçmektedirler. Örneğin; yeterli derecede havalandırılmayan ve temiz olmayan bir işyeri fiziksel rahatsızlıklara yol açabilir. Çalışma ortamının nasıl

[59] Acar Batlaş, Ekip Çalışması ve Liderlik, 4.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002, ss.8-22.
[60] Charotte Shelton, "Ekip Ruhu", **Excutive Excellence**, No:2, Mayıs 1997, s.13.

ışıklandırıldığı da önemlidir. Aydınlatma sisteminde ışık tek yönden gelmeli ve gözü yoracak çok renkli aydınlatma sistemlerinden kaçınılmalıdır. Aksi takdirde, iyi ayarlanmayan bir ışıklandırma sistemi erken yorulmaya sebep olarak çalışanın verimliliğini düşürür. Bunun dışında, çalışma ortamında makinelerden ve insanlardan kaynaklanan aşırı gürültü çalışan üzerinde olumsuz etkiler yapmakta, çalışanın hata yapma oranını artırmakta dolayısıyla bu durum üretimin kalitesini etkilemekte ve çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti düşürmektedir.

Çalışanların memnuniyetinin sağlanması için işin fiziki koşullarının doğru şekilde ayarlanması ve uygun bir çalışma ortamının yaratılması sağlanmalıdır. Aksi takdirde işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan, aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılabilmektedir.

C. BİREYSEL FAKTÖRLER

Çalışan davranışları karmaşıktır çünkü birçok çevresel değişkenden, kişisel faktörlerden, tecrübelerden ve olaylardan etkilenir. Çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri davranışlarını etkiler.[61] Bu da çalışan memnuniyet düzeylerinin kişiden kişiye farklılık göstermesine yol açmaktadır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak ele alınan bireysel faktörler içerisinde cinsiyet, kişilik, yaş, eğitim durumu, yetenekler, medeni durum gibi nitelikler sayılabilir.[62]

1. Kişinin Kendisinden Kaynaklanan Değişkenler

a. Cinsiyet

Bugüne kadar çalışan iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik birçok araştırma yapılmış fakat kesin bir sonuca varılamamıştır. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmalar farklı iki sonuca ulaşmışlardır.[63] Örneğin, pratisyen hekimler üzerine yapılan bir araştırmada erkek hekimlerin çalışan tatmini kadınlardan daha fazla çıkmıştır. Helin ve Smith'in

[61] James L.Gibson **et.al., Organizations Behaviour Structure Processes,** 11th. ed., Boston, Mc Graw Hill, 2002, p.90.
[62] Michael King , Tom Atkinson, "Background, Personality, Job Characteristics, and Satisfaction with Work in a National Sample", **Human Relation,** Vol.XXXV,No:2, 1982, p.120.
[63] Fred Niederman, "The Impact of Gender Differences on Job Satısfactıon, Job Turnover, and Career Experıences,1 January 2004,(Çevrimiçi) ,http://www.allbusiness.com, 18 Mart 2008.

araştırmaları da, kadınların iş tatmininin daha düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna benzer sonuçlara ulaşan araştırmalar bu ilişkiyi kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmaları ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır.[64] Ayrıca kadınların toplum içerisinde üstlenmiş olduğu annelik ve eşlik gibi erkelerden daha farklı bir sosyal role sahip olması buna sebep olmaktadır. Diğer yandan Hodsonve Mc Murray' in yaptıkları araştırmalarda kadın çalışanların tatmin düzeyi erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki henüz kadın mı yoksa erkeğin mi daha fazla tatmin olduğuna dair kesin bir ayrım yoktur.

b. Yaş

Yapılan birçok araştırmada yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır.[65] Oswald ve Warr yaptıkları çalışmalar sonucunda yaş ile tatmin arasında, kadın ve erkeklerde kişisel özelliklerinden bağımsız olarak "u biçimli" bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.[66]

Öte yandan yapılan başka araştırmalar da yaşlı işgörenlerin genç işgörenlere oranla daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedirler.[67] Kişilerin çalıştıkları işte kıdeminin artmasıyla tecrübe ve becerileri gelişmekte ve performansları artmaktadır. Böylelikle kişiler daha iyi işler ortaya çıkartmakta ve bu da iş doyumuna olumlu bir şekilde yansımaktadır.

c. Kişilik

İnsan karmaşık ve çevreyle sürekli etkileşim halinde olan çoğu kez duygularına, düşüncelerine, tutum ve davranışlarına, olduklarından daha değişik bir biçim vermeye çalışan bir canlıdır. Kişilik bireyi diğer insanlardan ayıran, çevreye karşı bakış acısını oluşturan, içgüdülerinin, dürtülerinin, eğilimlerinin bütünü olarak

---

[64] D.H. Brush, **et. al.,** " İndividual Demoghraphic Differences and Job Satisfaction", **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. VII, No: 2, September 1987, pp.139-155.

[65] Canan Ergin, **Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması**, T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Koordinatörlüğü, Ankara, 1995,s.57.

[66] Clark, A., A. Oswald, and P. Warr "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?" **Journal of Occupational and Organization Psychology,** Vol.LXIX, No:1,1996, pp.57–81.

[67] Lee Raymond and Elizabeth R. Wilbur, "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfactıın: A Multi- Variate Analysis", **Human Relations**,Vol.XXXVII, No:8,1958, pp.781-791.

tanımlanabilir. "Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır".[68]

Ruh bilimciler kişiliği farklı kategorilere ayırmışlardır. Bunlar içe dönük, dışa dönük, A ve B tipi kişilikler olarak sayılabilir. İçe dönük olanlar**,** Sessiz, çevreye karşı kapalıdırlar. İnsanlardan kaçar, kendi başlarına kalmak isterler. Dışa dönük olanlar; insancıl, cana yakındırlar, insanlarla birlikte bulunmaktan hoşlanırlar. A kişiliğine sahip insanlar Aşırı rekabeti severler, sabırsızdırlar, sürekli aceleleri vardır, başarmak için hırslıdırlar ve bazı durumlarda düşmanca tutum takınabilirler. B kişiliği ise A kişiliğine göre daha rahattır ve bu tarz kişilik özelliklerine sahip kişilerle geçinmek daha kolaydır.[69]

İnsan ilişkileri zayıf, fazla sinirli ve uyumsuz kişilik özelliklerine sahip çalışanların tatmin düzeyi de düşük olmaktadır. Dışa dönük kişilik yapısına sahip bir çalışan çalışma ortamındaki farklı uyaranların varlığından çok fazla rahatsız olmayıp, mutlu iken, içedönük bir insan aynı şartlardaki bir ortamda memnuniyetsiz bir ruh hali içindedir.[70]

Her inan farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu için, yapacakları işlerin kişiliklerine uygun olarak belirlenmesi ve bu doğrultuda eğitilmesi gerekmektedir. Örneğin sosyal ilişkileri güçlü ve kişilik yapıları dışa dönük olan insanların, halkla ilişkiler gibi bir departmanda görev yapmaları daha doğru bir karar olurken, içe dönük kişilerin masa başında işlerde çalışmaları başarılarını olumlu yönde etkileyecektir. Görüldüğü gibi şan bireyin kişilik yapısı ve yaptığı iş arasında uyum olduğu zaman memnuniyeti artmakta ve örgüte bağlılığı sağlanmaktadır. Tam tersi durumda ise, çalışan işyerinde huzursuz olur ve memnuniyeti düşer.

d. Yetenek ve Zeka

Zeka kişinin bulunduğu çevreye, o an için gerekli uyumunu sağlayan bir yetenek olarak tanımlanabilir. İşin yapılıp yapılmaması yönünden zekanın iş tatmininde

---

[68] Serpi Aytaç," Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.III, No:1,2001,(Çevrimiçi)
http://www.isgucdergi.org, 15 Nisan 2008
[69] Ayşegül Durak Batıgün, Nesrin H.Şahin, "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu", **Türk Psikiyatri Dergisi,** C. XVII, No:1,2006, ss.32-33.
[70] Telman ve Ünsal, **a.g.e.,** ss.59-62.

önemli bir etken olduğu söylenebilir. Birçok iş ve meslek için belirli bir zeka düzeyi gereklidir. Zihinsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar genelde işlerinden hoşnut olmamaktadırlar.

Yetenek ise, kişilerin sahip olduğu kendilerine özgü, bir işi yapabilme kapasitesidir. Çalışanlar bilgi ve becerilerini kullanma imkanı veren, özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça ve başarılı oldukları sürece işlerinden tatmin olurlar.[71]

Daha az tekrarlı daha az rutin ve daha az bölünmüş olan işler örgüt üyesine daha fazla seçme hakkı tanır. Bu nedenle yüksek seviyede işler, bireyin gelişmesine daha çok imkan verir. Buna karşılık, rutin ve sosyal etkileşime imkan vermeyen işler çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkmasını engelleyerek çalışanın memnuniyetini düşürmektedir.

2. Sonradan Kazanılan Değişkenler

a. Medeni Durum

Medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde; genellikle evlilerin bekarlara göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bunun nedeni evlilerin daha düzenli bir yaşam tarzına sahip olmaları ve aile yaşamlarından sağladıkları doyumu iş yaşamlarına da yansıtmalarından kaynaklanabilir.

Sevimli ve İşcan'ın hekimlerin tatmin düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada, evli hekimlerin tatmin ortalamaları daha yüksek çıkmıştır.[72]

Ancak, Reyhan Bilgiç'in 1998 yılında bireysel özelliklerle iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Türkiye'de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlara yönelik bir araştırma yapmış ve medeni durumun genel iş doyumu üzerinde etkili olmadığı sonucuna varmıştır.[73]

---

[71] P.Stephen Robbins, **Organizational Behaviour,Concepts, Controveisies and Aplications,** New Jersey, Prentice Hall,1991, s.172.

[72] Figen Sevimli, Ömer Faruk İşcan, " Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C.V,No:1-2, Ocak-Temmuz 2005, s.61.

[73] Reyhan Bilgiç, "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers," **Journal of Psychology,** Vol.CXXXII, No:5,September 1998,pp.549-558.

b. Eğitim

Eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda sonuçlar farklılık göstermektedir. Genel eğilim eğitim düzeyi yüksek kişilerin çalışan tatmininin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu yönündedir. Çünkü eğitim seviyesi yükseldikçe, daha iyi iş olanakları ve ücret düzeyi artmaktadır. Fakat iyi bir eğitim almış her birey beklentilerine yönelik iyi bir işte istihdam bulamayabilir. Bu da iş tatminsizliğine yol açabilir.

c. Statü

Kişinin sahip olduğu statü ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki mevcuttur. Çünkü kişinin sahip olduğu statü kişiye prestij kazandırmakta ve toplum tarafından saygı görmesini sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda üst yönetsel kademede bulunan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Üst kademede olanlara daha çok önem verilir ve sorumlulukları daha fazladır. Bunların yanında ücretleri ve kar yüzdeleri daha yüksektir ve daha uzun tatil gibi ayrıcalıklara da sahip olurlar.

d. Kıdem

Çalışanların çalışma süresi arttıkça çalışan tatmin düzeylerinin de artacağı ileri sürülmektedir. Çalışma süresi arttıkça çalışanın ihtiyaçları da örgüt tarafından daha fazla karşılanmakta, çalışanın yaptığı işi daha iyi kavraması, işiyle bütünleşmesi sağlanmaktadır.

Diğer yandan kademe ve ücrete ilişkin artışların yeterli düzeyde olmadığını düşünen işgörenlerin tatmin seviyeleri düşmektedir. Ayrıca yeni işe başlayan kişiler başlangıçta çok fazla beklentilere sahiptir. Zamanla bu beklentilerin karşılanmadığını gören bireyde tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Araştırmalara göre, çalışanların tatmini başlangıçta düşük olabilmekte, 6-8 yıl sonunda artma eğilimi göstermekte ve 20 yıl bir arada çalışanların tatmini maksimum seviyeye çıkmaktadır.

III. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI ve ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

A. ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

1. Psikolojik Sonuçlar

a. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, bir şeyi uzaklaştırma, yerini değiştirme, anlamına gelmektedir.[74] Kavram özellikle Marx'ın teorisinin başlangıç evresinde belirgin bir önceliğe ve öneme sahiptir. Marx çalışmalarında iki tür yabancılaşmadan söz eder. Birincisi insanın doğadan yabancılaşması, ikincisi ise kapitalist sistemin yarattığı yabancılaşmadır. İnsanın çevresinden, işinden, emeğinden, ilişkilerinden uzaklaşması, insanı insan olmayana dönüştürülmesi sürecini ifade eder. Yabancılaşma sadece üretimin sonunda değil, üretimin fiilinde de görülür.[75]

Seeman, yapmış olduğu psikolojik ve sosyolojik araştırmalarından yola çıkarak yabancılaşmanın, güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, izolasyon ve kendinden uzaklaşma olmak üzere beş temel boyutu olduğunu söylemiştir.[76]

İnsan sosyal bir varlıktır ve çalışma ortamında sosyal ilişkiler kurmak ister. Bir grubun üyesi olma hissi, çalışma arkadaşlarıyla ortak alışverişte bulunmak kişinin işinden tatmin olmasını sağlar. Fakat modern teknolojinin yarattığı yalıtım kişinin yabancılaşmasına neden olmaktadır. Bazı endüstri kollarında kişiler tamamen izole edilmiş ya da çok gürültülü fiziki ortamlarda çalışmaktadırlar. Bu durum çalışanın diğer arkadaşlarıyla iletişimini engelleyerek tatminsizliğe sebep olur. Diğer yandan üretimin standartlaşması kişilerin başarma ve takdir edilme ihtiyaçlarını nerdeyse imkansız hale getirmektedir. Kişinin yaptığı işe kendinden bir şey katamaması onun yaptığı işe yabancılaşmasına yol açar.

---

[74] Nursel Telman, "Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi",(Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE., İstanbul, 1988, s.126-131.
[75] Karl Marx,**1844 El Yazmaları**, çev.Murat Belge, 3.bs., Birikim Yayınları, 2005, ss.75-78.
[76] Melvin Seeman.,"On the Personnel Consequences of Alienation in Work", **American Sociological Review**, Vol.XXXII, No:2, April 1967, pp.273-285.

İşe yabancılaşma işten tatminsizlik, iş stresi, depresyon ve diğer birçok psikolojik rahatsızlıklarla, işten ayrılmalara ve kaytarmalara, verimin düşmesine, sendikal faaliyetlere ve grevlere kadar uzanan birçok olumsuzluklar doğurmaktadır.

b. Davranışsal Bozukluklar

Kendisine haksızlık yapıldığını, adil olmayan davranışlarla karşılaştığını düşünen, dolayısıyla işinden tatmin olamayan çalışanlarda zaman zaman sinirsel ve duygusal bozukluklarla karşılaşılabilir. Bu bozukluklar saldırgan davranışlar, sabit davranışlar, geriye dönüş davranışları ve işi oluruna bırakma şeklinde çalışanın davranışlarına yansıyabilmektedirler.

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa, ruhsal bozukluklar yaşayabilir. Nevroz ve piskoz olarak adlandırılan kişilik bozukluklarına kadar uzanan psikolojik rahatsızlıklar içine girebilir.

Tatminsizliğin yarattığı diğer davranış bozuklukları saldırganlık ve çekilme şeklinde kendini gösterir. Saldırganlıkta amaç saldırılan objeye zarar vermektir. Birey saldırıyı bazen hayal kırıklığının temeli olarak algıladığı kişiye yöneltirken, bazen de diğer kişi ya da objelere yöneltir. Bunun tam aksi ise çekilme mekanizmasıdır. Başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde görülür.

c. Stres

Stres, vücudun içsel ve dışsal uyaranlara karşı verdiği otomatik tepkidir. Stres olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılır. Olumlu Stres" (iyi stres) olumlu sonuçlar doğurur. Kaygı yerine, zor bir amaca ulaşması sırasında yeteneklerini kullanmaya yönelten, kişiye doyum ve yaşama sevinci veren strestir. "Olumsuz Stres" (kötü stres) ise; bireyin kendine güvenini kaybetmesine neden olan, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı çıkartan strestir. [77]

Stresin belirtileri üç gruba ayrılır:

[77] J.Richardson, **Stres, Work Design and Productivty**, New York, John Wiley & Son, 1981, pp. 15-30.

Fiziksel Belirtiler: Çarpıntı, baş ağrısı, tansiyon yükselmesi, terleme, sindirim bozukluğu, nefes darlığı, yorgunluk, mide bulantısı.

Davranışsal ve Duygusal Belirtiler: Uykusuzluk, iştahsızlık, fazla yemek, sigara ve alkol kullanma, gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçınma, sürekli endişe, yersiz telaş, kayıtsızlık, saldırganlık, duygusal olma.

Zihinsel Belirtiler: Sık sık hafıza kaybı, düşüncelerin zihne hücum etmesi, konsantrasyonda güçlük çekilmesi, karar vermede güçlük çekilmesi, can sıkıntısı, kafa karışıklığı, karamsarlık, fobiler, intihar etme düşüncesi, sosyal hayatın yoksunlaşması vs.[78]

Stresin birçok sebebi vardır. Stres çevreden ya da kişinin kendinden kaynaklanabilir. Kişinin kendisinden kaynaklanan stres kaynakları; bireyin kişiliği, fiziksel durumu, bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, olayları algılama şekli, iş deneyimi, kalıtımsal hastalıklar olarak sayılabilir.

Çalışan bireyler için stres çift yönlüdür yani üzerlerinde hem bireysel stres hem de iş stresinin baskısı vardır. İş stresi bireylerin işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur ve çalışanların sağlık durumlarını olumsuz etkilediği gibi performanslarını da düşürmektedir. [79]

Örgütsel stres nedenleri ise; kötü yönetim, uzun çalışma saatleri, monotonluk, rol belirsizliği, rol çatışması, kişisel rol uyumsuzluğu, kurumun yapısı, iş ilişkileri, katılım, görev çelişkisi, aşırı iş yükü, iş güvensizliği, üst yönetimin ilgisizliği, düşük ücret, vardiya çalışması, uyum için duyulan baskılar, başarısızlık korkusu, işten atılma, şirket ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklar, örgütsel liderlik, emeklilik, aşırı veya yersiz terfi, kimlik kaybı, motivasyon yetersizliği, iş kazaları, hava kirliliği, gürültü, adaletsiz kontrol sistemleri, performansla ilgili yetersiz, hatalı geri besleme, iş dizaynı, vb. olarak sıralanabilir.[80] Bunlardan başka, çalışma gruplarında, iş sorumluluklarında, iş süreçlerinde, donanım ve teknolojide görülen değişiklikler de

---

[78] Richard Lazarus,Susan Folkman, **Stress, Apprasial and Coping**,New York, Springer,1984, pp.10-34.
[79] İnayet Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara, Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16, 1995, ss.11-12.
[80] Richard S. DeFrank, John Ivancecih,"Stres on the job : An Executive Update", **The Academy of Managemnet Executive**, Vol.XII, No:3, August 1998,p.55.

örgütsel stres nedenleri arasında sayılabilir. İşyerindeki bu tip stres yaratan faktörlerin varlığı, çalışanların memnuniyetlerini azaltarak, işgücü devrine, işten ayrılmalara yol açmaktadır aynı zamanda yapılan işin kalitesi düşmekte ve verimlilik de olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bu olumsuzlukların önlenmesi için, öncelikle yöneticilerin stres kaynaklarını tespit etmeleri ve bu koşulları daha az stres yaratacak şekilde düzeltmeleri gerekmektedir. Çok fazla stres altında kalmış olan çalışanlara kısa tatil imkanı, gerekirse danışmanlık hizmeti verilebilir. Bunların yanında, işin fiziksel şartların yeniden düzenlenmesi, çalışanın örgüt içindeki rolünün çözümlenmesi, çalışanın moralini ölçmekte kullanılan tutum araştırmaları, ücretsiz sağlık kontrolleri, meditasyon programları, vb. örgütsel çözümler de uygulanabilir. Böylelikle çalışanların iş uyumu ve randımanı yükselir, stresi azalır ve memnuniyeti artar.[81]

2. Örgütsel Sonuçlar

a. İşgücü Devri

İşgücü devri kişinin kendi isteğiyle ya da örgüt tarafından işine son verilmesi sonucunda işten ayrılma oranının toplam çalışan sayısına oranını ifade eder. Çalışan tatmini ile işgücü devri arasında negatif bir ilişki söz konusudur. [82]

İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olabilir. Ancak aşırı bir personel devri istenmeyen bir durumdur ve işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma maliyetlerini arttırır. Ayrılan personelin yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi yeni maliyetlere sebep olur. Bununla beraber yeni alınan elamanların eğitilmesi, işe uyumunun sağlanması, tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olur.

Her ne kadar çalışanın işinden ayrılmasına alternatif iş olanaklarının etkisi olsa da, işinden yüksek derecede tatmin olan bir birey, işinde kalmayı tercih edecektir. ABD'de yapılan bir araştırmada, çalışanların %78'i kendilerine sağlanan

[81] Zuhal Batlaş, **Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres**, 2. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002, ss.: 3-32.
[82] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 4.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1994, s.378.

motivasyona göre gelecek 2 yıl içinde işlerinden ayrılmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir. [83]

Bununla beraber işgücü devir oranı örgütün başarısının da bir göstergesi sayılabilir. Tüm bu nedenlerden ötürü tatminsizlikten kaynaklanan işgücü devir oranını düşürücü önlemler alınmalıdır.

b. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması veya çalışanın mazeretli ya da mazeretsiz işe geç gidip işten erken çıkması olarak tanımlanabilir. Devamsızlık ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır. Genellikle işinden tatmin olmayan çalışanların işe devamsızlık oranı yüksektir. Araştırmalara göre devamsızlık yapan kişilerin, yaptıkları işi sevmeyen, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve içe dönük kişilik yapısına sahip kimselerdir. Devamsızlığın nedenleri arasında işin yapısı, kişi tarafından algılanan işin önem derecesi, psikolojik yorgunluk, monotonluk, sinirsel bozukluk sayılabilir. Bu tür devamsızlıkları önleyebilmek için, işin yapısı ve fiziki ortamı yeniden gözden geçirilip, tatmin sağlayıcı önlemlerin alınmasında fayda vardır. Ayrıca monotonluğun önlenmesine ilişkin olarak iş genişletme, iş değişimi, dinlenme sürelerini programlı bir biçimde ayarlama, işi tamamlama duygusu yaratma gibi önlemler alınmalıdır.

c. Sabotaj

Çalışanın tatmin düzeyinin düşük olması bazen, kendisine ya da işyerine yönelik normal dışı olumsuz tepkilerde bulunmasına sebep olmaktadır. Uygunsuz çalışma koşulları, çatışmalar, moral düşüklüğünden dolayı kişinin üretime engel olmak istemesi, kullandığı makinelere zarar vermesi, hammadde ve ürün giriş çıkışını engellemek sabotaja örnek verilebilir.

d. Çatışmalar

Çatışma, birbirine uymayan ilişkiler bütünü olarak düşünebilir.[84] Çatışmanın temelinde çalışanın işini sevmemesi, çalışma grubundan hoşlanmaması veya iş

[83] Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları,** 2.bs,. İstanbul, Hayat Yayınları,2002, s.252-254.

ortamında meydana gelen değişimleri benimsememesi gibi nedenler yatar.[85] Birbirine zıt amaçlara ulaşmayı hedefleyen taraflar arasında yaşanan gerginlik sonucu, birey veya gruplar isteyerek birbirlerinin belirledikleri hedeflere ulaşmalarını engellemeye çalışabilirler. Güç mücadelesi, statü farklılıkları, yönetim tarzı, iletişim problemleri gibi nedenlerden ötürü, işinden tatmin olmayan çalışan, bunu diğer kişi veya çalışma gruplarına yansıtabilir.

e. Şikayet ve Kırgınlıklar

Şikayet ve kırgınlıklar çalışanların hoşnut olup olmadıklarını gösteren çok iyi bir göstergedir. Bu hoşnut olmayan çalışanların sayısından çok bir hoşnutsuzluk ve kırgınlığın özü ile ilgili bir durumdur. Bu gibi şikayet ve kırgınlıklardan yönetimin zamanında bilgisi olursa olay çok büyümeden uygun bir şekilde çözülebilir ve bu durum çalışanda bir memnuniyet yaratır. [86]

B. ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

1. İş Analizi

İş analizleri, işletmede yapılacak her bir işin niteliği için genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreçtir. İş analizleri bir yandan işin içeriğindeki görevlerin belirlenmesi, diğer yandan ise o işi yapan kişide bulunması gereken özellikleri belirten çalışmalardır.[87] İş analizlerinin en çok kullanıldığı alan iş değerleme çalışmalarıdır.[88] Bununla beraber, işe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak, iş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek, her bir

---

[84] Judith Gordon, **A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour**, Boston, Allyn and Bacon Pub., 1991 ,pp.464-501.
[85] İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış** ,İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996, ss.145-220.
[86] Barutçugil, **a.g.e.**,s.100.
[87] Pembegül Çakır, **Otel İşletmelerinde Destek Hizmetleri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını,No:1380,2002, s.83.
88 Ayşe Ünal, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri ve Önemi**, Bursa, Ekin Kitabevi, 2003. s.13.

işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak, iş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek gibi amaçlara hizmet eder. İş analizlerinin hizmet ettiği bu amaçlar çalışanların memnuniyetleri üzerinde oldukça etkilidir çünkü çalışanlar yaptıkları işi ve kendilerinden beklenenleri önceden öğrenebilme şansına sahip olurlar. Ayrıca, iyi kalitede iş analizi örgüt içi iletişimi arttırabilir. İş analizlerinden beklenen faydayı sağlayabilmek için, yapılan analizlerin işgörenler tarafından kolayca anlaşılabilir olması, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan soyut kavramlardan uzaklaşması gerekmektedir.[89]

2. İş Dizaynı

İş dizaynı belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimlerini artırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetler olarak ifade edilebilir. Kişinin iş başında deneyim ve verimliliğinde artış sağlayacak bu değişikliklerde, aynı zamanda kişinin var olan yetenek ve becerilerini tam olarak kullanmasına, ayrıca yeni beceriler geliştirmesine olanak sağlanır. Diğer yandan, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve genişletme, özerk çalışma grupları, esnek çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi iş dizaynı teknikleri de kişilerin işlerinden duydukları tatminsizliği azaltmakta ve memnuniyetlerini arttırmaktadır.

a. Rotasyon

İş rotasyonu bir işyerinde çalışan personele birden fazla iş yapabilme bilgi ve tecrübesi kazandırmak ve monotonluğu azaltmak için çalışanlar arasında iş değişikliği yapmaktır. Monotonluk iş görenler için bir şikayet ve tatminsizlik kaynağıdır. İşlerin standartlaşması sonucu ortaya çıkan monotonluğu azaltmak için yöneticiler çalışanları ve işleri arasında rotasyon yapma yoluna gitmektedirler. [90] Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işçiler monotonluktan kurtulmakta ve ek

[89] Göksel Ataman, "İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi", **M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XI, No: 1-2, 1995, ss.207-227.
[90] Türk, **a.g.e.**,s.101.

yetenek kazanma şansına sahip olmakta ve işlerin aksamasındaki sorunlar azaltılmaktadır. [91]

b. İş Genişletme

"İş genişletme, aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir".[92] İş genişletme yoluyla çalışanlara aynı seviyede çeşitli görevler verilerek sorumluluklarının artması sağlanabilir. Bu sayede çalışan birden fazla görevi yerine getirerek işinden sıkılma sorunundan kurtulmuş olur, işi sahiplenir ve işletmenin verimliliği ile çalışanın memnuniyeti artar.

c. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme işin içeriğinin çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak, onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işleri daha anlamlı ve çekici hale getirecek şekilde değiştirilmesidir. İş zenginleştirme yoluyla çalışan sadece işi yapma sürecinde değil işin planlanmasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara da katılmış olur. Böylece çalışana kendi işini örgütleme, denetleme ve değerlendirme konusunda daha fazla sorumluluk verilmiş olur.

[91] Strauss G. and Leonard R. Sayles, **Personel: The Human Problems of Management,** New Jersey, Prentice Hall 1961, p.46.
[92] Sabuncuoğlu, **a.g.e.,** s.128.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ÖLÇME ve DEĞERLENDİRME

I. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ

"Örgütsel bir sorun olan iç müşteri memnuniyeti için en radikal yol örgüt bileşenlerinin ve işletme fonksiyonlarının memnuniyeti engelleyici sorunlardan arındırılmasıdır."[93] Söz konusu risk Çalışan Memnuniyeti Araştırmalarını gerek uygulamasında, gerek sonuçların yorumlanmasında gerek de sonuçlar doğrultusunda hareket planlarının hazırlanmasında dikkatle ele alınması gereken bir araç haline getirmektedir.[94] Bu nedenle, Çalışan Memnuniyeti Araştırmaları sırasında dikkat edilmesi gereken konuları ayrıca ele almakta fayda vardır.

Bu çalışmada 3 önemli soru cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

1- İşletmeler çalışanın memnuniyetini sistematik olarak ölçmeli midir?

2- Çalışan memnuniyeti nasıl ölçülür?

3- Çalışan memnuniyeti ölçme ve değerlendirme süreci nasıl gerçekleşir?

A. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ ve ÖNEMİ

Çalışan memnuniyeti ya da diğer bir ifadeyle iş tatmini, düşünüldüğünden daha karmaşıktır ve ölçümü kapsamlı bir araştırmayı gerektirir. Çalışma ortamının karmaşıklığı ve birden fazla uyaranın varlığı, çalışma yaşamında hissedilen ya da gösterilen duyguların çeşitlenmesine ve içeriğinin genişlemesine sebep olmaktadır.[95] Dolayısıyla, çalışanı memnun etmek sadece çeşitli faaliyeti çalışana sunarak hoş ve eğlenceli bir vakit geçirmesi sağlamaktan veya daha fazla maaş vermekten ibaret değildir. Memnuniyet, birçok psikolojik kavram gibi objektif bir geçerlilik olmaktan çok, bireyin subjektif algılamasıyla ilgilidir. Bu yüzden bir kişinin memnuniyeti

---

[93] Muhsin Halis, **İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti**, Ankara, Roma Yayıncılık, 2004,s.45.

[94] Vedat Erol, "İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine, İş Tatmini Nedir ve Nasıl Ölçülür?", (Çevrimiçi)
http://www.etikadanişmanlık.com , 01 Nisan 2008.

[95] Şebnem Seçer, "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", **Sosyal Siyaset Konferansları**, No:50, 2005, ss.813-834.

ancak o kişiye sorularak değerlendirilebilir. Kurumların örgüte bağlı, örgütü tanıyan, örgüt politikalarını benimseyip o doğrultuda hareket eden ve performans gösteren çalışanlarını işletmede tutmaları önemli bir sorun haline gelmiştir. Bu nedenle sahip olduğu insan kaynağını bir rekabet unsuru olarak kullanmak isteyen işletmeler çalışan memnuniyetini belirlemek ve iyileştirmek üzere memnuniyet araştırmaları yapmaktadırlar.[96]

Çalışanların memnuniyetlerini ve örgüte bağlılığını sağlamak, örgütsel başarının ya da başarısızlığın bir göstergesi haline gelmiştir.[97] Bu durum da müşteri memnuniyetlerinin yanı sıra çalışan memnuniyet araştırmalarının yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.[98] Çalışan memnuniyeti analizleri çalışanları anlama ve iletişim kurma olanağını sağlamaktadır. Analiz planlandıkça, yürütüldükçe her yönde iletişim gerçekleşir. Çalışanlar kendi kafalarındaki sorunları kolaylıkla üst düzeylere aktararak yukarı doğru sağlıklı bir iletişim gerçekleşir.[99] Bununla beraber memnuniyet analizleri, kurum içinde verimliliğin ve iş performansının arttırılmasına yönelik gelişme alanlarını, önceliklerine ve kurumun genel performansına etkilerine göre belirlemeyi sağlar.[100]

Örgütlerin sürdürülebilir bir başarı sağlamaları açısından sürekli gelişim ve yenilikleri takip edebilecek derecede değişim içinde olmaları kaçınılmazdır. Bunu sağlamanın ön koşullarından birisi çalışan memnuniyetidir. Memnun çalışanlar gelişmeye ve işlerin kalitesine daha fazla önem gösterirler, daha üretkendirler, çalışma arkadaşlarıyla daha pozitif ilişkiler kurarak onların da memnuniyetlerinin artmasında yardımcı olurlar. Her örgüt böyle bir çalışan profiline sahip olmak ister. Peki işletmeler bunu başarmak için ne yapmalı? İşte çalışan memnuniyeti analizleri çalışanları anlama ve onlarla iletişim kurarak, bu profile ulaşmada önemli bir anahtardır. Çalışan Memnuniyeti Analizleri, örgüt çalışanlarının memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik olarak kurumda 'Çalışan Memnuniyeti Anketi'

---

[96] Engin Turan, "Şirketler Web Tabanlı Çözümler ile Bir Adım Önde.. Çalışanlar Ne Düşünüyor?", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 20 Mayıs 2008.
[97] Ayşe Can Baysal, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojik Tutumlar**,İstanbul, Yalçın Ofset Matbaası, 1981,s.24.
[98] Galip Uyar, " Memnuniyet Zinciri", (Çevrimiçi) http:/www.plusvalue.net, 10 Nisan 2008.
[99] Davis, **a.g.e**., s.97.
[100] "Measuring Importance in Employee Surveys", (Çevrimiçi) http://www.employee-satisfaction.com/ measuring.asp, 10 March 2008.

sisteminin kurulması, ilk uygulamasının hazırlanması, sonuçların analiz edilmesi ve yorumlanmasını kapsayan bir süreçtir. Memnuniyet ölçümü, araştırma öncesinde organizasyonun spesifik sorunlarının ve cevabı aranan soru listelerinin oluşturulması, araştırılacak bilginin kaynağının ve metodunun belirlenmesi, araştırma analizinde kullanılacak analiz metotlarının belirlenmesi şeklinde yürütülür.[101]

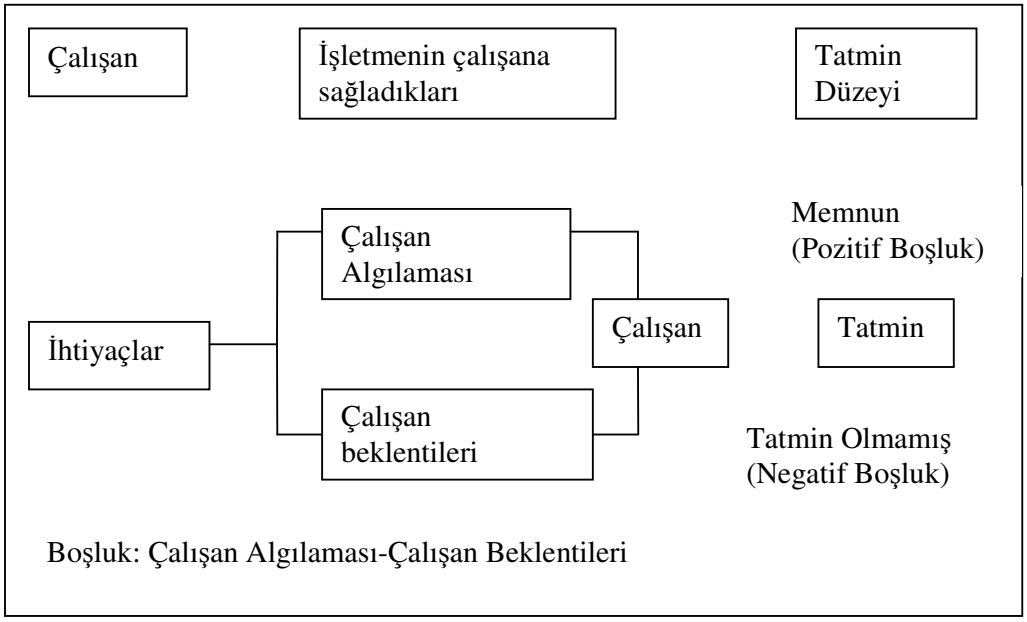
Çalışan Memnuniyet ölçümleri, çalışanların işleri hakkındaki duygu ve düşüncelerini, ücret ve yan haklardan memnuniyet derecesini, şirket imajını yükseltmeye istekli olup olmadıklarını kurum kültürüne olan bağlılıklarını, uygulanan motivasyon arttırıcı politikaların yeterli olup olmadığını, etkin kurum-içi iletişimin nasıl sağlanabileceği, değişime olan bakış açılarını, insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini, kurumdaki kalite güvence sisteminin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyen zayıf noktaların belirlenerek iyileştirilmesi ve eylem planlarının hazırlanmasına, çalışanların değerlendirmelerini ve bu değerlendirmeler ışığında bağlılık düzeylerini, işinden ne ölçüde tatmin olduklarını, şirket hedeflerini ne ölçüde benimsediklerini öğrenmek üzere kurulmuş bir sistem ve çalışanları tanımanın en iyi yollarından biridir.[102]

Çalışanların memnuniyetinin artırılması ve tüm potansiyellerini kullanmasını sağlamak nitelikli insan kaynağının işletmeye kazandırılması kadar önemlidir. Çünkü yüksek performans ve müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışan memnuniyeti bir ön koşuldur.[103] Çalışan memnuniyeti ölçümleri, çalışanların gözüyle mevcut durumun tespiti ve ardından da bu konularda iyileştirmeler yapmak amacıyla yapılmaktadır. Çalışan memnuniyeti son yıllarda yöneticiler tarafından da ele alınan bir unsur haline gelmiştir. Hem örgütsel hem yönetsel başarının sırrı, çalışan beklentilerini anlayabilmek, onlara değer vermek ve bunu hissettirmekten geçmektedir. Bu beklentileri tespit edebilmek ve çalışanlarla yönetim arasında düzenli bir iletişim aracı olmak, yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı

[101] "Meausring Employee Satisfaction" (Çevrimiçi)
http://www.personelbesthr.com/audist.htm, 10 March 2008.
[102] Can Törtop, "Önce Çalışan Memnuniyeti", (Çevrimiçi)
http://www.plusvalue.net, 15 Mart 2008.
[103] Galip Uyar, "Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler Sağlar mı?", (Çevrimiçi)
http://www.plusvalue.net, 12 Nisan 2008.

etkileri belirleyerek iyileştirme fırsatlarını yakalamak için yapılması gereken ise, çalışan memnuniyetinin rutin olarak ölçülmesidir.[104]

Şekil 5: Çalışan Tatmini Ölçüm Modeli



Kaynak: Selen Doğan,**Çalışan İlişkileri Yönetimi,** Kare Yayınları, İstanbul, 2005, s.276.

Çalışan tatminin ölçülmesinde, şirketler genellikle yıllık değerlendirmeler yapmayı tercih etmektedirler. Sık tercih edilen bir diğer yöntemde ise, çalışanların sayısının belli bir oranı göz önünde tutularak, çalışanlar içinden her ay bu orana göre rast gele seçilen kişilerin değerlendirme sonuçları ile belirlenen aylık araştırmalardır.

Yapılan bu ölçümler sayesinde çalışanlardan elde edilen görüşler ve beklentiler doğrultusunda oluşturulan insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların bekledikleri çalışma ortamının oluşması sağlanmakta, orta vadede kuruma bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, çalışan memnuniyeti araştırmasını uygulama kararı vermek, çalışanların beklentileri doğrultusunda iyileştirmeler yapılması niyetinin gösterilmesidir. Çalışanlar kendilerine sorulan soruları yanıtlarken çeşitli beklentiler içine girmektedirler ve taleplerinin ciddiye alınacağını düşünürler. Çalışma sonunda

[104] Arzu Yeşilova, " Çalışanın Sesi, Çalışan Memnuniyeti Araştırmaları", (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com, 30 Mart 2008.

çalışanların ilettikleri iyileştirmelerin ve görüşlerin hayata geçirilmemesi, çalışanlara gerekli açıklamaların yapılmaması, çalışan memnuniyeti araştırmalarının çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu etkisini ortadan kaldırmaktadır.

Çalışan memnuniyet seviyesinin düşük olması şirketler için ciddi bir maliyettir. Memnuniyetsizliği yüzünden işten ayrılan çalışan, ayrılırken aldığı tazminatlar, yerine elaman bulunması için seçme yerleştirme, oryantasyon çalışmaları, yeni gelen çalışanın memnuniyeti ve çalışma ortamına alışması gibi maliyet unsuru olan çalışmalara sebep olur. Çalışan memnuniyeti araştırması sonucunda, muhtemel krizleri öngörülebilir, yetişmiş insan kaybını engellenebilir ve aynı zamanda yeni çalışan bulma ve yetiştirme masraflarını en aza indirmenin yolları belirlenebilir.[105]

Çalışanlara memnuniyet araştırmasını uygulamaya yönelik duyurular bile memnuniyet düzeylerini etkilemektedir. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederek, görüşlerinin alınmasının mutluluğunu yaşarlar. Çalışan memnuniyet araştırmaları çalışanların beklentilerini doğru bir şekilde tespit etmekte etkili bir geribildirim yöntemidir. Ancak çalışanlara görüşlerini olduğu gibi aktaracak ortamın yaratılmadığı, verdikleri cevaplar yüzünden cezalandırılacaklarını düşünmeleri bu etkiyi azaltmaktadır. Bu nedenle öncelikle çalışanların araştırmalara ve sonuçların rasyonel bir şekilde analiz edileceğine olan güveni sağlanmalıdır.

Örgütsel ortamda memnuniyetin değerlendirilmesinde kullanılacak ölçeklerin seçiminde veya geliştirilmesinde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Öncelikle hangi birim ya da birimler üzerine odaklanılacağına karar verilmelidir. İkinci olarak memnuniyetin tek boyutlu bir kavram olarak mı yoksa farklı boyutlar arasında ayrım yapılarak mı ölçülmesi gerektiğidir. Burada belirlenmesi gereken incelenen değişkenlerle ilişkisi bakımından memnuniyetin boyutları arasında ayrım yapmanın gerekli olup olmadığıdır. Çalışan memnuniyetini ölçme genellikle, önceden yapılandırılmış olan anketlerle ya da çalışanlarla grup görüşmeleri ile yapılmaktadır. Ölçümde kullanılan yöntemin şirketin kültürüne, çalışan sayısına, profiline, çalışanlarına teknolojiye yatkınlığına, çalışma saatlerine ve bölgelerine göre değişmektedir. Çalışan sayısının az olduğu küçük ölçekli şirketlerde grup

[105] Orhan Erdemir Kılıç, "Kurumsallaşma Yolunda Çalışan Tatmini", (Çevrimiçi) http://www.etikadanısmanlık.com, 01 Nisan 2008.

görüşmesi yapmak daha doğru bir yöntem olurken, çalışan sayısının fazla olduğu ulusal ya da uluslar arası şirketlerde anket yöntemi daha uygun olmaktadır.

B. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

1. Ölçüm Yöntemleri

Çalışan memnuniyetini ölçmede kullanılan standart bir teknik yoktur. Çalışan memnuniyetini değerlendirecek araştırmalarda kullanılabilecek ölçüm yöntemleri dört grupta toplamak mümkündür.

- Yüz yüze görüşme
- Kritik Olay Yaklaşımı
- Davranış Eğilimleri
- Anket (İş Tatmin Ölçekleri)

a. Yüz Yüze Görüşme

Görüşme, önceden belirlenmiş, soru sorma ve yanıtlama sistemine dayalı bir veri toplama tekniğidir. Aynı zamanda başkalarının duygularını ve düşüncelerini anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerden birisidir.

Yüz yüze görüşme tekniğinde cevaplandırıcı ve anketör bir araya gelir. Böylelikle anketöre gözlem yapabilme fırsatı da verir. Diğer yöntemlere göre çok daha esnektir. Uygulanması sırasında cevaplandırıcının anlayamadığı soruları sorarak daha doğru ve tutarlı bilgiler verilmesini sağlar. Burada araştırmacıya düşen görev cevaplandırıcının kendini rahat hissetmesini sağlamak, işbirliği ve güven ortamı yaratarak araştırma verisi toplamaktır.

Görüşme formları hazırlanırken kolay anlaşılabilecek sorular sormaya, açık uçlu ve odaklı sorular hazırlamaya, görüşmenin seyrine göre alternatif ve farklı türlerden sorular hazırlama, görüşülenin kafasını karıştırıcı çok boyutlu sorulardan kaçınma, soruları mantıklı bir biçimde düzenleme gibi ilkelere dikkat etmek gerekmektedir.

Görüşme tekniğinin kuvvetli yönleri şunlardır[106]:

- Bireyler arasındaki doğrudan sözlü ilişkiler.
- Değişik ve anında değişebilen koşullara uyabilme esnekliği
- Okuma yazma bilmeyenler dahil, hemen herkese uygulanabilirliği.
- Geri beslemenin anında yapılabilme şansının olması
- Derinliğine bilgi elde edebilme
- Alınan tepkilere göre kontrol edici sorular sorma imkanının olması
- Cevaplarda bireyselliğin korunması
- Soruları cevaplama oranını yüksek tutabilme
- Karmaşık ve duygusal ağırlıklı kişisel sorunların ortaya çıkarılabilmesi

Görüşmeleri katılımcı sayısına göre de sınıflandırmak mümkündür. Görüşmeye katılanların sayısına göre görüşmeler; bireysel ve grupça olmak üzere iki sınıfta incelenebilir. Bireysel görüşmede görüşmeci ile kaynak kişi dışında kimse bulunmaz. Grupça görüşmede ise çok sayıda kaynak kişi konuyu birlikte konuşup tartışırlar. Çoğu görüşmeler bireysel niteliktedir. Kişiye özel, onların düşünce ve duygularını anlamaya yönelik bilgilere ancak bu şekilde ulaşılabilir. Çalışanlara yönelik yapılacak memnuniyet ölçümlerinde de yüz yüze görüşme yönetimi tercih edildiğinde genellikle bireysel tür tercih edilmektedir.

Yüz yüze görüşme yoluyla iş tatmininin ölçümü olayın derinlemesine analizine olanak verir. Ankete cevap veren kişi, araştırmacının anlamadığı veya daha derinlemesine analiz etmek istediği bir şey söylerse, mülakatı yapanın ek sorular sorması ve konuyu çok boyutlu hale getirmesi mümkündür. Görüşme yönteminde araştırmacının dikkatli davranması ve cevap verenlerin tepkilerini yanlış yorumlamaması, değerlemede objektif olması gerekir. Ayrıca görüşmecinin araştırmacı yeteneğinin olması da sonuçları olumlu yönde etkilemektedir. Soruların nasıl sorulacağı, açılış ve kapanışın ne şekilde yapılacağı, önemli noktaların hemen

106 Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi** 6.bs., Ankara,3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.,1994, s.173.

kayıt edilmesi dikkat edilmesi gereken önemli noktalardandır. Hangi tür görüşme tekniği uygulanırsa uygulansın, asıl mesele görüşme sırasında verilen cevapların nasıl yorumlanacağıdır. Görüşme verilerinin anlaşılır bir biçimde çözümlenmesi, neden sonuç ilişkilerinin irdelenerek birtakım sonuçlara ulaşılması ve bulguların yorumlanması oldukça güçtür ve uzmanlık gerektirir Bu nedenle görüşmecinin teknik yeterliliğe sahip olması, görüşme verilerini hangi analiz yöntemini kullanarak çözümleyeceğini iyi bilmesi gerekmektedir.

b. Fokus Grup Görüşmeleri

Fokus grup görüşmeleri eğitimli bir modatör eşliğinde yapılandırılan 8-12 kişiden oluşan, çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik oluşturulmuş bir veri toplama tekniğidir.[107] Fokus grup görüşmeleri çalışanların, belirli konulardaki düşüncelerini ve duygularını öğrenmek, çalışma ortamındaki sıkıntı yaratan konuları tespit etmek ve bu konularla ilgili önerilerini almak amacıyla yapılır. Bununla beraber, kurum yönetimi, kurum kültürü, kurum imajı, konusunda çalışanların görüşlerinin alınması, kurum çalışanlarının beklenti, ihtiyaçlarının öğrenilmesi, kurum içinde aksayan iş yapış şekillerinin, süreçlerin takip edilmesi, mevcut sistemlerin kurum çalışanları tarafından değerlendirilmesi, acilen müdahale gerektiren memnuniyetsizlik yaratan alanların, memnun olunan ve korunması gereken alanların belirlenmesine oldukça kolaylık sağlar.

c. Kritik Olay Yaklaşımı

İlk defa Herzberg tarafından geliştirilen ve uygulanan bir yöntemdir. Kritik olaylar, örgütün çalışanların bakış açısından değerlendirilmesini sağlayan örneklerdir. Çalışanların iş yapma süreçlerinde kendilerini mutlu ya da mutsuz hissettikleri zamanlar ya da iyi veya kötü hissetmelerine neden olan olaylar sorulmaktadır. Kritik olayların elde edilmesinde grup mülakatı veya bireysel mülakat şeklinde olmaktadır. Mülakat sırasında görüşmeci, her çalışandan 5-10 olumlu, 5-10 tane de olumsuz olay örnek vermesini ister. Daha sonra elde edilen bu bilgiler içerik olarak analiz edilmektedir. Kritik olay yöntemi işin çalışanları tatmin eden veya etmeyen yönlerini

[107] Zeynep Özata, Fokus Grup Aslında Nedir?, (Çevrimiçi) http://zeynepozata.blogspot.com, 13 Mayıs 2008.

bulmaya imkan verir. Bu yöntemde, çalışanlar işleri ve çalışma ortamları hakkındaki düşüncelerini daha rahat söyleyebilmektedirler. Bazı anket türlerindeki gibi herhangi bir yönlendirme olmaması, cevaplandırırcıların anketin kategorileri veya yapısı ile sınırlı olmamaları diğer avantajları arasında sayılabilir. Bununla beraber, uygulanması ve analiz süreci zaman alıcıdır. Ayrıca, cevap veren işgörenler aştırmacıya araştırmacının duymak istediği sonuçları vererek yanılgıya yol açabilirler.

d. Davranış Eğilimleri

Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili gösterdikleri davranış eğilimleri yoluyla da çalışan tatmini hakkında bilgi elde edinilebilir. Örneğin yapılan birçok araştırmayla işe devamsızlık eğilimi gösteren çalışanların memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde iş tatmini yüksek olan çalışanların yaptıkları işi daha çok benimsedikleri, ruhsal açıdan kendilerini daha mutlu hissettikleri açıktır.

e. Anket (İş Tatmin Ölçekleri)

Çalışan memnuniyeti analizlerinde en sık kullanılan yöntem ankettir. "Anket en basit tanımıyla soru-cevap tekniğiyle uygulanan sistematik bir veri toplama yöntemidir."[108]Anket yöntemi ile insan davranışları, iş performansları, bilgi düzeyleri, tercihleri, tutumları, inançları, duyguları gibi birçok konuda veri toplamak ve bilgi sahibi olmak mümkündür. Ayrıca, belirli zaman aralıkları ile tekrarlanması gereken araştırmalarda sonuçların karşılaştırılması, standartlaşmadan ötürü daha kolay ve anlaşılır olarak yapılabilmektedir. Bu nedenle örgütler çalışan memnuniyetlerini ölçmede genellikle bu tekniği tercih etmektedirler.

Anketin bir diğer avantajı, cevaplandıranların kimliklerinin gizli tutulmasıdır. Çalışanlar genellikle cevaplarının diğer çalışanlar tarafından görülmesi endişesi taşırlar bu nedenle sorulara yanıt vermek istemezler, ya da yanlış, tutarsız cevaplar verebilirler. Çalışanlara gizlilik konusunda güven verildiğinde cevaplar daha doğru daha tutarlı ve objektif olabilmektedir.

[108] Saim Kaptan, "**Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**" Ankara, Rehber Yayınevi,1993 s.138.

Anketlerin analizi, yorumlanması ve raporlanması daha kolay ve masrafsız olmaktadır. Süre açısından kısıtlamalar bulunduğu hallerde bu özelliği büyük kolaylık sağlamaktadır. Anket yoluyla geniş kitlelere ulaşmak, araştırmayı büyük gruplara dayandırmak kolaydır. Anketler yazılı bir iletişim tekniği olduğu için cevaplandırıcıların yanlış veya eksik verdikleri bilgileri fark edip düzeltme şansları vardır.

Bununla beraber anketin de diğer veri tekniklerinde olduğu gibi bazı dezavantajları vardır. Anketin esneklikten uzak olduğu söylenebilir. Çünkü anketi uygularken araştırmacı cevaplayıcıyla yüz yüze bulunmaz. Bu yüzden de soruları yeniden dile getirme imkanı yoktur. Ankette birebir görüşme olmadığından dolayı gözlem yapmak ve derinlemesine bilgi alma olanağı yoktur. Anketler sınırlı bir sürede cevaplandığı için sınırlı bilgilere ulaşılmaktadır. Zaman zaman anket sorularının kişiler tarafından aynı derecede algılanamama durumu mevcuttur. Araştırmacının bunu kontrol etme imkanının olmaması soruların rast gele doldurulması olasılığını arttırmaktadır.[109]

2. İş Tatmini Ölçek Uygulamaları

İş memnuniyetinin ilk çağdaş ölçüsü, 1935'te Hoppock tarafından yayımlanan genel iş memnuniyetini 4 maddede ölçen ölçektir. Daha sonra, hem genel iş doyumunu hem de iş doyumunun farklı alt boyutlarını ölçmeye yönelik birçok ölçek geliştirilmiştir.[110] Likert'in tutum ölçeğinde yer alan sorular, 5'li ölçeğe göre cevaplandırılmaktadır.[111] Bu ölçek kullanılırken yargı cümleleri kişilere bir düzen içerisinde verilir ve kişinin her bir yargı cümlesi karşısında kendisine uygun görünen seçeneği işaretleyerek katılma derecesini göstermesi istenir. Bu ölçek yardımıyla bir olaya karşı grubun tutumunun analiz edilmek isteniyorsa olayı etkileyen tüm faktörlerin eksiksiz olarak ölçek sınırları içine alınması ve her faktörle ilgili olarak uygulama biçimine göre en az bir veya iki yargı cümlesi kullanılmalıdır. Çalışmanın

---

[109] Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma : Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 5. bs., İstanbul, Pegem Yayınları, 2005.

[110] Jeffrey M. Stanton **et.al.,**"Development of a Compact Measure of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.LXI, No:6,December 2001, pp.1104-1105.

[111] Nuri Bilgin, **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1995, s.13.

sonunda her bir yargı cümlesine grubu oluşturan bireylerin katılma derecelerinin sayısal dağılımı saptanır ve katılma seçeneklerinin sayısal değeri ile seçenek katsayısı çarpılarak elde edilen son değere göre sayısal ortalama hesaplanır. Bu ortalama değerler grubun seçenek değeri olarak alınır ve bulunan seçenek değeri ile karşılaştırılıp, yargının tutum üzerindeki etkisi saptanır.

Anket çalışmalarında kullanılacak ölçek de çalışanların vereceği cevaplardaki tutarlılığı sağlamak için önemli bir konudur. Kullanılacak ölçek, genel iş doyumunu değerlendiren dar bir ölçek mi yoksa işin farklı alt boyutlarından kaynaklanan doyumu ya da doyumsuzluğu saptamak amacıyla kullanılan geniş bir ölçek mi olmalı? Çalışanlar genellikle cevapların 1-5 arasında sıralandığı ölçekleri daha kolay bulmaktadırlar.

Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan iş doyumu araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanabilir:

a. Dar Ölçekler

(1) İş Tanımlama Indeksi (JDI)

1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir.[112] 21 farklı endüstriden 18 işletme üzerinde yapılan araştırmalarla geçerliliği ortaya konmuştur. Yine, ölçek 1982 yılında Johnson, Smith ve Tucker tarafından geçerlilik ve güvenirlilik yönünden incelenmiş ve özgün çalışmalarla uygun sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, 1982 yılından sonra bu ölçek Johnson, Smith ve Tucker'in yapmış olduğu çalışmalarla üçlü formattan beşli formata dönüştürülmüş ve daha sağlıklı sonuçlar verdiği belirtilmiştir.[113] İş tanımlama indeksi 1997 yılında Ergin tarafından "İş Betimleme Ölçeği" olarak Türkçe'ye çevrilmiş ve işçiler, memurlar, yöneticiler,

[112] Kemal Kantarcı, "Otel İşletmelerinde İş Tatmini Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri" , (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 9 Eylül Üniversitesi, İzmir, 1997,s.20.
[113] M.S. Nagy, "What To Do When You Are Dissatisfied with Job Satisfaction Scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction", (Çevrimiçi)
http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html, 14 Mayıs 2008.

sağlık elemanları, öğretmenler ve teknik elemanlar gibi örneklemlerde uygulanarak, geçerlilik ile güvenirlilik çalışmaları da yapılmıştır. [114]

Smith ve arkadaşlarının geliştirdiği bu ölçekte çalışanın işi hakkındaki kişisel duygular değil, iş karakteristiklerini vurgulaması söz konusudur. JDI soruları ücret, işin kendisi, yükselme olanakları, gözetim, iş arkadaşlarıyla ilişkiler olmak üzere işin beş yönüyle ilgilenen, 9 ile 18 madde arasında değişen alt ölçekten, ve "Evet", "Hayır" "Bilmiyorum" olmak üzere üç cevap şıkkından oluşan ve kesit boyutunda iş tatminini ölçümünde kullanılan bir ölçektir.

İşgörenler kendilerine sorulan işle ilgili sıfatların, işlerinin belirli bir yönünü açıklayıp açıklamadığını belirtirler. Bu ölçekle, işletmenin genel iş tatmin puanı ve her bir işgörenin tatmin değeri hesaplanabilir.

(2) Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (NSQ)

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçen bir soru formudur. Porter'in Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından hareketle oluşturduğu bu ankette, işgörenler içinde bulundukları koşullar ile olmasını istedikleri ideal koşulları karşılaştırmaktadırlar.[115] Ölçek genellikle yönetici konumundaki çalışanların spesifik sorunlarına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. [116]

(3) Yüz Çizelgesi

Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği bu ölçekte altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Ölçek iş,ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları olmak üzere işin beş yönüne ilişkin sorulardan oluşmakta ve çalışanlar bu soruları kendilerine en uygun yüz ifadesini seçerek cevaplamaktadırlar.[117] Genel iş tatminini ölçmekte sıklıkla tercih edilen bir ölçektir.

---

[114] Canan Ergin, "Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak "İş Betimlemesi Ölçeği : Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Türk Psikoloji Dergisi**, C.XII, No:39, Haziran 1997,ss. 25-36.

[115] Özkan Tütüncü, Olgun Çiçek, (2000), "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Centaları Üzerine Bir İnceleme", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, No:11, ss.124-126.

[116] Luthans, **a.g.e**., s.115.

[117] Thedore Kunin, "The Construction of a New Type of Attitude Measure" **Personnel Psychology,** No: 8, 1955, pp. 65-67.

(4) Brayfield ve Rothe'nin Çalışan Tatmin Ölçeği

Brayfield ve Rothe tarafından geliştirilen "Çok Mutluyum" dan "Çok Mutsuzum"a 5 aşamalı likert tipi çalışan memnuniyet ölçeğidir. Bu ölçek 20-30 maddeden oluşmakta ve işe ilişkin farklı alt boyutlarında çok genel bir değerlendirme yapmaktadır.[118]

(5) Ivancevih ve Donnely'in Çalışan Tatmin Ölçeği

"Dokuz yargıdan oluşan bir tatmin ölçeğidir."[119] Çalışan kendisine yöneltilen bu yargılar şu şekilde ifade edilebilir.

- İşim, organizasyon içinde ilerleme fırsatı veriyor.
- Örgütün başarısında benim yaptığım işin önemi büyük değil.
- İşim yetenek ve becerilerimin artmasını destekliyor.
- İşim örgütteki diğer kişiler tarafından destekleniyor.
- İşim çeşitli amaç ve hedefler koymaya imkan veriyor.
- İşim örgüt dışındaki insanlarca önemseniyor.
- İşim, çok karmaşık değil.
- İşim eğitimim ve önceki iş tecrübelerimi kullanmama izin veriyor.

b. Geniş Ölçekler

(1) Minnesota Doyum Anketi (MSQ)

İş tatminini ölçmeye yönelik geliştirilmiş olan tatmin ölçeklerinin arasında en çok kullanılan ve en popüler olan 1967 yılında Weis ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minnesota Doyum Anketidir. MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilden oluşmakta, hem dışsal hem içsel anlamda genel iş

[118] April Brayfield, H.Rothe**,** "An index of job satisfaction." **Journal of Applied Psychology** , No:35, August 1951, pp.307-311.
[119] Jerry D.Rodgers, Kenneth E.Clow, Toby J. Kash, "Incresing Job Satsifaction of Servise Personel", **Journasl of Service Marketing**,Vol.VIII, No:1,January 1994, p. 28.

tatminini ölçmektedir.[120] Ölçekte iş koşullarının iş tatminiyle olan ilişkisi incelenmekte ve işin farklı yönlerine ilişkin tatmin ölçülmeye çalışılır. Ölçek, 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

Minnesota tatmin anketi uzun ve kısa form olmak üzere iki farklı şekilde kullanılabilir. Kısa formlarda iş tatminine ilişkin boyutlar tek bir soruyla değerlendirilir ve toplam iş doyumu hakkında bilgi verir. Buna karşın, uzun form yüz sorudan oluşmakta ve 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır. Böylelikle, her boyuta ait puanlar ve genel iş doyumu hesaplanmış olur. Ölçekte kullanılan alt boyutlar, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarma,tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları,güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları, teknik yardımdır.

Her bir ifade, "Hiç Memnun Değilim", "Memnun Değilim", "Kararsızım" "Memnunum" ve "Çok Memnunum"a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda elde edilen puanlar ile çalışan tatmini arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Elde edilen en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir.

Ölçek oluşturulurken işgörenlerin yaptıkları işlerin genel yapısı ve tatmin sağlayan yönleri analiz edilir, daha sonra elde edilen bu özellikler birer ölçüm faktörü olarak kabul edilir. Daha sonra çalışanların bu yargıları kendilerine göre değerlendirmesi ve kendisine en uygun olan noktayı işaretlemeleri istenir. Böylelikle, işin tatmin yaratan ve tatminsizliğe neden olan yönleri belirlenmiş olur.

(2) İş Doyumu Ölçeği (İDÖ)

İş doyum ölçeği çalışanların işlerinden aldıkları doyumu ölçmek amacıyla 1975 ylında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş, 14 maddeden oluşan ve "Katılıyorum "dan "Katılmıyorum" a kadar sıralanan 5 seçenekli bir likert tipi çalışan memnuniyet ölçeğidir.Türkçe'ye uyarlama ve güvenilirlik çalışması Güler tarafından yapılmıştır.

---

[120] P.E. Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences**, California, Sage Publications, 1997,p.15.

İş doyumu ölçeği, mevcut durum değerlendirmesi, mevcut işlerin motivasyonu ve verimliliği artırmak için yeniden tasarımlanıp tasarımlanamayacağını ve nasıl tasarımlanabileceğini ve işteki değişmelerin işgören üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir ankettir.

Hackman ve Oldham İş Teşhis Anketi'ni, kuramlarının üç önemli yönünü ölçmek için geliştirmişlerdir. Bu üç yön:

- İş karakteristikleri hakkında işgörenin algılamaları,
- İşgörenin gelişme ihtiyacının düzeyi,
- İş tatminidir.

İş doyum ölçeği, çalışanların iş karakteristikleri hakkındaki düşüncelerini ortaya koyduğu ve yöneltilen soruların yaptıkları işi ne ölçüde tanımladığını belirttikleri bir rapordur.[121] Elde edilen sonuçlarla bir yandan tüm işletme içindeki doyum ya da doyumsuzlukla ilgili bilgiler edinilmekte, aynı zamanda adil ücret, iş arkadaşları ve yönetimle ilişkiler, işletme içindeki iletişim hakkında bölümler arası doyum ve doyumsuzluk düzeyini belirlemeye yardımcı olmaktadır.

İş doyum ölçeği işletmenin eğitim ihtiyaçlarına ilişkin bir ölçüm kaynağı olabilir. İş akışları ve iş analizlerine yönelik doyumsuzluk teknik alanlarda ve sosyal ilişkiler ortaya çıkan bir doyumsuzluk ise iletişim alanındaki eğitim ihtiyacını ortaya koymaktadır. İş doyum ölçeğinin sağlamış olduğu bu avantajlar şirket çalışanının doyum ve doyumsuzluk endekslerini bireysel bazda değerlendirme ve takip etme olanağı yaratabilecektir.[122]

(3) İletişim Doyum Anketi (CSQ)

İletişim doyum anketi ile iletişim, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Downs ve Hazen 1977 yılında işletme içindeki iletişimin iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, 225 işgörenle görüşerek 88 maddeli bir

[121] Öznur Yüksel, Gülsen Erenler Çakar, "Yeniden İş Tasarımının İşgören Üzerine Etkilerinin Ölçülmesi ve Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama", **Endüstri Mühendisliği Dergisi,** C.X,No:4, 1999, s.18.
[122] Kadir Özer, "İş Doyum Ölçeği", (Çevrimiçi) http://www.anlam.com.tr, 25 Mayıs 2008.

anket geliştirmişlerdir.[123] Downs ve Hazen'e göre ölçeğin boyutları sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; iletişimin yapısı, amirlerle iletişim, örgütsel bağlılık, iletişimin niteliği, iş arkadaşlarıyla iletişim, ortak bilgi, kişisel geri bildirim, astlarla ilişkilerdir.

(4) Spector'un Çalışan Tatmin Ölçeği

Çalısanlar üzerinde is karakteristiklerinin etkilerini üzere 9 alt boyuttan ve 36 maddeden oluşan tatmin ölçeğidir**.** 9 boyut, işgörenlerin iş hakkındaki görüş ve tutumlarını değerlendirmektedir. Bu 9 boyut; ücret, terfi, amirler, ek imkanlar, ödül, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin içeriği, iletişimdir.

C. ÇALIŞAN MEMNUNİYET ÖLÇÜMLERİNE ÖN HAZIRLIK

Çalışan memnuniyet ölçümleri diğer birçok ölçüm gibi bir ön hazırlık gerektirir. Bu hazırlık süreci öncelikle yöneticilerle görüşme, anket yönteminin ve kullanılacak olan ölçüm tekniğinin belirlenmesi, personelin bilgilendirilmesi, yeterli zaman ve kaynak ayrılması gibi konuları kapsar. Analizi yapacak olan kişiler sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle kullanacakları yönteme özen göstermelidirler ve bu yöntemin neden olabileceği sonuçların farkında olmalıdırlar. Çalışan memnuniyeti analizine hazırlık aşamasında sürecin başarısı ve katılımcıların motivasyonu için bazı noktalara dikkat edilmelidir.

1. Yönetim Desteğinin Sağlanması

Çalışan memnuniyeti ölçümlerinin başarıya ulaşması için öncelikle tepe yönetimin buna inanması, amaç ve yöntemlerini iyi kavraması gerekir. Ayrıca tepe yöneticiler çalışan memnuniyeti analizlerinin niçin yapıldığı konusunda net bir fikre sahip olmalıdırlar. Çalışan memnuniyetinin örgütün performansı ve verimliliği üzerindeki katkısı yadsınamaz bir gerçektir bu nedenlerle öncelikli olarak tepe yöneticilerin bu konuda ikna edilmesi, çalışan memnuniyeti analizlerine gerekli zaman ve maddi kaynakların ayrılması bakımından oldukça önemlidir.

---

[123]C.W.Downs, M. Hazen, "Comprehensive Measures of Organizational Communication Satisfaction Questionnaire" (Çevrimiçi)
http://www.uwec.edu, 25 Mayıs 2008.

2. Personele Bilgi Verilmesi

Çalışan memnuniyet ölçümleri yapılacağı zaman kapsam dahilinde olan bütün çalışanlara gerekli bilgi verilmelidir. Çalışan memnuniyetinin neden ölçüldüğü, bunun örgüte ve çalışanlara sağlayacağı faydalar hakkında gerekli açıklamalar yapılması da bir diğer önemli noktadır. Anketi uygulamadan önce uygulanacak kriterlerin çalışanlara açıklanması oldukça önemlidir. Çalışanların daha sağlıklı cevaplar verebilmesi için neyin neden ölçüldüğünün, değerlendirme yapılırken hangi noktaların göz önünde bulundurulacağı hakkında açıklama yapmak gerekmektedir.[124]

Çalışanlarda araştırma sonuçlarının kötüye kullanılmayacağına dair güven hissi uyandırmak ve kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacak ortam hazırlayarak soruları samimi bir şekilde cevaplamalarını sağlamak anketin amacına ulaşması için dikkate alınması oldukça önem taşıyan hususlardandır.

Diğer yandan çalışanların memnuniyet analiz araştırmasına istekli olarak katılması ve gerçekten faydalı olduğuna inanması için geri bildirim yapmak gerekmektedir. Sonuçlardan haberdar olmayan ya da sürecin sonunda herhangi bir değişiklik hissetmeyen çalışan, gerçek anlamda tatmin olmuş sayılmaz. Unutulmamalıdır ki memnuniyet analizi de iş tatminini sağlayan nedenlerden biridir. Çünkü çalışanlara önemsendiğini hissettirmenin bir yoludur.

3. Yeterli Zaman ve Kaynak Ayrılması

Ölçüm için gerekli zaman, işletmedeki personel sayısına, örgütün hangi bölümlerinde yapılacağına ve bulguların analiz düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Aynı şekilde analizin işletmenin insan kaynakları birimi tarafından ya da uzman bir kuruluşun desteği ile yapılıp yapılmayacağı da zaman üzerinde etkilidir.

Analizde kullanılacak yöntem için belirli bir maddi kaynağa ihtiyaç vardır. Bu nedenle analize başlamadan önce bir maliyet bütçesi çıkarılmalıdır.

---

[124] Dilek Erik,"Firmaların Başarı Kriterlerinin Tanımlanması ve Çalışanların Memnuniyetlerinin bulanık Mantık Yöntemi İle Ölçülmesi",**İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, C.IV, No:8, Şubat 2005, ss.135-136.

4. İş Tatmini Ölçme Yöntemlerinin Sınıflandırılması

İş tatmini araştırmaları, sorulan sorunun türüne göre üç genel sınıfa ayrılır.[125]

a. Nesnel Taramalar

Bu tür taramalar kapalı uçlu çok şıklı sorulardan oluşur. Bu yöntemin istatsitiksel açıdan çözümlenmesi kolaydır. Çok sayıda işgörene uygulanacak olan memnuniyet ölçümlerinde oldukça kolaylık sağlar.

b. Betimleyici Taramalar

İşgörenin dikkatini öğrenilmek istenen nokta üzerine toplayan güdümlü sorulardan oluşur. Örneğin işletmede uygulanan performans sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu tür taramalar işgörene geniş bir serbestlik tanımasına karşın uygulanması ve analizi zaman alıcı ve pahalıdır.

c. İzdüşel Taramalar

Bu taramalar belirli özellikleri ve davranışlarında gözle görülür sorunlar sergileyen çalışanlara uygulanır. "İzdüşel teknikte, eksik ya da anlamsız bir soyutlama verilir ve iş görenin buna bir anlam vermesi istenir."[126]

II. İŞ TATMİN ÖLÇEKLERİNİ OLUŞTURMA ve ANALİZ SÜRECİ

Çalışan Memnuniyeti Anket Değerlendirmesi çalışan memnuniyeti hakkında önemli geri bildirim sağlar. Toplam kalite anlayışı ile gelen Mükemmellik Modeli ile birlikte çalışanların memnuniyet düzeyleri işletmeler için oldukça önemli bir hal almıştır. Ülkemizde de toplam kalite yönetimini uygulayan kurum sayısı arttıkça, çalışan memnuniyeti anketlerinin kullanımı da artmaktadır.

"Çalışan memnuniyet anketleri dört ana amaca hizmet eder" :[127]

- Çalışanlarla yönetim arasında düzenli bir iletişim aracı olmak,

[125] Davis, **a.g.e**., s.104.
[126] Kantarcı, **a.g.e.,** s.16.
[127] Yılmaz Argüden, "İnsanı Kazanan İşini de Kazanır", (Çevrimiçi) http://strateji.eu, 21 Mayıs 2008.

- Yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri belirleyerek iyileştirme fırsatlarının yakalanacağı bir yönetim aracı olmak,
- Çalışanların kurum için önemli konuları bütünsel bir bakış ile değerlendirerek kendileri için dersler çıkarabilecekleri bir kişisel gelişim aracı olmak,
- Kurumla ilgili sorunlar için bir erken teşhis aracı olmak.

Gerçekten de, çalışanların beklentilerini en doğru şekilde tespit edebilmenin yolu çalışan memnuniyet araştırmalarından geçmektedir. Böylelikle çalışanların örgütün genel yapısı, örgüt kültürü, uygulanan insan kaynakları politikaları hakkındaki görüşleri alınarak, çalışanların talepleri ve şikayetleri hakkında bilgi sahibi olunmuş olur. Bunu sağlamanın ön koşulu ise, çalışan memnuniyet anketlerinin tasarımına, uygulamasına, analizine kadar geçen süreci uzman aracılığı ile doğru şekilde düzenlemek, gerekli tüm kaynakları ve çıkabilecek muhtemel sorunları önceden tespit etmektir.

Anket çalışmalarındaki hassas konulardan bir diğeri çalışanların güveninin sağlanmadır. Bu güven iki boyutta incelenebilir. Biri yapılan çalışmanın gizliliğinin ve sonuçların hiçbir şekilde kötüye kullanılmayacağına dair güven diğeri ise yapılan anketin gerçekliğine ve sonucunda iyileştirme çalışmalarının olacağına dair güven. Eğer anket sonucunda herhangi bir iyileştirme olmazsa yapılacak diğer anketlere karşı çalışanlarda bir güvensizlik oluşur bu da çalışanların anketleri ciddiye almamasına yol açar.

Çalışan memnuniyet anketlerini sadece bir prosedür olarak gören ve bu şekilde değerlendirme yapan örgütler, ne kadar uğraşırlarsa uğraşsınlar gerçek başarıya ulaşamazlar. Örgütler için başarıya ulaşmada, dış müşteri ne kadar önemliyse iç müşteri de bir o kadar önemlidir. Çalışan sorunlarıyla ilgilenen, sorunları büyümeden çözen ve sürekli iyileştirmeyi sağlayan örgütler her zaman rakiplerinden bir adım öndedirler. Çünkü kalıcı, örgüte bağlı çalışanları kazanmanın ve kurum içi güveni sağlamanın en önemli koşulu çalışan memnuniyetidir.

Anket yöntemiyle çalışan memnuniyetini ölçmek, öncelikle yönetime, çalışanların iş tatmini hakkında genel bilgi verir. Kurum geneli, departmanlar veya pozisyon bazında, pek çok farklı tip sorularla, anonim ya da isimli uygulamalarla verilerin

toplanabilmesi sağlanır. Araştırma sırasında alınan daha önceden gözlenememiş olan ek bilgilerle, işletmedeki özel tatmin faktörleri veya tatminsizlik nedenleri saptanır, hangi grubun tatminsizliğinin daha fazla olduğu görülür. Bu yöntem işletmede haberleşme fırsatı yaratır. Anketin hazırlanması, uygulanması ve cevapların değerlenmesi sırasında yönetim ile yönetilenlerin tatmine dönük konularda haberleşme fırsatı elde etmesi söz konusu olur.

A. HAZIRLIK AŞAMASI

1. Amaç ve Kapsam

Ankete hazırlık çalışmalarına başlanırken göz önüne alınması gereken ilk nokta "Anketin amacı ne olacak?" sorusuna yanıt aramaktır.[128] Amaç çalışanların beklentilerini öğrenmek mi, uygulanan politikaların çalışanların gözündeki değerini öğrenmek mi yoksa genel iş tatminini ölçmek mi?

İyi bir anket hazırlayabilmek için konunun, amacın, evren ve bunu temsil edecek örneklemin çok iyi bilinmesi; anketi cevaplandıracak kişilerin eğitim, ekonomik, sosyal ve politik özelliklerinin iyice kavranması gerekmektedir. Soruların cevaplayıcıların özellikleriyle, inanışlarıyla, şahsiyeti ve çalıştığı yer ile zıt düşmemesi ayrıca anlayış, kavrayış ve ilgi seviyelerine uygun olması gerekmektedir.

Diğer yandan, etkili ve doğru bir anket oluşturabilmek ve uygulayabilmek için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Çok uzun ve ayrıntılı anketler katılımcıların sıkılmasına ve soruları gereken ilgiyle cevaplandırmalarına engel olabilmektedir. Ankette hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğu belirlenmeli, aynı konulara yönelik sorular özelliklerine göre gruplandırılmalıdır.

Anketin içeriğinin belirlenmesi ise, anketin çerçevesinin çizilmesi, sınırlarının belirlenmesidir. Anketin içeriğini oluşturmak için, ölçülecek olan konunun iyi tanımlanması, kapsamlı bir literatür taraması, uzmanlara danışma, kabul edilen bir bakışın benimsenmesi ve hatta denenmiş bir anketin uyarlanması; güvenilir ve geçerli anketler ancak soruların seçilmesinde kullanılan tanımlamaların ve

[128] Kemal Kurtuluş, **İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, No:145 1983, s.198.

modellerin bir teoriye ve birikime dayanmasıyla sağlanır.Ölçülmek istenen konuya ilişkin hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğu, soruların kimlere sorulacağı, soruların içerik alanını kapsaması gibi konular net bir şekilde belirlenirse anketin uygulanması da o kadar kolaylaşır.

Elde edilen bilgi ne kadar spesifik ve olay odaklı olursa o kadar yararlı olur. Örneğin; spesifik olarak nelerden memnun olunmadığını bilmek gereklidir. Ancak bunlar bilinirse neler yapılabileceği belirlenebilir. Çalışanların memnuniyetinde ya da memnuniyetsizliğinde spesifik olarak önemli olan davranışlar veya şartlar nelerdir? Bunları anlamak geliştirmeye giden ilk adımdır.

Çalışanların memnuniyetini ölçmeye yönelik anket ya da görüşme formlarında yer alması gereken konu başlıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt Kültürü,
- Çalışma Ortamı,
- Takım Çalışması,
- Görev ve Sorumluluk,
- İletişim,
- Ücret ve diğer imkanlar,
- Değişim,
- İnsan Kaynakları Sistemi,
- Ödüllendirme Sistemi,
- Mesleki Gelişim,
- Terfi,
- Yönetim,
- Çalışanların Demografik Özellikleri,
- Genel Anlamda Çalışan Memnuniyeti,
- Müşteri Oryantasyonu

Anketin başında, araştırmacının kimliğini, araştırmanın amacını, anketin nasıl doldurulacağına dair bilgi, neden böyle bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğu gibi bilgilerin yer aldığı bir kapak mektubu bulunur. Çalışanların düşüncelerini açıkça ifade etmelerinin önemini vurgulayacak nitelikte bir mektup anketin başarısı için önemlidir. Örneğin, işletme çalışanlarına uygulanacak bir anketin giriş bölümü aşağıdaki gibi olabilir.[129]

"Bilindiği gibi bütün kurumların amacı başarılı ve kalıcı olmaktır. Bir kurumun bu amacına ulaşmasında çalışanların önemi büyüktür. Bir işi en iyi bilenlerin, o işi yapan sizler olduğuna inanıyoruz. Eminiz ki işletmemizin daha başarılı olması için neler yapması gerektiği konusunda değerli görüşlere sahipsiniz. Bu görüşlerinizi bizimle paylaşmanızı sağlamak üzere ekteki anket formu hazırlanmıştır."

2. Soruların Oluşturulması

Anket soruları anketin temelidir. Anket sorularının istenilen bilgiyi elde etmeye yönelik olarak belirlenmesi anketin sonucunu oldukça fazla etkilemektedir. Amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için hangi tür soruların sorulması gerektiği belirlenir. Çalışanların tutumlarını ölçmeye yönelik tutum soruları mı yoksa mesleğine ilişkin olgusal ya da bilgi soruları mı ağırlıklı olacak ve bu sorular açık uçlu mu kapalı uçlu mu olacak? Sorular tasarlanırken, kavram kargaşasına sebep olmamak ve anlaşılmayı zorlaştırmamak için, bir sorunun içinde birden fazla kavramın olmamasına ve toplumda belirgin çağrıştırma özelliği olan kelimelerin kullanılmamasına özen gösterilmelidir.

Anket çalışmalarında gözlenen eğilimlerden birisinin de cevapların, özellikle anketin sonlarına doğru, sorularla hem fikir olma yönünde verilmesidir. Bu eğilimi azaltmak için soruların yaklaşık üçte birinde beklenen cevabın olumsuz olacağı şekilde sorulması faydalı olur. İleride üzerinde çalışma yapılamayacak konularla ilgili bilgilerin sorulmaması gerekir; çünkü anketin içeriği yanıtlayan kişilerin beklentilerini etkiler.

Daha iyi düzeyde veri elde edebilmek için, anket soruları hazırlanırken temel kurallara uyulmalıdır. Sorular birden fazla fikri içermemelidir. Aksi halde çalışan

[129] Türker Baş, **Anket Nasıl Hazırlanır?,** Ankara, Seçkin Matbaa, 2006,s.187.

sorudaki öğelerden birine katılıp diğerine katılmazsa, karmaşa yaşayabilir ve doğru cevap verme olasılığı azalır. Açık olmayan, anlaşılması zor sorular tercih edilmemelidir. Anket soruları yazılırken, ifadelerin seçimi bütün yanıtlayıcıların her bir soruyu aynı şekilde yorumlamalarını sağlayacak şekilde yapılmalıdır.[130] Çalışanlara yabancı olabilecek kelimelerin kullanılmasından kaçınılmalıdır. Nitelik soruları yerine spesifik soruların sorulması, tüm çalışanlar tarafından benzer şekilde yorumlanır. Çok genel sorular, ne tür bir tedbirle sorunların düzeltilebileceği konusunda bilgi vermez. Aynı cümle içinde hem olumlu hem olumsuz ifadelerin bir arada olması, anlaşılmayı zorlaştırır. Yönlendirici sorulardan kaçınılmalıdır. Yönlendirici soruların varlığı çalışan beklentilerinin ve sorunlarının doru şekilde tespit edilmesini engelleyebilir. Çalışanı rencide edici ya da utandırıcı hassas konularda soru sormaktan kaçınılmalıdır. Eğer böyle bir soru sormak gerekiyorsa, bunu anketin sonlarına saklamalı ya da neden böyle bir soru sorulduğuna dair bir açıklama yapılmalıdır.

Anketler soruları şekil ve içerik olmak üzere iki gruba ayrılırlar.

a. Şekil Soruları

Şekil soruları açık uçlu ve kapalı uçlu olarak iki kategoriden oluşur.

(1) Açık Uçlu Sorular

Açık uçlu sorular, boşlukları doldurma, kısa cevaplar verme gibi cevaplandırıcıların kendi ifadelerini belirtme imkanı buldukları sorulardır. Açık uçlu sorular cevaplama şekline göre yorumlama, boşluk doldurma ve listeleme olarak üç grupta toplanabilir.

Açık uçlu sorular, önceden hazırlanmış sabit seçeneklerle sınırlı değildir. Bu özelliği cevaplayıcılara kendi düşüncelerini daha rahat ifade edebilme, kendi bakış açılarıyla yorumlar yapabilme imkanı verir. Cevaplayıcıların sahip olduğu endişeler, olumsuz koşullar daha kolaylıkla ve net bir şekilde belirlenebilir, öncelikli olarak düzeltilmesi gereken sorunların öğrenilmesini sağlar. Gözden kaçan yapılan değişimlerin çalışanlar üzerindeki etkisi daha kolay tespit edilebilir. Performans değerlendirme,

[130] "Distributing and Collecting Employee Satisfaction Questionnaires", (Çevrimiçi) http://www.busreslab.com/tips/tip61.htm, 18 Haziran 2008.

ücret sistemi, yönetimde yapılan değişiklikler gibi çalışanlarda duygusal değişimlere sebep olan konularla ilgili duygusal konularla ilgili çalışanların düşünceleri daha rahat öğrenilebilir. Madde kullanımı, çalışan sabotajı gibi, hassas, tartışmalı olabilecek veya tabu sayılan konularda bilgi edinmenin daha iyi bir yolu olabilirler.

Bununla beraber açık uçlu sorular gerçekten ihtiyaç duyulduğunda ve aşağıda sayılacak dezavantajları göz önüne alınarak kullanılmalıdır. Açık uçlu soruların cevaplanması zaman alır, dolayısıyla cevaplayanların sıkılması ve gelişigüzel cevaplar vermeleri muhtemeldir. Tamamlanmaları çok zaman alabileceğinden sonlarda bulunan soruların yorgunluğa bağlı olarak yeterince üzerinde durulmayabilir. Ayrıca bazı yanıtlayıcılar yanıtların gerektirdiği çabadan dolayı soruların bazılarını veya tümünü yanıtsız bırakabilir. İstatistiki açıdan analizcileri uğraştırıcı bir özelliğe sahiptir. Çünkü verilen cevapların uzun olması, veri girişinin yapılması ve analizi oldukça zaman alıcıdır. Açık uçlu sorulara mavi yakalılar beyaz yakalılara göre daha kısa ve daha az kapsamlı cevaplar vermektedirler. Bu da anketin istenen amaca ulaşmasını zorlaştırabilmektedir.

Anketin hangi tip olacağı konuya, evrene, örnekleme ve cevap verecek kişilerin eğitimlerine, meslek ve ilgilerine bağlıdır. Bazen aynı ankette iki tip soru da bulundurmak mümkündür. Kapalı tipteki soruların cevaplandırılması daha az zaman aldığından bunların cevaplandırıcı tarafından daha çok benimsenmesi mümkündür. Ancak cevaplayıcıya serbestlik tanımak bakımından ve daha derinliğine bilgi elde edebilmek bakımından anketlere açık tip sorular da konmalıdır.

Çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik bir ankette, açık uçlu soru kullanımına örnek olarak ‘ Yaptığınız işin hangi yönler sizi daha fazla memnun ediyor?’ verilebilir.

(2) Kapalı Uçlu Sorular

İki ya da ikiden fazla alternatifli sorulardır. Kapalı uçlu sorularda cevap şıkları sabittir ve cevaplayıcılardan bu şıklardan birini seçmeleri istenir. Kapalı uçlu sorular, çoktan seçmeli, numaralı derecelendirme ölçeği şeklinde de olabilmektedir. Kapalı uçlu sorular cevaplayıcılara birçok kolaylıklar sağlar.

Cevaplayıcılar kapalı uçlu soruları daha kolay cevaplamaktadırlar. Bir soruya uzun bir paragraf yazarak cevaplamak yerine bir şıkkı işaretlemek daha kolaydır. Şıklar kısa olduğu için kodlanması ve veri girişlerinin yapılması oldukça kolay olmaktadır. Verilerin tasnifi ve gruplanmasının kolay olması hata payını azaltmaktadır. Kapalı uçlu sorularda seçenekler anketin amaçlarıyla sınırlandırılmış durumdadır. Dolayısıyla herkesin aynı cevapları okuması, ortak bir bakış açısı oluşturması daha kolay olmaktadır.

Diğer yandan kapalı uçlu soruların bazı dezavantajları da söz konusudur. Kapalı uçlu sorular sınırlı cevaplara sahip olduğu için cevaplandırıcıların duygu ve düşüncelerini yansıtmasa bile bir şıkkı seçmesi zorunluluğu vardır. Yanıtlar verilmiş olan spesifik seçeneklere bağlı kalır. Kişileri gerçek yanıtlarına en benzeyen sabit bir yanıtı seçmeye zorlamak yanıtlayıcılar arasında bulunan ince ama bazen önemli farklılıkları her zaman tespit edemez. Kapalı-uçlu sorular kişileri bir yanıtları olmadığı halde, hatta bazen soruyu anlamadıkları halde bir yanıt vermeye iter.

İş doyumu kapalı uçlu sorular ile ölçülmeye karar verilirse, araştırmacılarca geliştirilmiş iş doyum ölçeklerinden yararlanılabilir.[131]

b. İçerik Soruları

Anket soruları içeriklerine göre dört genel içerik kategorisine ayrılırlar: Demografik sorular, olgusal sorular, tutum soruları ve bilgi sorularıdır. Bu kategorilerin her biri hem açık-uçlu sorularda hem kapalı-uçlu sorularda görülebilir.

(1) Demografik Sorular

Kişilerin yaş, eğitim düzeyi, medeni durumu, cinsiyeti gibi demografik özelliklerine ilişkin sorulardır. Yapılacak olan araştırmada hangi demografik ilgilerin kullanılacağı önceden iyi bir şekilde planlanmalıdır. Örneğin çalışanların genel memnuniyet düzeylerinin ölçüleceği bir ankette çok fazla demografik soruların sorulması doğru olmaz.[132] Fakat çalışan memnuniyetinin ayrıntılı olarak ölçüleceği anketlerde doğru tespitlere ulaşmak için demografik soruların iyi tasarlanması önem taşır. Çalışanların

[131] Ünsal, Telman, **a.g.e.,** s.234.
[132] "When Not to Include Demographic Questions in an Employee Satisfaction Survey?",(Çevrimiçi) http://www.busreslab.com/tips/tip41.htm, 21 Haziran 2008.

cinsiyet ve yaşa göre alt grup tutumlarını tespit etmek isteyen bir anket bu değişkenleri değerlendiren demografik soruları içermelidir. Genellikle bir çalışan memnuniyet anketinde bulunan demografik sorular, yaş, cinsiyet, medeni durum, firmadaki çalışma süresi, çalıştığı departman ve yıllık gelirine ilişkindir.[133]

(2) Olgusal Sorular

Bu tür sorular kişilerin bireysel alışkanlıklarına ilişkin kişisel ve toplumsal bilgileri öğrenmeye yönelik sorulardır. Olgusal sorular işyeri ya da işe ilişkin olabilmektedir.

(3) Tutum ve İnanç Soruları

Bir kişinin belli bir konu hakkındaki düşünce ve duygularını öğrenmeye yönelik sorulardır. Tutum ölçeklerinde genelde kapalı uçlu sorular kullanılır; ancak kodlanmış açık uçlu sorular da yararlı olabilir.

Kurumlar tutum sorularını sıklıkla kullanırlar. Tutum soruları kurumla ilgili her soru hakkında yazılabilir. Böylelikle, yöneticilerin çalışanların algılarını ve düşüncelerini öğrenmesi kolaylaşır ve bu tutumlar olumsuz davranışlar (çalışanların işten ayrılması, işe geç gelmeler ve performans düşüklüğü gibi) olarak ortaya çıkmadan önce düzeltici tedbirler alabilirler.

(4) Bilgi Soruları

Kişilerin belli bir konu hakkındaki bilgi düzeylerini, bu bilgileri doğru şekilde kullanıp kullanmadıklarını, bu bilgileri ne şekilde öğrendikleri ve ne zaman öğrendikleri gibi bilgileri saptamak için sorulur. Çalışanların yaptıkları işe teknik ve mesleki açıdan ne kadar vakıf olduklarını ve bunun çalışanı ne kadar memnun ettiğini belirlemek için bilgi sorularından yararlanılabilir.

3. Soru Sayısı

Anketlerdeki soru sayısına ilişkin standart bir ölçü yoktur. Soru sayısı, anketin amacı, cevaplayacak kişi sayısı, ankete ayrılan bütçe, verilerin zamanı, gibi konular soru sayısını belirlemede etkili olmaktadır.

---

[133]"Why Ask Demographic Questions in an Employee Satisfaction Survey?", (Çevrimiçi) http://www.busreslab.com/tips/tip42.htm, 21 Haziran 2008.

Anketin süresi iyi ayarlanmalıdır. Soru sayısının çok olduğu ya da uzun cevaplar gerektiren soruların fazlalığı çalışanların sıkılmasına ve cevaplarda tutarsızlığa yol açmaktadır. O nedenle ideal bir çalışan memnuniyet anketi en fazla yarım saat olmalıdır. Anketi, çalışanlar tarafından yarım saatten daha kısa bir sürede tamamlanabilecek şekilde sınırlandırmanın cevapların tutarlılığını artırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, özellikle şirketin iş sonuçlarına doğrudan etkisi olacağı düşünülen konulara ağırlık verilmelidir.

Eğer genel bir bilgiye ulaşmak amaçlanırsa soru sayısı daha az olur ama eğer bir konu hakkında derinlemesine bilgi alınacaksa anket daha uzun olacaktır.Uzun anketler daha fazla personel, kırtasiye masrafı demektir. Ayrıca kodlanması ve verilerin analiz edilmesi daha fazla zaman gerektirir.Sonuç olarak mümkün olduğunca az ve amaca uygun sorular sorulmalıdır.

4. Soruların Sıralanması

Ankette soruların sıralanması anket sonucunu etkileyebilecek diğer bir konudur. Gelişigüzel sıralanmış sorular, cevaplayanın kafasını karıştırabilir ve anlamayı zorlaştırabilir. Anket sorularının sıralanışı yanıtlayıcılara mantıkdışı ve dağınık görünürse ve soruları takip etmekte zorlanırlarsa bu engellenme duygusu yaratabilir. Soruların sıralanması ile ilgili araştırmacılar net bir fikir birliğine varamamışlardır. öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken giriş sorularıdır. Giriş soruları genel olarak yorum gerektirmeyen spesifik konulara ilişkin olmalı, çok hassas konulara değinilmemelidir. İş doyumunun ölçüldüğü anketlerde soruların yansız bir şekilde sıralanması önerilir. Sorular mantıki bir sıra izlemeli ve birbiriyle ilgili konulara ilişkin sorular bir araya getirilmelidir. Sorulacak soru sayısı çalışanların fazla zaman kaybetmesine yol açmayacak şekilde ayarlanmalıdır.

B. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bütün anketler sorulardan ve çeşitli yönergelerden oluşurlar ve farklı yöntemlerle uygulanırlar. Anketten beklenen faydanın sağlanabilmesi ve başarıya ulaşılabilmesi için tüm süreçlerinin ciddiyetle sürdürülmesi ve doğru tekniklerin seçilmesine bağlıdır. Anketler, elden, posta yoluyla, telefonla ve internet gibi farklı yollarla cevaplayıcılara ulaştırılabilir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, aynı konunun

posta, telefon, internet aracılığıyla sorulması halinde farklı cevaplar alınmaktadır. Bu tekniklerin doğru şekilde uygulanabilmesi ise ancak özelliklerinin bilinmesi ile sağlanabilir.

1. Posta Anketleri

Posta anketleri adından da anlaşılacağı gibi, anketlerin cevaplayıcılara posta yolu ile ulaştırılması yöntemidir. Bu teknik; örnek bir kütlenin seçilmesini, anket formunun doldurulmasını, postanın takip edilmesi ve gelen cevapların analiz edilmesini gerektirir. Posta tekniğinin amacı, geniş bir coğrafi alanı kapsayan kişilere çok ucuz ve az bir zamanda ulaşmak ve seçilen örnek kütleden belli konuya ilişkin veri toplamaktır. Posta anketlerinde, cevaplandıran kişinin tek başına olması ani ve baskı altında karar verme, inisiyatif kullanma ihtiyacı gibi hususları ortadan kaldırmakta ve cevaplayıcının kendini daha rahat hissetmesini sağlamaktadır.

2. Telefon Anketleri

Telefon anketleri yönetimi kolay ve çok kısa zamanda veri elde edilebilen bir yöntemdir. Telefon anketleri müdahale etme olanağı olan posta anketlerine göre daha esnek bir uygulamadır. Bu uygulamada hız ve sırayı anketi yapan kişiler kontrol ederler ve herhangi bir hata durumunda müdahale edip düzeltmek kolaydır.

Telefon görüşmeleri sözel iletişime dayandığı için zaman zaman anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bu nedenle cevaplayıcının konsantre olamayacağı, uzun ve karmaşık sorulardan kaçınılması gerekmektedir.

3. Internet

1990 lı yıllarda hayatımıza giren internet aracılığı ile de anket uygulanabilmektedir. Bu teknikte, anket formları çalışanlara e- posta yoluyla ulaştırılır ve cevaplandıktan sonra aynı şekilde araştırmacıya geri gönderilmesi istenir. Araştırmanın amacına uygun olduğu durumlarda Internet ortamında anket yoluyla veri toplamak avantajlı bir yöntemdir. Cevaplama zamanının cevaplayıcının kontrolünde olması ve kendi kendine cevaplaması, cevapların süre ve sırasını kontrol etmesine olanak verir. Bu yolla verilerin tasnifi, yorumlanması ve yayımı diğer verilere göre çok daha hızlı

olmaktadır. Ayrıca elektronik ortamda sunulan anket bir kez hazırladıktan sonra anketin çoğaltılması gibi masraflar söz konusu olmamaktadır.

Anketlerin internet ortamı yoluyla geri dönüşü, grafiksel gösterim ve analizler için tekrar veri girişine gerek kalmamaktadır. Diğer yandan mesafe problemi de bu yöntemde ortadan kalkmaktadır.

Internet sayfalarına her an ulaşma olasılığı olması cevaplayıcılara soruları cevaplamak için kendilerine en uygun zamanı seçme şansını verir.

C. VERİLERİN ANALİZİ

Anket verilerinin analizi süreci dağıtılan anketlerin yanıtlanarak geri gelmesiyle başlar. Sıra doldurulmuş olan formlardan veri elde edilmesine gelmiştir. Anketin en son aşaması sonuçların analizi ve yorumlanmasıdır. Sunum ve anlaşılmayı kolaylaştırmak için verilen cevapların sınıflandırılması ve bir araya getirilmesi gerekmektedir. Aynı kategorideki cevaplayıcılardan alınan sonuçlar belli gruplandırmalara tabi tutularak cevaplar biraz daha ayrıntılı hale getirilebilir.

1. Analiz Planının Geliştirilmesi

Analize başlamadan önce bir plan oluşturulması hem analizciler hem de yönetim açısından önemli bir konudur. Analiz Planında genellikle aşağıdaki bilgilerin bulunması daha doğru ve hızlı bir sonuca ulaşmak için çok önemlidir.

- Analizin amacı
- Toplanan verileri gözden geçirme ve karar vermeyi kimin yapacağı,
- Hangi bilgi kaynaklarının kullanılacağı
- Verilerin nasıl analiz edileceği
- Analize kaç kişinin katılacağı ve sorumlulukları
- Analiz sırasında karşılaşılacak kısıtların neler olduğu
- Elverişli bir analiz ortamının yaratılması için alınması gereken önlemler

- Analiz sonuçlarından nasıl yararlanılacağı belirlenir.[134]

2. Analizcilerin Seçimi

Çalışan memnuniyet düzeylerini belirlemek üzere gerçekleştirilen araştırmalar örgütün insan kaynakları departmanı tarafından yürütülebileceği gibi başka bir şirket ya da kurumdan destek alınarak da yapılabilir. Çalışan memnuniyetinden beklenen sonuçlar büyük ölçüde bu analiz sürecinin ya da planının bilinçli biçimde uygulanmasıyla elde edilir. Özellikle analizcilerin yansız, ön yargısız, ve duygusal davranışlardan uzak, anlayışlı, hoşgörülü ve sabırlı olması , ayrıca doğru ve tam bilgileri elde etme, objektif ölçülere göre yorumlama ve değerleme yeteneklerine sahip olması gerekir. Çalışan memnuniyeti analizlerinin başarısı büyük ölçüde analizi yapacak kişilerin yetenek, beceri ve deneyimine bağlıdır. Çalışan memnuniyeti analizleri örgüt ve çalışanlar için önemli bir çalışmadır ve bu konuda fazla bilgi ve deneyime sahip olmayan analizcilerin eğitimden geçirilmesi yararlı olur. Bir program çerçevesinde analiz yöntemleri, içeriği ve uygulamada özellikle dikkat edilmesi gereken noktalar öğretilmeye çalışılır.

3. Verilerin İncelenmesi ve Temizlenmesi

Verilerin analizine geçmeden önce verilerin incelenmesi ve temizlenmesi analizin yapılmasını kolaylaştırır ve zamandan tasarruf sağlar. Öncelikli olarak veri girişleri sırasında verileri bilgisayara girecek kişinin hangi işaretlerin gerçek cevaplar, hangilerinin anket sırasında alınan ilgisiz notlar olduğunu anlayacağından emin olunacak şekilde düzenleme yapılmalıdır. Böylelikle hiçbir anlam ifade etmeyen hatalı cevaplar ayıklanarak, bunların analiz sonuçlarına katılarak anket sonuçlarının doğruluğunu azaltması önlenmiş olur. Verilerin temizlenmesi soru formunun doğru olarak doldurulup doldurulmadığını ve verilen cevapların tutarlılığının araştırmasına imkan verir.

Veri girişinde yapılmış olan hatalar çeşitli şekillerde belirlenebilir. Ama yapılmış hataları tespit etmenin en kolay yolu soruların frekans tablosunu çıkartmaktır.

[134] D.Gaines Robinson and James Robinson, **Training For Impact,** San Fransisco, Jossey-Bass Publishers, 1989, p.91.

Böylece soruların yanıt seçenekleri verilen yanıtların oranı ile birlikte görülecek ve yanıt seçenekleri arasında bulunmayan ancak hatalı olarak giriş yapılmış olan seçenekler tespit edilerek temizlenmektedir.

4. Analiz Yöntemleri

Çalışan memnuniyeti ölçümünde kullanılacak analiz yöntemleri Segmentasyon Analizleri, Anket geçerlilik ve güvenirlik analizleri, desktriptif istatistik analizleri korelasyon, regresyon analizleri ve anova analizi olmak üzere altı başlıkta incelenebilir.Hangi analiz yönteminin uygulanacağı örneklemin büyüklüğüne,anketin dizaynına verilerin niteliğine ve değişkenlerin ilişkilerine bağlıdır. Uygun analiz yöntemini tespit edebilmek için öncelikle bu koşulları net olarak belirlemek gerekir.[135]

a. Genel Memnuniyet Düzeyini Belirlemeye Yönelik Analizler

(1) Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizinde bir ana kütleden en az iki ya da daha fazla bağımlı veya bağımsız örnek değişken alınır ve aralarındaki etkileşimin derecesi bir katsayı yardımı ile elde edilir. Ayrıca bu katsayı yardımıyla değişkenlerin yönü hakkında da bilgi elde edilir.

Çalışan memnuniyet ölçümünde korelasyon analizi tercih edildiğinde, anketin her bir boyutu ve her bir sorunun genel memnuniyet düzeyi ile ilişkisi incelenmiş olur. Boyutlar ve sorular ile genel memnuniyet korelasyon sayıları tespit edilir. Böylece anket sorularını ve boyutlarını önem derecesine göre, en önemliden en az önemli olana doğru sıralanmasına olanak sağlar.

(2) Regresyon Analizleri

Regresyon analizleri yardımıyla incelenen bir olayın kendi dışındaki hangi olayların etkisi içinde olduğu tespit edilir. Bu olaylar bir ya da daha fazla olabileceği gibi dolaylı veya direkt de olabilir. Regresyon analizi yapılırken, gözlemlenen olayın ve

[135]"Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Araştırmasında Hangi Analizler Kullanılır?" ,(Çevrimiçi) http://www.dbe.com.tr, 18 Haziran 2008.

diğer olaylar arasındaki etkileşimi göstermek amacıyla fonksiyonel model oluşturulur. Kurulan bu matematiksel modelde yer alan değişkenler bir bağımlı değişken bir ya da birden fazla bağımsız değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler, sayılabilir ve ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Bağımsız değişkenler genellikle yaş, gelir gibi tahminde bulunmak ya da bulguları açıklamak için kullanılır. Bağımlı değişkenler ise davranış, tutum gibi anket yoluyla aranan şeyleri içerir. Örneğin iş tatmininin kadın ve erkekler açısından farklı olup olmadığının araştırıldığı bir ankette bağımsız değişken cinsiyet, bağımlı değişken ise iş tatminidir.

Regresyon analizi sayesinde anketteki her bir boyutun hangisinin genel memnuniyet derecesini belirlemede öncelikli olduğu öğrenilebilir.

b.Diğer Analiz Yöntemleri

(1) Segmentasyon Analizleri

Segmentasyon analizleri, yüksek memnuniyet düzeyine sahip çalışanların hangi demografik özelliklere sahip olduğunu belirlemek için kullanılır. Burada yaş, cinsiyet, medeni durum gibi her bir demografik özellik bir segment olarak kabul edilir. Segmentasyon sayesinde karmaşık olan memnuniyetin anlaşılması, çalışanlara yönelik memnuniyet arttırıcı yöntemler alınması ve ***iyileştirme, geliştirme çalışmalarında hangi demografik özelliklerdeki kişilere ya da gruplara öncelik verilmesi gerektiğini anlamak*** kolaylaşır.

(2) Anket Güvenirlik Analizleri

Yapılan ölçümdeki zaman ve iç tutarlılıktır. Güvenirlik, bir ölçme aracının, bir anketin, neyi ölçüyorsa (iş tatmini) bunu hep aynı şekilde ölçmesini belirtir.

Ölçüm yaparken ölçme aracından, ölçmenin yapıldığı ortamdan, ölçüm alınan kişilerden kaynaklanan rast gele ya da sistemli hatalar meydana gelebilir. İşte güvenirlik, ölçme aracının bu tür hatalardan arınık olmasıdır.

(3) Anket Geçerlilik Analizi

Geçerlilik ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesi, yani ölçülmek istenen niteliğin gerçekten ölçülüyor olması anlamına gelir. Anket çalışan memnuniyetini

ölçtüğünü iddia ediyorsa bunu bir yöntemle ispatlamalıdır. Geçerlik belli bir amaç ve belli koşullar için geçerlidir. Bir ölçeğin geçerliliğini belirlemek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler geliştirilen ölçeğin ne amaçla kullanılacağına bağlı olarak değişir.

(4) Deskriptif İstatistik Analizler

Deskriptif istatistik analizler, çalışan memnuniyetini ayrıntılı olarak incelemeye olanak sağlar. Çalışanların hangi konularda ve hangi boyutlarda ne düzeyde memnuniyet yaşadıklarına ilişkin kapsamlı bilgilere ulaşılabilir. Deskriptif istatistik analizleri yolu ile kurum geneli, departmanlar ve pozisyonlara ilişkin, anketin her bir sorusu ve boyutu için analiz yapılabilir.

(5) Anova Analizi

Etkisi incelenecek faktör sayısının ikiden fazla olması durumunda kullanılan analiz yöntemidir. Anova analizi yardımıyla gruplar arasındaki ve bireyler arasındaki memnuniyet düzeyleri belirlenir. Böylece memnuniyet düzeyi düşük olan gruplarla yüksek olan gruplar karşılaştırılır, farklılık yaratan boyutlar görülebilir. Gerekli önlemler alınarak iyileştirmeler kolaylıkla yapılabilir.

(6) Kişilik Testi Analizleri

Şirketler zaman zaman çalışanlara işe alımda ve memnuniyet ölçümünde kişilik testlerine yer verirler. Yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen veriler memnuniyeti yüksek olan kişilerin hangi kişilik özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiş olur. Aynı zamanda tespit edilen bu özellikler memnuniyetsizliğin giderilmesi için yapılacak olan çalışmalar için de önemli bir kaynak olmaktadır.

5.Anketin Raporlanması

Anket raporunun hazırlanması anket uygulamasının son aşamasıdır. Rapor sözlü ya da yazılı şekilde farklı gruplara sunulabilir. Bu sunum madde bazında ya da faktör bazında olabilir. Raporun etkinliği büyük ölçüde açık ve anlaşılır olmasına bağlıdır. Raporun nasıl sunulacağı sunulacak olan grubun ilgi ve tercih düzeylerine göre belirlenmelidir. Rapor hazırlanırken, farklı memnuniyet düzeylerine sahip gruplara ayrı ayrı mı yoksa şirket geneline mi sunulacak, basit grafiklerle mi, istatistik

tablolarla mı, sözlü mü, yazılı mı sunulacak gibi kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer sonuçlar farklı gruplara sunulacaksa detay seviyeleri ve verilerin sunumunu değişik ilgi seviyelerine göre belirlenmelidir. Sözlü hazırlanacaksa, izleyicileri sıkılmasını önlemek için aşırı teknik ifadelerden kaçınılmalıdır. Teknik konulara daha çok yazılı raporda yer verilmesi yerinde olur.

D. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANALİZİ SONUNDA YAPILMASI GEREKENLER

Araştırma sonucunda ortaya bazı sorunlar çıkmışsa bunun iyileştirilmesi yoluna gidilmelidir. Raporda memnuniyetsizlik olduğu işaret edilen konularda; örgütte hangi uygulamaların varlığının veya yokluğunun memnuniyetsizliğe sebep olduğunu araştırılması, memnuniyetsizliğe sebep olan uygulamaların bulunması için eylem planı hazırlanması, bu eylem planının gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması sağlanmalıdır.

Elde edilen analiz sonuçlarının toplantılar ya da kurum içi yayınlar aracılığı ile çalışanlarla paylaşılması ve çalışanlar tarafından iyileştirme önerilerinin getirilmesinin istenmesi, çalışanların yönetim tarafından önemsendiğinin bir göstergesi aynı zamanda memnuniyeti arttırıcı bir uygulamadır. Bu uygulamanın kuruma kazandıracağı diğer bir fayda ise daha sonra yapılacak anket çalışmalarına olan güvenin artması ve çalışanların bunu ciddi bir süreç olarak benimsemelerini sağlamaktır.[136]

Yapılan araştırmalar sonucunda beklenen faydayı sağlayabilmek için, çalışanlardan elde edilen beklenti ve talepler ciddiye alınmalı, çalışanlarla paylaşılmayan ya da herhangi bir değişim yapılmadan kağıt üzerinde kalan araştırmalar memnuniyeti arttırmak yerine çalışanlara önemsenmedikleri hissini vererek memnuniyetsizliğin ortaya çıkmasına sebep olabilir.

Çalışanlardan alınan görüş ve beklentiler uygun bir zaman diliminde hayata geçirilmelidir, aksi halde memnuniyet ölçümü, zaman ve maddi kayıptan başka bir şey ifade etmez. Beklentilerini açıkça ortaya koyan çalışanların bu beklentilerinin

[136] "You've Got Your Employee Satisfaction Survey Results. Now What Do You Do?", (Çevrimiçi) http://www.busreslab.com/tips, 15 Mart 2008.

kabul edilebilir bir zaman diliminde hayata geçirilmesi, çalışanların kurum yönetimine yaptıkları katkıyı rahatça görmelerini sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANALİZLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

A. AMAÇ ve KAPSAM

1. Amaç

Son yıllarda işletmeler çalışanlarını daha fazla memnun edebilmek için onların beklentilerini öğrenmeye ve anlamaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler memnuniyet değerlendirmesi amacıyla araştırmalar, anketler, toplantılar, yüz yüze görüşmeler, forumlar, eğitim toplantıları gibi faaliyetler düzenlemektedirler. Bu faaliyetler sonucunda çalışanların memnuniyet seviyeleri belirlenerek, eksik kalan konular üzerine önleyici ve düzeltici tedbirler alınmaktadır. Bu araştırmada yapılan anket çalışması ile şirketlerde gerçekleştirilen çalışan memnuniyeti araştırmalarının ne şekilde yürütüldüğü, araştırma sonrasında ne tür iyileştirme çalışmaları yapıldığı ve yapılan bu çalışmaların çalışanların memnuniyetine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

2. Kapsam

Araştırmada, Türkiye'nin ilk beş yüz firması içerisindeki farklı sektörlerden 100 işletme seçilmiş ve bu işletmelerin insan kaynakları departmanlarında çalışan kişilere anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için 100 şirketin seçiminde, internet aracılığıyla, şirket içinde çalışan memnuniyeti araştırmaları yapılıp yapılmadığı araştırılmış ve sonrasında anket formları kendilerine ulaştırılmıştır. Anketleri dolduran çalışanların % 2, 8'i İk asistanı, yüzde %31 İk Uzmanı, % 16,9'u İk Sorumlusu, % 33,8 'i İk Yöneticisi, %8,5'i Kalite ve İk Sorumlusu, % 7'si İk Koordinatörüdür.

B. YÖNTEM

1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, İstanbul Ticaret Odası'nın internet sitesinde yayınladığı ilk 500 şirketi içerisinden farklı sektörlerden seçilmiş 100 işletme oluşturmaktadır. Bu 100 şirkete gönderilen anket formlarından 71 adet geri dönüş olmuştur. Analizler bu 71 şirket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için kaynaklar incelendiğinde, araştırmanın amacına uygun bir ölçüm aracı bulunamamıştır. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümü ve işletmelerde uygulanan çeşitli çalışan memnuniyeti anketleri incelenerek araştırmacı tarafından bir anket formu geliştirilmiştir. Çalışan Memnuniyeti Analiz Ölçeği'nin, ileriki dönemde benzer çalışmalarda kullanılabileceği ya da yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anket dört bölümden ve toplam 39 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde araştırmaya katılan işletmelerin demografik ve profil bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışan memnuniyet araştırmalarının ne şekilde yürütüldüğüne ilişkin bilgi toplama amaçlı sorulara yer verilmiştir. Anketin üçüncü bölümü, çalışan memnuniyetini ölçmek üzere işletmelerde hazırlanan anketlerin içeriğini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise, yapılan çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına yönetimin ve çalışanların bakış açılarını ve uygulanan iyileştirme çalışmalarını öğrenmeyi amaçlayan sorular yer almaktadır.

Soruların açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu, anketin amacını açıklayıcı bir ek mektup ile e-posta ya da doğrudan kağıt üzerinden şirketlerin insan kaynakları bölümü yetkililerine yanıtlatılmıştır. Uygulanan anket formuna ekler bölümünde yer verilmiştir.

3. Veri Analiz Yöntemi

Alan çalışması sonucunda elde edilen anket verileri SPSS 13.0'e girilerek analiz edilmiştir. Uygulanan program ile ankette yer alan Likert tipi soruların iç tutarlılığı ve güvenirliğini ölçmek için Chi-square testi uygulanmış ve ortaya çıkan değer 0,7

olarak bulunmuştur. Elde edilen verilerden tanımlayıcı istatistikleri bulmak amacı ile anket sorularının frekans ve yüzde dağılımları çıkartılarak tablolar ve şekiller halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde anket uygulamasında elde edilen sonuçlar öncelikle her faktör için ve faktör içindeki maddeler açısından yüzde yöntemiyle değerlendirilmiş ve bu değerlendirmede genel olarak bulgular analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan tüm katılımcıların bilgileri ve sorulara verdikleri cevaplar tablolar ve şekiller halinde sunulmuş ve sorulara verilen cevapların yorumlarına yer verilmiştir. Çalışan memnuniyet analizleri anketi uygulaması sonucunda anketin bilimsel geçerliliği SPSS programıyla test edilmiştir. Şekil ve tabloların oluşturulmasında SPPS paket programı yanında Microsoft Windows XP- Excel programlarından da yararlanılmıştır.

A. İŞLETME PROFİLİNE AİT BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikli olarak çalışan memnuniyet analizlerine ilişkin düzenlenen anketin ilk bölümü olan işletme profiline ilişkin bulgular analiz edilerek frekans ve yüzde dağılımları, tablolar ve şekiller yardımı ile sunulmuştur.

1. Denek Özellikleri

Ankete verilen cevaplardan yola çıkarak sırasıyla, işletmelerin ve işletme çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin sorulara verilen cevapların değerlendirilmesine yer verilmektedir. Demografik özelliklere ilişkin sorular frekans ve yüzde dağılımına tabi tutulmuştur.

a.Sektörel Dağılım

İşletmelerin sektör dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir. Yapılan araştırmanın bulguları incelendiğinde katılımcı işletmelerin %23,9 ile hizmet sektörünün yoğunlukta olduğu göze çarpmaktadır. Hizmet sektörünü sırasıyla, bankacılık ve finans, otomotiv yan sanayi, imalat, ilaç, kimya, gıda, bilim ve teknoloji, inşaat, demir çelik, sağlık, havacılık, enerji, tekstil, lojistik, telekomünikasyon alanında yer alan işletmeler takip etmektedir. Sektörel alandaki bu çeşitliliğin, çalışmanın ileriki bölümlerinde yapılan

karşılaştırmalarda, işletmelerde uygulanan çalışan memnuniyeti araştırmalarının arasındaki farkları görmek açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Gerek araştırmaya başlamadan önce yapılan incelemelerde gerekse araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak ülkemizde, çalışan memnuniyetinin en fazla önemsendiği ve çalışan memnuniyetine ölçmeye yönelik araştırmaların en fazla yapıldığı sektörün hizmet sektörü olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 1: Sektörel Dağılım

Sektör	**Frekans**	**Geçerli %**	**Sektör**	**Frekans**	**Geçerli %**
Bankacılık-Finans	7	9,9	Enerji	3	4,2
Hizmet	17	23,9	İmalat	6	8,5
İnşaat	4	5,6	Sağlık	1	1,4
Bilim-Teknoloji	4	5,6	Havacılık	1	1,4
Gıda	4	5,6	Lojistik-Dağıtım	1	1,4
Otomotiv Yan Sanayi	7	9,9	Telekomünikasyon	1	1,4
İlaç	5	7,0	Demir çelik	3	4,2
Kimya	5	7,0	Tekstil	2	2,8
Toplam				71	100

b. Hizmet Süresine Göre Dağılım

Hizmet süresi, araştırmaya katılan işletmelerin bulundukları sektörde kaç yıldır hizmet verdiklerini göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin hizmet sürelerine göre dağılımları ise Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırma örnekleminin büyük kısmının hizmet süresinin 10-30 yıl arasında olduğu görülmektedir. Ardından

bulundukları sektörde köklü bir yere sahip 40 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip işletmeler gelmektedir.

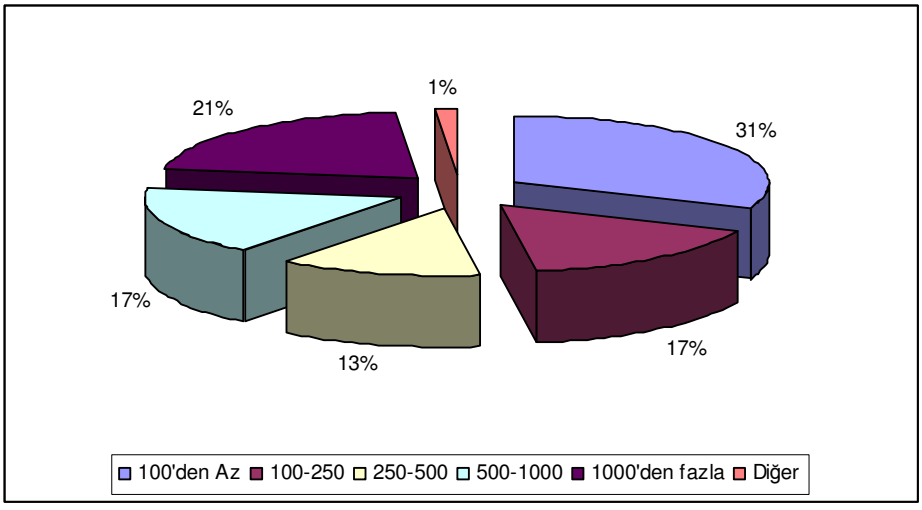
Tablo 2: Hizmet Süresi

Hizmet Süresi	Frekans	Geçerli %
1-5 yıl	6	8,5
5-10 yıl	12	16,9
10-30 yıl	29	40,8
40 yıl ve üzeri	24	33,8
Toplam	71	100,0

c. Çalışan Sayısına Göre Dağılım

Şirketlerin %31'i 100'den az, %17'si 100-250 arası, %13'ü 250-500 arası, %17'si 500-1000 arasında, %21'i 1000'den fazla çalışan sayısına sahiptir. Çalışan sayısını gösteren dağılım Şekil 7'de verilmiştir.

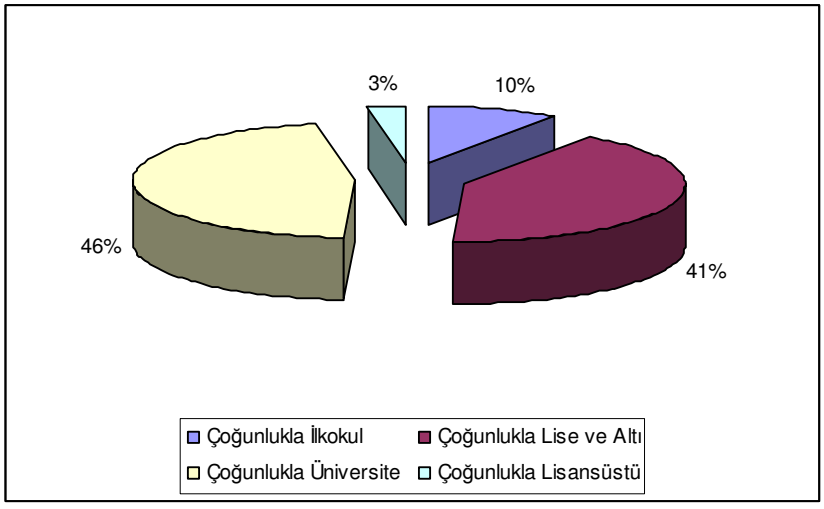
Şekil 6 : Çalışan Sayısı



d. Eğitim Düzeyine Göre Dağılım

İşletmelerin %10'unun çalışanlarının çoğunlukla ilkokul, %41'i çoğunlukla lise ve altı, %46'sı çoğunlukla üniversite ve %3'üçoğunlukla lisansüstü eğitim derecelerine sahiptirler. İşletme çalışanları eğitim düzeyleri açısından çoğunlukla üniversite derecesi olan kişilerdir. Eğitim, çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir unsurdur. Yapılan birçok araştırma da göstermiştir ki, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların işletmeler ve yönetimden beklentileri de yüksek olmaktadır. Buradan yola çıkarak, araştırmaya katılan işletmelerin çalışan memnuniyeti araştırmalarını düzenli bir şekilde yapmalarının nedenleri arasında, eğitim seviyesi yüksek çalışanların bu tür uygulamaları önemsemeleri ve memnuniyet seviyelerinin işletme tarafından ölçülmesine verdikleri önem olarak sayabiliriz. Eğitim profilini gösteren dağılım Şekil 9'da verilmiştir.

Şekil 7: Eğitim Profili

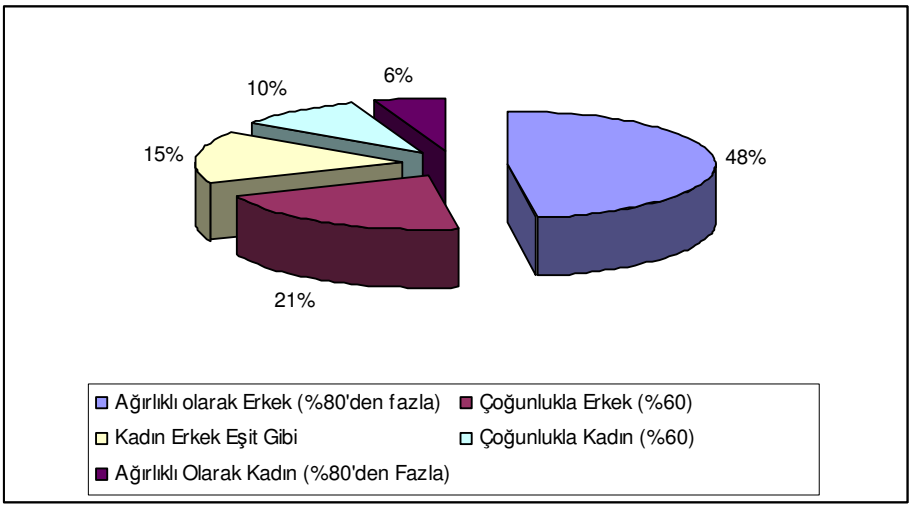


e. Çalışanların Cinsiyet ve Vasıf Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketlerin %48'inde ağırlıklı olarak erkek, %21'inde çoğunlukla erkek, %15'inde kadın erkek eşit gibi, %10 'unda çoğunlukla kadın, %6'sında ise

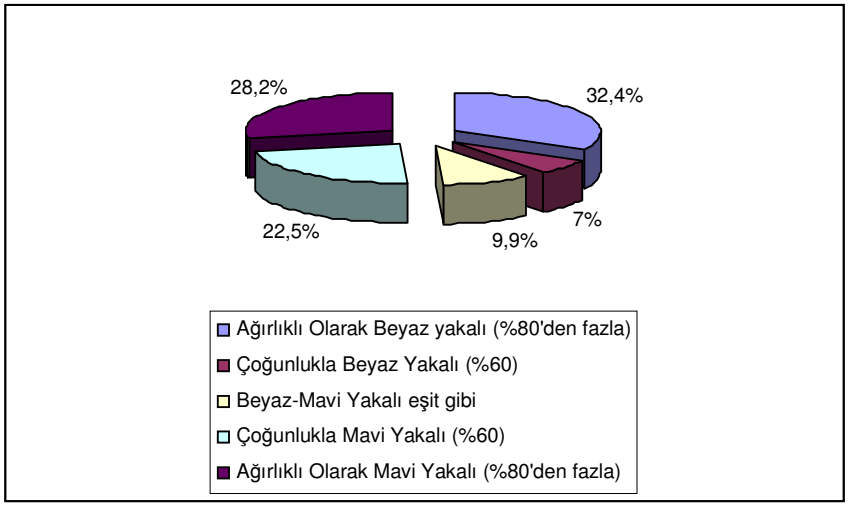
ağırlıklı olarak kadın çalışan bulunmaktadır. Şekil 8'de görüldüğü gibi cinsiyet dağılımında erkek ağırlıklı bir dağılım söz konusudur.

Şekil 8 : Cinsiyet Profili



Çalışanları ağırlıklı beyaz yakalı olan şirketler %32,4, çoğunlukla beyaz yakalı olanlar %7, beyaz-mavi yakalı eşit olanlar %9,9, çoğunlukla mavi yakalı olanlar %22,5 ve ağırlıklı olarak mavi yakalı olanlar %28,2'lik yüzdelere sahiptir. Şekil 11'de de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadırlar. Hizmet sektöründe daha fazla beyaz yakalı çalışanların olması çıkan bu sonucu desteklemektedir.

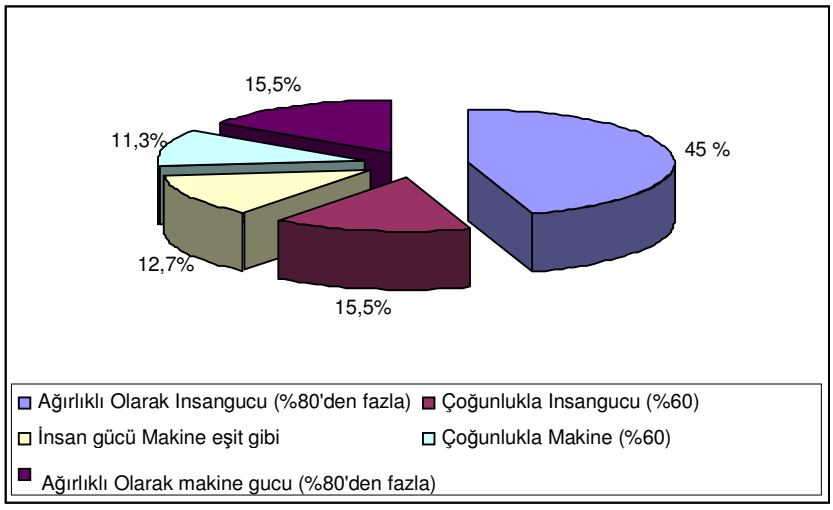
Şekil 9 : Çalışanların Vasfı



f. İşletmelerin Kapasite Planlamasına Göre Dağılımı

İşletmelerin %45'i ağırlıklı olarak insan gücü, %15,5'i çoğunlukla insan gücü, %12,7'si insan gücü makine eşit gibi, %11,3'ü çoğunlukla makine ve %15,5'i ağırlıklı olarak makine şeklinde kapasite planlamasına sahiptir. Araştırmaya katılan işletmelerin kapasite planlamalarında ağırlıklı olarak insan gücü tercih edilmektedir. Konunun çalışanın memnuniyeti ve beklentilerine yönelik uygulanan iyileştirme çalışmaları ile yakından ilgili olması nedeniyle, çıkan bu sonucun daha doğru bulgular elde edilmesinde faydalı olduğu düşünülmektedir.

Şekil 10 : Kapasite Planlaması



2. Yönetsel ve Yapısal Özellikler

Bu bölümde araştırma bulgularına konu olan işletmelerin yapısal ve yönetsel özelliklerine ait bulgular yüzdesel dağılımlar ve tablolar şeklinde sunulmuştur.

a. Sermaye Mülkiyetine Göre Dağılım

Ankete katılan işletmelerin sermaye mülkiyeti dağılımları Tablo 3' de sunulmuştur. Tablo 3'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler sermaye mülkiyeti bakımından özel sektör ağırlıklıdır.

Tablo 3: Sermaye Mülkiyeti

Sermaye Mülkiyeti	Frekans	Geçerli %
Özel Sektör	59	83,1
Kamu Sektörü	5	7,0
Yabancı Sermayeli	7	9,9
Toplam	71	100,0

b. Yapısal Dağılım

İşletme yapılarına göre dağılımı gösteren Tablo 4 incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin, ulusal işletme yoğunlukta olduğu görülmektedir. Hukuki yapı açısından ise örneklemin büyük kısmı anonim şirket yapısına sahiptir. Hukuki dağılım Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 4 : İşletme Yapıları

İşletme Yapısı	Frekans	Geçerli %
Ulusal İşletme	43	60,6
Uluslararası İşletme	21	29,6
Çokuluslu İşletme	7	9,9
Toplam	71	100,0

Tablo 5 : Hukuki Yapı

İşletmenin Hukuki Yapısı	Frekans	Geçerli %
Limitet Şirket	21	29,6
Anonim Şirket	48	67,6
Kolektif Şirket	1	1,4
Diğer	1	1,4
Toplam	71	100,0

c. Yönetim Biçimine Göre Dağılım

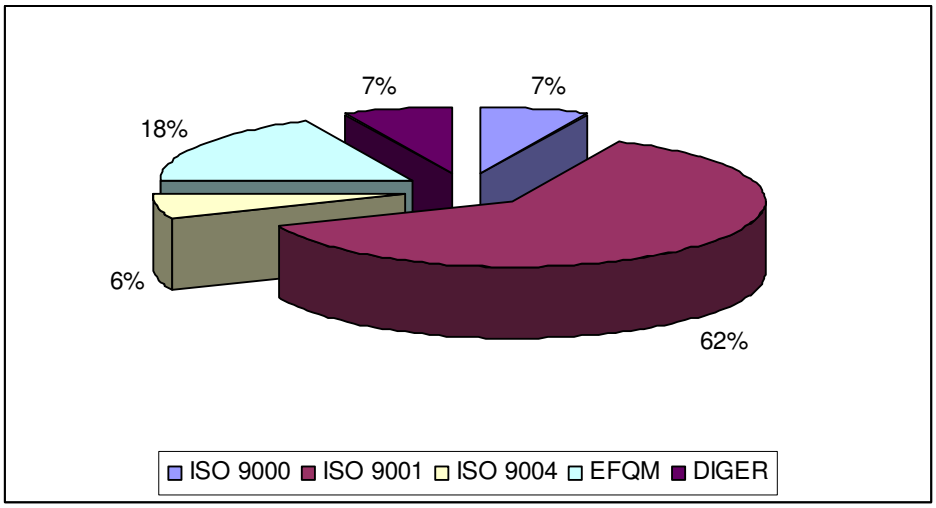
Yönetim biçimlere göre yapılan çalışmalar ve uygulamalar arasındaki farklılıkları görmek üzere katılımcılardan işletmenin yönetim biçimini tanımları istenmiştir. Buna göre, Tablo 6'daki yönetim biçimi dağılımı incelendiğinde yoğunluğun %56,3 ile merkezcil yönetimler olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken önemli bir nokta, genellikle merkezcil yönetim yapısını benimsemiş işletmelerin katı bir hiyerarşiye sahip olduğu ve çalışan memnuniyetini öncelikli hedefleri arasında saymadığı görüşüne rağmen, kalite uygulamalarına ve çalışan memnuniyet araştırmalarına büyük ölçüde önem verdikleridir.

Tablo 6 : Yönetim Biçimi

Yönetim Bicimi	**Frekans**	**Geçerli %**
Merkezcil Yönetim	40	56,3
Liberal Vizyoner	1	1,4
Demokratik Katılımcı	28	39,4
Diğer	2	2,8
Toplam	71	100,0

Aynı şekilde hangi kalite biçimini uygulayan işletmelerin çalışan memnuniyeti çalışmalarını daha fazla önemsediği ve ne şekilde uyguladıkları da öğrenilmek istenmiştir. Çıkan sonuçlar Şekil 13'te sunulmuştur. İşletmelerin %7'si ISO 9000, %62'si ISO 9001, %6'sı ISO 9004, %18'i EFQM ve %7'si diğer kalite yönetimi biçimlerini kullanmaktadır. Uygulanan kalite yönetim biçimi ağırlıklı olarak ISO 9001 olmakla birlikte son yıllarda önemi giderek artan ve çalışan memnuniyetini oldukça önemseyen EFQM kalite uygulaması ikinci sırayı almaktadır.

Şekil 11: Kalite Yönetim Biçimi



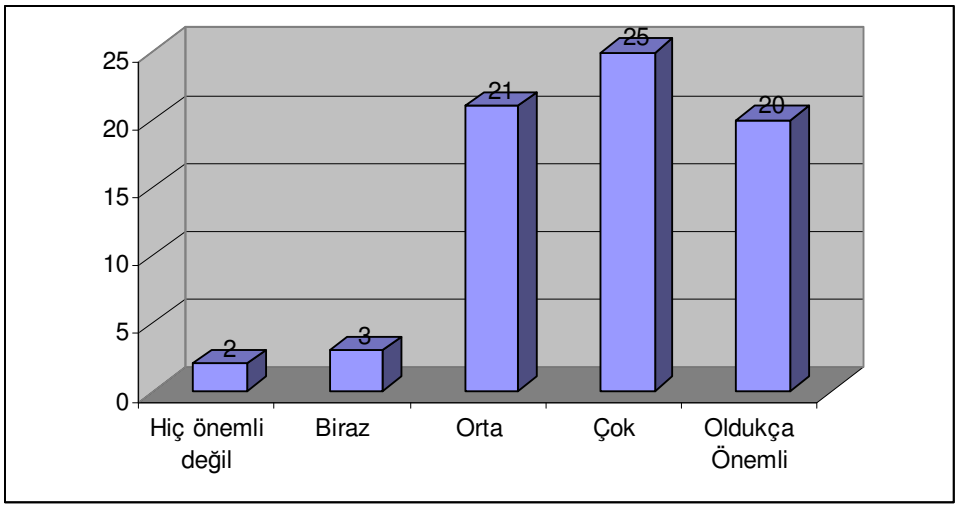
B. ÇALIŞAN MEMNUNİYET ARAŞTIRMALARI İLE İLGİLİ BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerde çalışan memnuniyetinin önemi ile çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik yapılan araştırmaların niteliği, uygulama şekli ve amaçlarına ilişkin bulgular sunulmaktadır.

1. Çalışan Memnuniyeti ve Araştırma Yöntemleri

Ankete katılan işletmelerin çalışan memnuniyetine verdikleri öneme göre dağılımları Şekil 14'te sunulmuştur. Buna göre, işletmelerin %2,8' için çalışanların memnuniyet derecesi hiç önemli değilken, %4,2 'si için biraz önemli , %29,6'sı için orta derecede önemli, %35,2'si için çok önemli ve %28,2'si için oldukça önemlidir. Belirtilen yüzde dağılımlarına göre çalışan memnuniyeti işletmeler için çok önemlidir. Buradan katılımcı işletmelerin kalifiye insan gücünün örgütte ikamesi en zor kaynaklardan biri haline geldiğinin farkında olduğunun ve bu nedenle çalışan memnuniyetini önemsedikleri sonucuna varabiliriz.

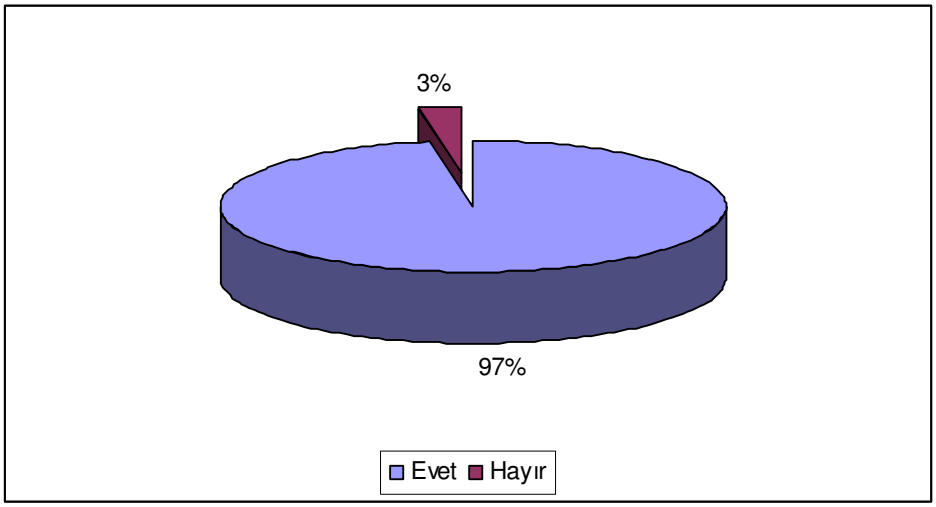
Şekil 12: Memnuniyet Derecesi



a.Araştırma Yöntemleri ve İşletmeler Arası Karşılaştırmalar

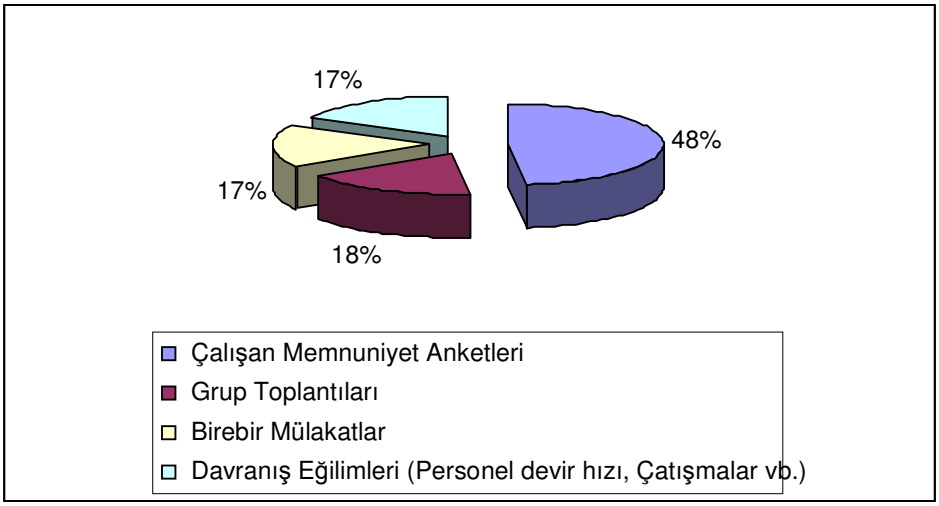
Katılımcılara çalışanların memnuniyet seviyesini ölçmek üzere işletme içinde çalışan memnuniyeti araştırmaları yapılıp yapılmadığı sorusu yöneltilmiş ve işletmelerin %97'si memnuniyet araştırmaları yaptıklarını, %3'ü ise yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 13: Memnuniyet Araştırmaları



Çalışan memnuniyetini analiz etmek adına yapılan bu ölçümlerde en çok kullanılan yöntem, % 48' lik oranla çalışan memnuniyet anketleridir. Bunun ardından işletmeler % 18'i grup toplantıları yaparak memnuniyet derecesini ölçmektedirler. %17'si birebir mülakatlarla ve yine % 17'si davranış eğilimleri ile memnuniyet ölçümü yapmaktadırlar. Bunun nedeni anketin uygulanması ve sonuçlarının alınmasının daha kolay olması olabilir.

Şekil 14: Memnuniyet Ölçüm Yöntemleri

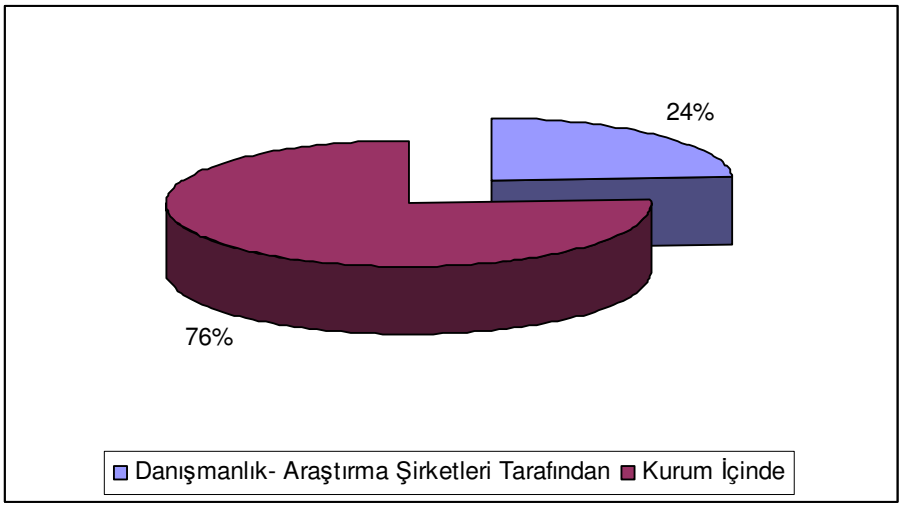


Tablo 7: Ölçüm Yöntemlerine Göre İşletmelerin Karşılaştırılması

İşletme Profil Özellikleri	**Anket Yöntemini Kullanan İşletmeler**	**Davranış Eğilimlerini Kullanan İşletmeler**
Sektör	İlaç, Enerji, Havacılık	Tekstil, Gıda
Sermaye Mülkiyeti	Yabancı Sermayeli	Özel Sektör
Hizmet Süresi	40 yıl ve üzeri	5-10 yıl
İşletme Yapısı	Çokuluslu işletmeler	Ulusal işletmeler
Yönetim Biçimi	Demokratik katılımcı	Liberal Vizyoner
Çalışan sayısı	1000 ve üzeri	100-250 arası

Memnuniyet ölçüm yöntemlerine göre işletmelerin karşılaştırılması Tablo 7'de görülmektedir. Buna göre çalışan sayısının fazla olduğu, hizmet süresi uzun olan işletmeler anket yöntemi tercih ederken, çalışan sayısının az olduğu ve 5-10 yıl arasında hizmet süresine sahip ulusal işletmeler çalışan memnuniyetini davranış eğilimlerine göre belirlemektedirler.

Şekil 15 : Araştırmayı Yapan Kurum

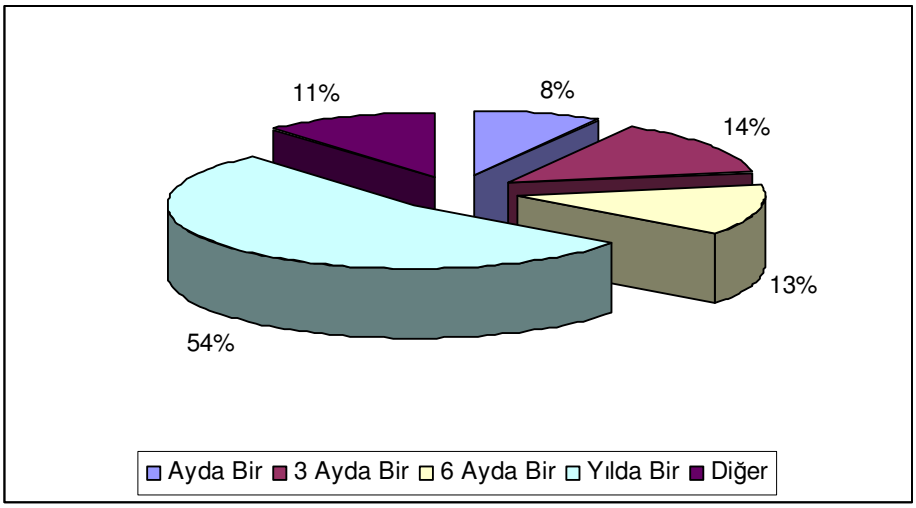


Şirketlerin %24'ü memnuniyet araştırmalarını danışmanlık-araştırma şirketleri tarafından, %76'sı kurum içerisinde gerçekleştirmektedir. Kurum içinde hazırlanan araştırmaların daha masrafsız oluşu, işletmelerin bu yöntemi seçmesinde etkili olduğu düşünülebilir.

Tablo 8: Araştırmayı Yapan Kuruma Göre İşletmelerin Karşılaştırılması

İşletme Profil Özellikleri	**Kurum İçinde Hazırlayan İşletmeler**	**Danışmanlık Şirketlerini Tercih Eden İşletmeler**
Sektör	Lojistik, telekomünikasyon, Demirçelik, inşaat	Sağlık, ilaç
Sermaye Mülkiyeti	Yabancı sermayeli	Özel sektör
Hizmet Süresi	10-30 yıl	40 yıl ve üzeri
İşletme Yapısı	Uluslar arası	Çokuluslu işletmeler

Şekil 16 : Uygulama Sıklığı



İşletmelerin %8'i ayda bir, %14'ü 3 ayda bir, %13'ü 6 ayda bir, %54'ü yılda bir ve %11'i diğer cevabını vermişlerdir. Yapılan memnuniyet araştırmalarının uygulanma sıklığının en fazla yılda bir kez olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Uygulama Sıklığına Göre Karşılaştırma

İşletme Profil Özellikleri	**Yılda Bir kez Uygulayan İşletmeler**	**Ayda Bir kez Uygulayan İşletmeler**
Sektör	Bankacılık-Finans, Otomotiv	Tekstil
Hizmet Süresi	40 yıl ve üzeri	5-10 yıl arası
Çalışan Sayısı	1000 ve üzeri	100'den az
İşletme Yapısı	Çokuluslu	Ulusal

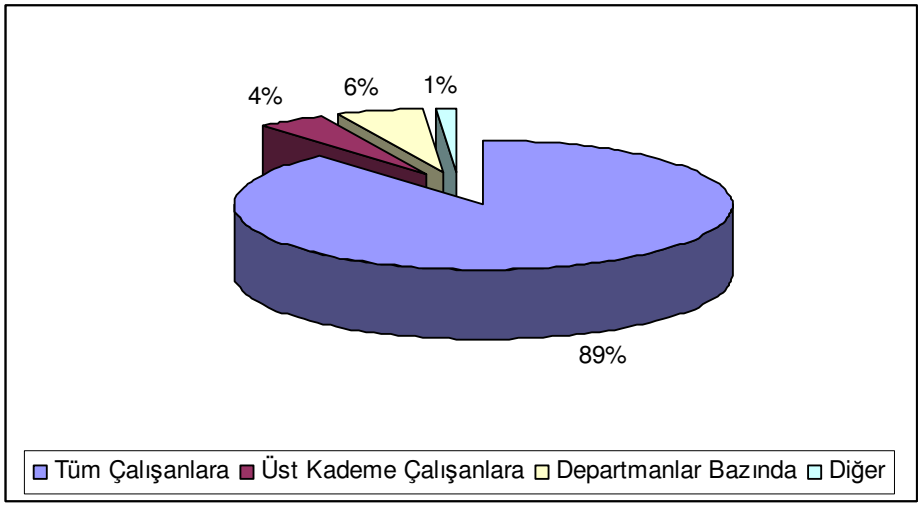
Uygulama sıklığına göre işletmelerin özellikleri incelendiğinde, çalışan sayısı fazla olan, çokuluslu işletmelerde çalışan memnuniyeti yılda bir kez ölçülmekte, çalışan sayısı az olan ulusal işletmelerde ise ayda bir kez ölçüm yapmaktadırlar. Bunun

nedeni az sayıda çalışana uygulama imkanının daha kısa sürede gerçekleşmesi daha az masraflı olması olabilir.

b. Uygulanan Çalışan Kesimi ve Araştırma Öncesi Bilgilendirme

İşletmelerin %89'u araştırmaları tüm çalışanlara, %4'ü üst kademede çalışanlara ve % 6'sı departmanlar bazında yürütülmektedirler. Elde edilen sonuçlardan da anlaşıldığı gibi yapılan çalışan memnuniyet araştırmaları tüm çalışanlara uygulanmaktadır.

Şekil 17 : Uygulanan Çalışan Kesimi



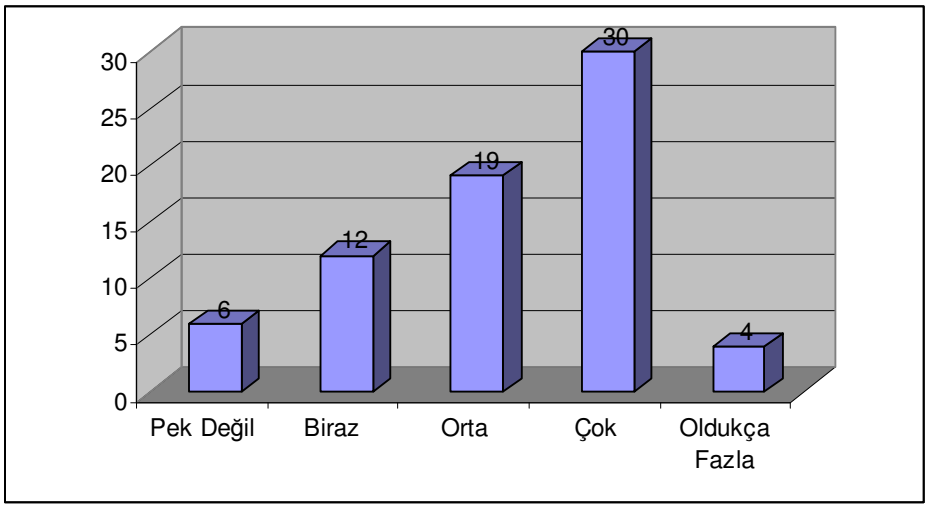
İşletmelerin araştırma öncesi personele bilgi verilmesi durumu göre dağılımları incelendiğinde %70,4'ü çalışanları araştırma öncesi personeli bilgilendirdiğini belirtmiştir. İşletmelerin %29,6'sı tüm çalışanlarını bu konuda bilgilendirmemektedir. Diğer yandan Tablo 10'da belirtildiği gibi işletmelerin çoğunluğu bu bilgiyi tüm çalışanlarla paylaşmak yerine sadece yöneticilerle paylaşmayı tercih etmektedirler.

Tablo 10 : Araştırma Öncesi Bilgilendirilen Kişiler

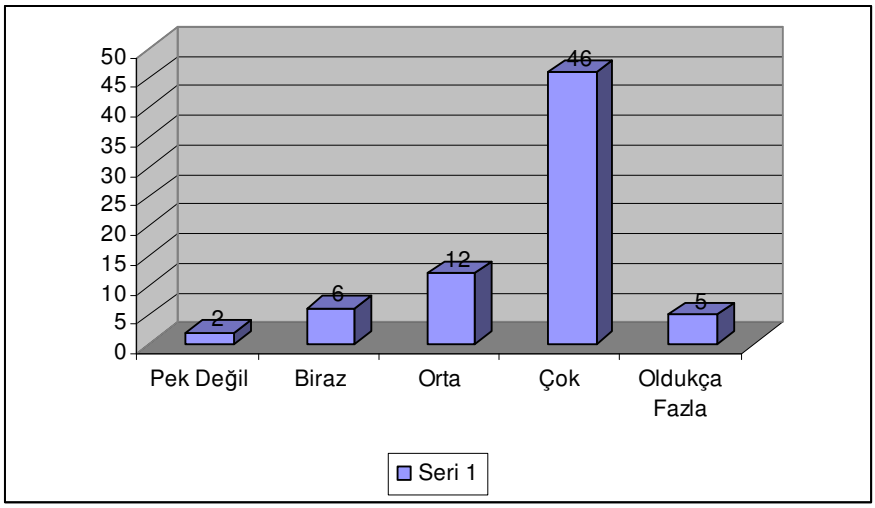
Bilgilendirilen Kişiler	Frekans	Geçerli %
Sadece Yöneticiler	12	54,5
Yönetici ve Uzmanlar	10	45,5
Yanıtsız	49	
Toplam	71	100

Araştırmada ortaya çıkan önemli bir diğer sonuç ise, araştırmaya katılan işletmelerin %42,3 oranla "çok" seçeneğini işaretleyerek memnuniyet öncesi yapılan bu bilgilendirmenin çalışan memnuniyetini arttırdığıdır. Şirketlerin %8,5'inin bilgilendirmenin etkisi pek yoktur, %16,9'unun biraz, %26,8'inin orta derecede, %5,6'sının oldukça fazla seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir. Ankete katılanların araştırma öncesi bilgilendirme dağılımı Şekil 19'da sunulmuştur.

Şekil 18 : Araştırma Öncesi Bilgilendirmenin Etkisi



Şekil 19: Araştırmaların Beklentilerin Tespitindeki Önemi

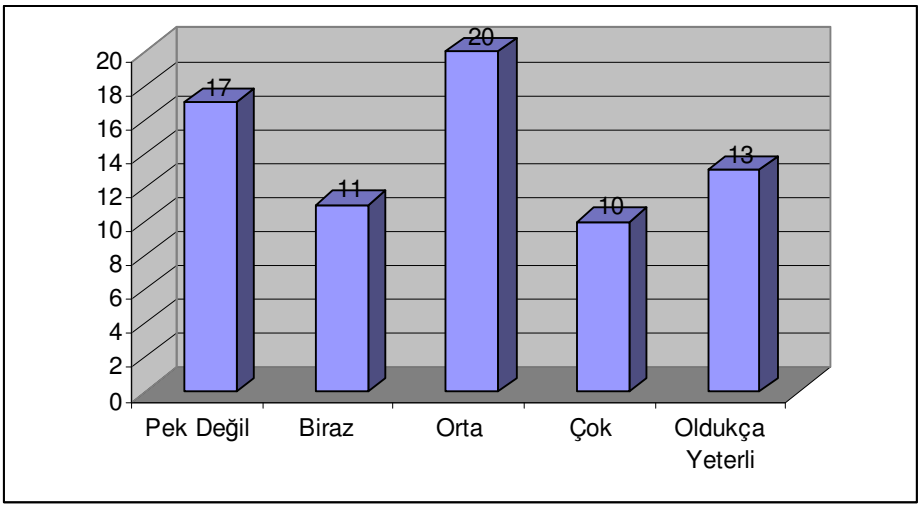


Yapılan çalışan memnuniyeti araştırmaları çalışanların beklentilerini tespit etmekte etkili bir geri bildirim yöntemi midir sorusuna ağırlıklı olarak "çok" cevabı verilmiş ve çalışan memnuniyeti araştırmalarının öneminin işletmelerde önemsendiği ortaya çıkmıştır. Şirketlerin %2,8'i çalışan memnuniyeti araştırmalarının beklentilerin tespitinde pek etkili olmadığını, %8,5'i biraz etkili olduğunu, %16,9'u orta derecede etkili olduğunu, %64,8'i çok ve %7'si oldukça fazla etkili olduğunu belirtmişlerdir.

c. Araştırma Bütçesi ve Araştırmacının Özellikleri

Katılımcı işletmeler çalışan memnuniyet araştırmaları için yeterli düzeyde bütçe ayırıp ayırmadıkları sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya yanıt olarak işletmelerin % 28,2'si orta derecede, %23,9'u pek değil, %15,5'i biraz, %14,1'i çok ve %18,3'ü oldukça yeterli bütçe ayırdıklarını belirtmişlerdir. Bu oranlar içinde işletmelerin hukuki yapıları bakımından anonim şirketler %69, 2 ile en fazla bütçe payını ayırırken, yönetim biçimleri bakımından %53, 8 ile merkezcil yönetime sahip işletmeler oldukça fazla bütçe ayırdıklarını belirtmişlerdir. Ortalamanın üzerinde yeterli bütçe ayıran işletmelerin diğer bir özelliği ise, 40 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olmalarıdır.Fakat genel ortalamaya bakıldığında işletmelerin çalışan memnuniyeti araştırmalarına yönelik yeterli derecede bütçe ayırmadıkları görülmektedir. Ayrılan bütçe dağılımı Şekil 23'te sunulmuştur.

Şekil 20 : Bütçe



Kurum içinde hazırlanan araştırmalarla ilgili olarak araştırmacıların çalışan memnuniyet araştırmalarına ilişkin sahip oldukları eğitim düzeyleri ise şirketlere göre şu şekilde dağılmaktadır; %15,5'i pek fazla değil, %21,1'i biraz, %33,8'i orta, %21,1'i çok ve %8,5'i oldukça yeterli eğitim düzeyine sahiptir. Şekil 21'de görüldüğü gibi araştırmayı yapan kişilerin bu konuda yeterli düzeyde eğitim almadıkları da ortaya çıkmıştır. Sektör bazında en fazla eğitimli araştırmacıların % 25 ile bilim ve teknoloji sektöründe yer almakla birlikte, demokratik katılımcı yönetim biçimine sahip işletmelerin % 51 ile araştırmacının eğitim seviyesinin oldukça yeterli olduğu ortaya çıkmıştır. Hizmet süresi ve çalışan sayısına göre ise en fazla eğitimli araştırmacıların 40 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip, 250-500 arasında çalışanı olan işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

2. Çalışan Memnuniyet Araştırmalarının Amaçları

Her ne kadar çalışan memnuniyeti araştırmalarında asıl amaç, çalışanların yaptıkları işten ve şirketten ne kadar memnun olduklarını öğrenmek, iyileştirme yapılabilecek noktaları bulmak ise de, işletmeler bu amacın dışında çalışanların şirket içi iletişim, yönetici davranışları gibi farklı konulardaki düşüncelerini de öğrenmek istemektedirler. İşletmelerin çalışan memnuniyetini hangi amaçlarla yaptığını öğrenmek için katılımcılara "Çalışan memnuniyeti araştırmalarının amaçlarını

işletmenizde en fazla önem verilen konuya göre "1'den 6'ya kadar "numaralandırınız" sorusu yöneltilmiş ve ortaya şu sonuçlar çıkmıştır.

Tablo 11 : İş Karakteristikleri Hakkında İşgörenlerin Algılamalarını Öğrenme

İş Karakteristikleri Hakkında İşgörenlerin Algılamalarını Öğrenmek	Frekans	Geçerli %
1 (En Önemli)	4	5,6
2 (Önemli)	10	14,1
3 (Orta)	10	14,1
4 (Biraz)	9	12,7
5 (Pek değil)	17	23,9
6 (En Önemsiz)	21	29,6
Toplam	71	100,0

Çalışan memnuniyeti araştırmalarının önemli amaçlarından biri olan çalışanların yaptıkları işe ilişkin algılamalarını öğrenmektir. Fakat ankete verilen cevaplardan çıkan sonuçlara göre bu amaç çok önemsenmemektedir.

Tablo 12 : İşgörenin Gelişme İhtiyacının Düzeyi

İşgörenin Gelişme İhtiyacının Düzeyi	Frekans	Geçerli %
1 (En Önemli)	5	7,0
2 (Önemli)	8	11,3
3 (Orta)	12	16,9
4 (Biraz)	16	22,5
5 (Pek değil)	19	26,8
6 (En Önemsiz)	11	15,5
Toplam	71	100,0

Çalışan memnuniyeti ölçekleri çalışanların yaptıkları işle ilgili görüşlerini öğrenmek için kullanılan en etkili yollardan biridir. Şirket içi yapılan çalışan memnuniyet araştırmaları sayesinde çalışanların sahip oldukları bilginin düzeyini ve eksik yönlerini öğrenmek mümkündür. Uygulanan ölçeklerde işgörenin gelişme ihtiyacını öğrenmeye yönelik sorular sorularak işgörenin kurum içi verimliliğini ve iş performansının arttırılmasına yönelik gelişme alanlarının belirlenmesi kolaylaşır. İşletmelerin uyguladıkları araştırmalarda bu konuya ağırlık verip vermedikleri sorulduğunda, Tablo 12'de görüldüğü gibi işgörenin gelişme ihtiyacının düzeyini öğrenmek pek fazla önemli değildir.

Tablo 13 : Çalışanlarla Yönetim Arasında Düzenli Bir İletişim Aracı Olmak

Çalışanlarla Yönetim Arasında Düzenli Bir İletişim Aracı Olmak	**Frekans**	**Geçerli %**
1 (En Önemli)	16	22,5
2 (Önemli)	8	11,3
3 (Orta)	19	26,8
4 (Biraz)	13	18,3
5 (Pek değil)	10	14,1
6 (En Önemsiz)	5	7,0
Toplam	71	100,0

Çalışan memnuniyet araştırmaları, çalışanlarla yönetim arasında düzenli bir iletişim aracı olmak, yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri belirlemek için iyi bir fırsattır. İletişimin yapısı, amirlerle iletişim, örgütsel bağlılık, iletişimin niteliği, iş arkadaşlarıyla iletişim, ortak bilgi, kişisel geri bildirim, astlarla ilişkiler gibi konularda memnuniyet araştırmaları geribildirim yapabilmeye imkan vermektedir. İşletmelerin bu amacı ne kadar önemsediklerine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 13'te sunulmuş ve işletmeler için orta derecede önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 14 : Yönetici Davranışlarının Çalışanlar Üzerinde Yarattığı Etkiler

Yönetici Davranışlarının Çalışanlar Üzerinde Yarattığı Etileri Belirleyerek İyileştirme Fırsatlarının Yakalanacağı Bir Yönetim Aracı Olmak	**Frekans**	**Geçerli %**
1 (En Önemli)	8	11,3
2 (Önemli)	9	12,7
3 (Orta)	12	16,9
4 (Biraz)	18	25,4
5 (Pek değil)	8	11,3
6 (En Önemsiz)	16	22,5
Toplam	71	100,0

Tablo 14'te görüldüğü gibi yönetici davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi %25,4 ile orta derecede önemlidir. Bu oranlar göstermektedir ki yönetici davranışları çalışanları işine ve işyerine bağlayan önemli bir etmen olmasına karşılık işletmelerde hazırlanan anket çalışmalarında bu konu çok fazla önemsenmemektedir.

Tablo 15 :Kurumla İlgili Sorunlar İçin Erken Bir Teşhis Aracı Olmak

Araştırma Amacı: Kurumla İlgili Sorunlar İçin Erken Bir Teşhis Aracı Olmak	**Frekans**	**Geçerli %**
1 (En Önemli)	25	35,2
2 (Önemli)	28	39,4
3 (Orta)	4	5,6
4 (Biraz)	4	5,6
5 (Pek değil)	6	8,5
6 (En Önemsiz)	4	5,6
Toplam	71	100,0

İşletmeler kurumla ilgili sorunları önceden tespit edebilmek için yaptıkları araştırmalarda bu konuyu oldukça fazla önemsemektedirler. Tablo 15'te de görüldüğü gibi bu amacın %39, 4 ile önemli olduğu belirtilmiştir.

Tablo 16 : Genel İş Doyumunu Ölçmek

Genel İş Doyumunu Ölçmek	**Frekans**	**Geçerli %**
1 (En Önemli)	13	18,3
2 (Önemli)	9	12,7
3 (Orta)	14	19,7
4 (Biraz)	10	14,1
5 (Pek değil)	11	15,5
6 (En Önemsiz)	14	19,7
Toplam	71	100,0

Katılımcı işletmelerin %18,3 'ü genel iş doyumunu en önemli amaçları arasında sayarken, %19,7'si ise en önemsiz amaç olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik işletmelerde yapılan çalışan memnuniyet araştırmalarının amaçlarını öğrenmeye yönelik hazırlanan bu sorudan elde edilen genel sonuçlar ise şöyle özetlenebilir. Kurumla ilgili sorunlar için erken bir teşhis aracı olmak %35,2 oranla birinci sıradaki amaç olarak saptanırken, çalışanlarla yönetim arasında düzenli bir iletişim aracı olmak %22, 5 oranla ikinci sırada, genel iş doyumunu ölçmek %18,3 oranla üçüncü sırada, yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri belirleyerek iyileştirme fırsatlarının yakalanacağı bir yönetim aracı olmak %11,3 oranla dördüncü sırada, işgörenin gelişme ihtiyacının düzeyi %7 ile beşinci sırada ve %5, 6 ile en önemsiz konu ise, iş karakteristikleri hakkında iş görenlerin algılamalarını öğrenme olduğu saptanmıştır.Elde edilen bu bulgulardan da anlaşıldığı gibi işletmelerin çalışan memnuniyetini ölçmelerindeki öncelikli amaç var olan ve olabilecek sorunları tespit etmektir.

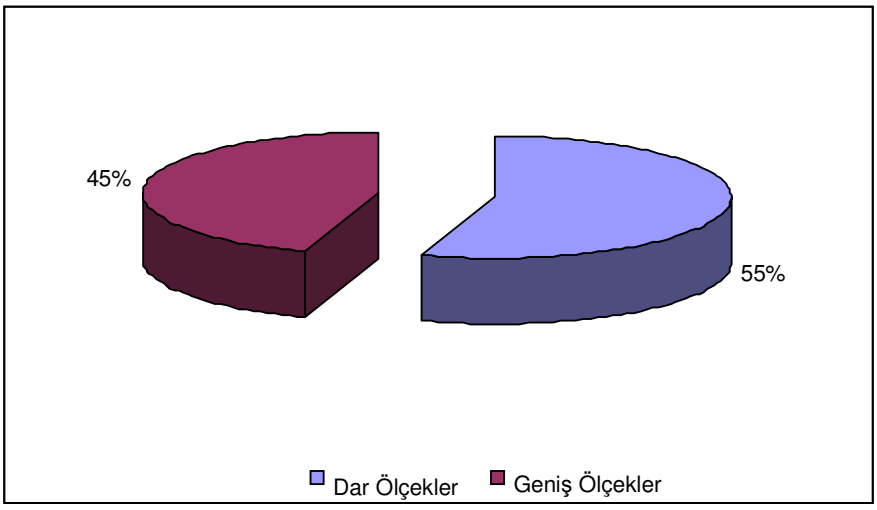
C. ANKETİN İÇERİĞİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Bu bölümde, çalışan memnuniyet anketlerinin içerik ve hazırlanış biçimlerini öğrenmeye yönelik hazırlanan çalışan memnuniyet analizleri anketinin üçüncü bölüm sonuçları sunulmaktadır.

1. Kullanılan Ölçekler ve İşletmelere Göre Karşılaştırılması

Şirketlerin %55'i memnuniyet ölçümünde dar ölçek kullanmakta, %45'i ise geniş ölçekleri kullanmaktadırlar. Şekillerden ve verilen cevaplardan yola çıkarak işletmelerin anket formlarında genel iş doyumunu ölçmeye yönelik dar ölçekler, işin farklı alt boyutlarına yönelik memnuniyeti ölçmeye yönelik geniş ölçeklere oranla daha fazla tercih edilmektedir.

Şekil 21: Ölçekler



Dar ölçek ve geniş ölçekleri kullanan işletme özellikleri Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17: Ölçeklere Göre İşletmelerin Karşılaştırılması

Dar Ölçek Kullanan İşletmeler	Geniş Ölçek Kullanan İşletmeler
Otomotiv, Bilim Teknoloji	Hizmet, Telekomünikasyon
40 yıl ve üzeri	10-30 yıl
Ulusal İşletmeler	Uluslar arası
Merkezcil yönetim	Demokratik Katılımcı
Limited Şirketler	Anonim şirketler

2. Soru Biçimlerine Göre Dağılım

İşletmelerin anket formlarında en çok kullanılan soru şekli tutum sorularıdır. Çalışmanın teorik kısmında da belirtildiği gibi tutum soruları çalışanların algı ve düşüncelerini öğrenmede en etkili soru şekilleridir. Bu nedenle işletmeler hazırladıkları anket formlarında en çok bu soruları tercih etmektedirler. Bu sorunun cevabı çalışmanın teorik kısmını desteklemektedir. Aynı şekilde formlarda en az yer alması gereken soru şeklinin demografik sorular olduğu çalışmanın önceki bölümlerinde ortaya konmuştu, araştırmada da demografik soruların kullanımı %12,7 ile en sonda yer almaktadır.

Tablo 18 : Soru Biçimleri

Anket Soru Biçimleri	Frekans	Geçerli %
Demografik Sorular	9	12,7
Olgusal Sorular	24	33,8
Tutum Soruları	48	67,6
Bilgi Soruları	27	38,0
Diğer...	1	1,4

Tablo 19 : Şekil Soruları

Şekil Bakımından Sorular	Frekans	Geçerli %
Tümü Açık Uçlu	5	7,0
Çoğunlukla Açık Uçlu	13	18,3
Tümü Kapalı Uçlu	4	5,6
Çoğunlukla Kapalı Uçlu	19	26,8
Her İkisi de Eşit gibi	30	42,3
Toplam	71	100,0

Tablo 19'da görüldüğü gibi işletmeler hazırladıkları anket formlarında hem açık uçlu hem kapalı uçlu soruları eşit oranda tercih etmektedirler. Bunun nedeni, kapalı tipteki soruların cevaplandırılması daha az zaman alması, açık uçlu sorular yardımıyla daha derinliğine bilgi edinilebilmesidir.

3. Araştırma Konularına Göre Dağılım

Araştırmanın önemli amaçlarından biri de işletmelerin hazırladıkları görüşme ya da anket formlarında en çok ve en az hangi konu başlıklarına yer verdiklerini öğrenmektir. Çalışmaya katılan şirketlerin önem verdikleri konu başlıkları oranları Tablo 20'de gösterilmiştir. Konu başlıklarını önem derecesine göre sıralamak gerekirse, birinci sırada çalışma ortamı, ardından sırasıyla görev ve sorumluluk, iletişim, yönetim, mesleki gelişim, takım çalışması, ücret ve ek imkanlar, örgüt kültürü, ödüllendirme sistemi, terfi ve en son değişimdir.

Tablo 20 : Araştırma Konuları

Geribildirim Yöntemi	**Frekans**	**Geçerli%**
Örgüt Kültürü	36	50,7
Çalışma Ortamı	67	94,4
Takim Çalışması	44	62,0
Görev ve Sorumluluk	60	84,5
Çalışanların Demografik Özellikleri	27	38,0
İletişim	51	71,8
Ücret ve Ek İmkanlar	38	53,5
Değişim	25	35,2
İnsan Kaynakları Sistemi	34	47,9
Ödüllendirme Sistemi	29	40,8
Mesleki Gelişim	45	63,4
Terfi	27	38,0
Yönetim	49	69,0

Araştırmanın önemli amaçlarından biri de işletmelerin hazırladıkları görüşme ya da anket formlarında en çok ve en az hangi konu başlıklarına yer verdiklerini öğrenmektir. Çalışmaya katılan şirketlerin önem verdikleri konu başlıkları oranları Tablo 20' de gösterilmiştir. Konu başlıklarını önem derecesine göre sıralamak gerekirse, birinci sırada çalışma ortamı, ardından sırasıyla görev ve sorumluluk, iletişim, yönetim, mesleki gelişim, takım çalışması, ücret ve ek imkanlar, örgüt kültürü, ödüllendirme sistemi, terfi ve en son değişimdir.

Tablo 21 : Analiz Yöntemleri

Analiz Yöntemleri	**Frekans**	**Geçerli %**
Korelasyon Analizleri	25	35,2
Regresyon Analizleri	11	15,5
Segmentasyon Analizleri	7	9,9
Descriptif Analizler	7	9,9
Anova Analizleri	6	8,5
Kişilik Testi Analizleri	5	7,0
Yanıtsız	10	14,1
Toplam	71	100,0

Araştırma sonuçlarını analiz etmek için en sık kullanılan yöntem %35,2 ile korelasyon analizleridir. Çıkan bu sonuçtan işletmelerin memnuniyeti ayrıntılı olarak değil, genel boyutları ile ölçtüğü sonucuna varabiliriz.Ayrıca Tablo 21'de katılımcıların %14,1'lik bir kesiminin bu soruyu boş bıraktığı görülmektedir. Araştırmaların genel olarak kurum içinde hazırlandığını düşünülürse, araştırmaları uygulayan kişilerin bu konuda yeteri kadar bilgisi olmadığı söylenebilir.

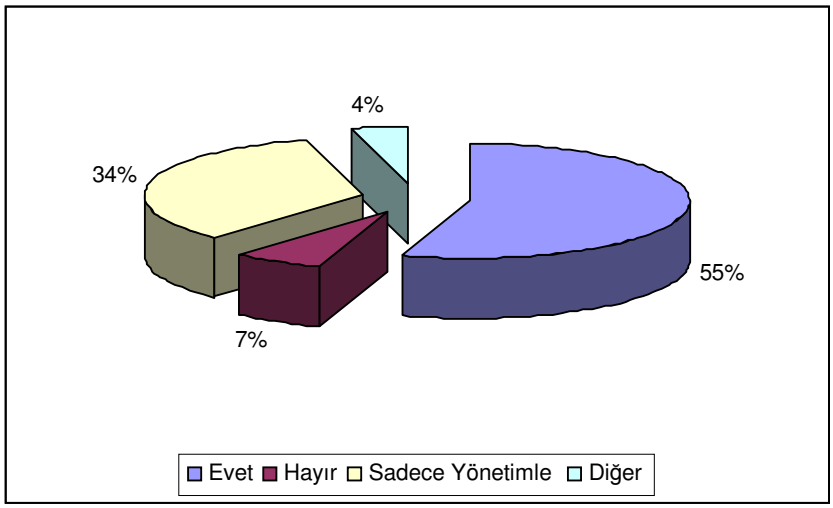
D. ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANALİZLERİ SONUCUNDA UYGULANAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde uygulanan çalışan memnuniyeti araştırmaları sonucunda izlenen yolları öğrenmek amacıyla oluşturulan dördüncü bölüm analiz sonuçlarından elde edilen bilgilere yer verişmiştir.

1. Geri Bildirim Yöntemleri

İşletmelerin yaptıkları araştırmada ortaya çıkan sonuçları çalışanlarla paylaşıp paylaşmadıkları öğrenilmek istenmiştir. Buna göre şirketlerin %55'i araştırma sonuçlarının geri bildirimini yaparken, %7'si yapmamaktadır. %34'ü ise sadece yönetime geri bildirim yapmaktadır.

Şekil 22 : Geribildirim



Tablo 22 : Geri Bildirim Yöntemleri

Geribildirim Yöntemi	Frekans	Geçerli%
Toplantılar	58	81,7
Kurum İçi Yayınlar	12	16,9
Internet-mail	16	22,5
Informal Kanallar	3	4,2
Diğer	6	8,5

İşletmeler elde ettikleri anket sonuçlarını çalışanlarına duyurmak için en fazla kullandıkları geri bildirim yöntemi % 81, 7 ile şirket içi toplantılarıdır. Toplantıların

tercih edilmesindeki etkenin toplantıların karşılıklı görüş bildirmek adına daha etkili olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir.

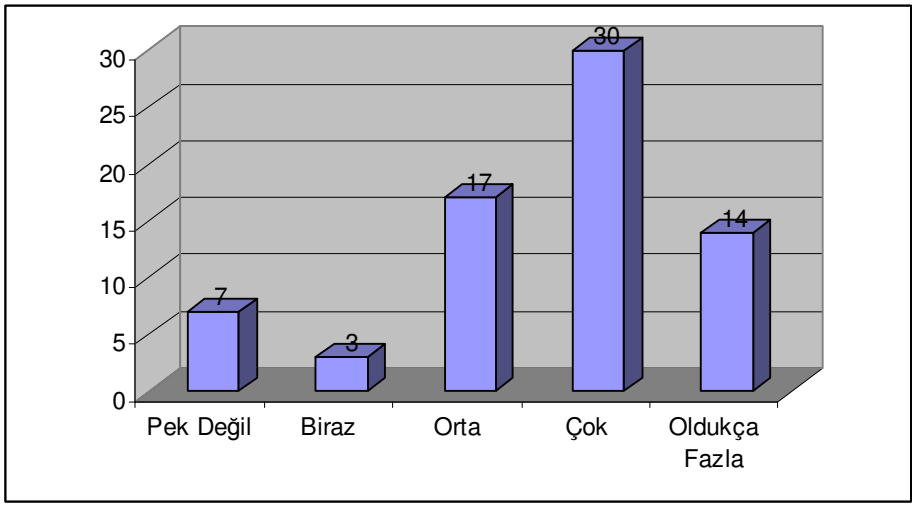
2. Uygulanan İyileştirme Çalışmaları

Anket sonuçları alındıktan sonra işletmelerin %84'ü, raporda memnuniyetsizlik yaratan konularda iyileştirme çalışmaları yapmaktadırlar.Bu çalışmalara şirket yönetimi ortalamanın üstünde bir destek vermektedir. Tablo 23'te söz konusu iyileştirme çalışmalarının yapılma oranının az olmadığı dikkat çekicidir.

Tablo 23 : İyileştirme Çalışmaları

İyileştirme Çalışmaları	**Frekans**	**Geçerli %**
Evet Yapılıyor	60	84,5
Hayır Yapılmıyor	9	12,7
Fikrim Yok	2	2,8
Toplam	71	100,0

Şekil 23 : Yönetimin Desteği



Şirketlerin %9,9'unda yönetim araştırma sonucunda uygulanacak iyileştirme çalışmalarını pek desteklememekte, %4,2'sinde biraz desteklemekte , %23,9'unda

orta derecede , % 42,3'ünde çok ve %19,7'sinde oldukça fazla desteklemektedir. Bu %42, 3 'lük dilimde yer alan işletmelerin özellikleri Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 24 : Çalışmalara En Fazla Destek Veren İşletmeler

İşletmeler	**Geçerli %**
Demokratik katılımcı	%46,4
40 yıl ve üzeri	%45,8
Bankacılık ve finans	%42,9
1000'den fazla	%60

Tablo 24 incelendiğinde ise, işletmelerin yaptıkları iyileştirme çalışmalarında çalışma koşullarında gerekli ergonomik düzenlemeler birinci sırada yer alırken, onu sırasıyla iş analizlerinin yeniden düzenlenmesi, servis kantin yemek hizmetleri, yetki devri ve sorumluluk, ücret planlaması, kariyer planlaması, iş akış sistemi ve yeniden örgütlenme takip etmektedir. Yukarıda belirtilen sonuçlara göre, ergonomik düzenlemeler ve servis hizmetleri baş etmenler olarak görülürken, iş akış sistemi ve yeniden örgütlenme faaliyetleri iyileştirme çalışmaları konusunda yeğlenen etmenler olmamıştır. Çalışanları en çok memnun eden değişkenlerden olan ücret planlaması ve kariyer planlaması ise orta düzeylerde yer almaktadırlar.

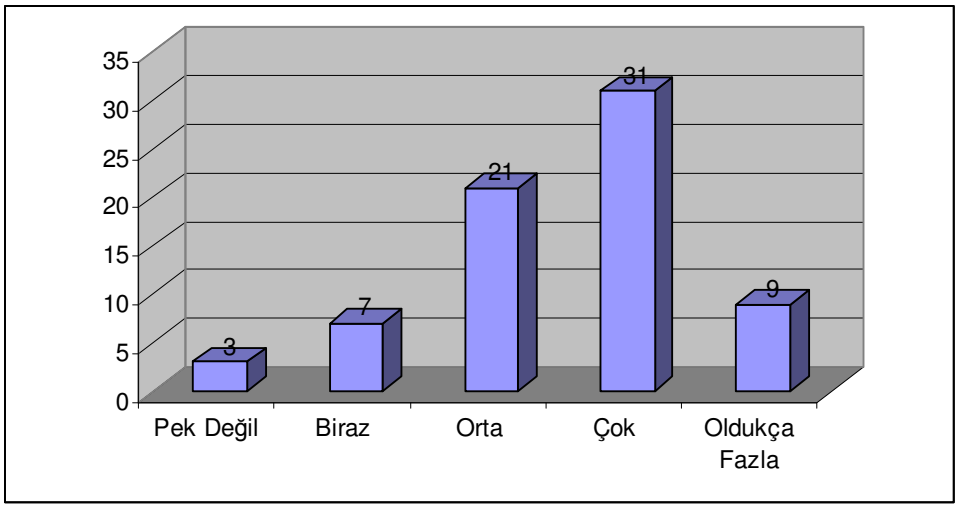
Tablo 25 : İyileştirme Çalışmalarının Çeşitleri

İyileştirme Çalışmaları	Frekans	Geçerli%
Ücret Planlaması	36	50,7
Kariyer Planlaması	34	47,9
Çalışma Koşullarında Gerekli Ergonomik Düzenlemeler	43	60,6
Yetki Devri ve Sorumluluk	37	52,1
Yeniden Örgütlenme	23	32,4
Servis-kantin-yemek Hizmetleri	37	52,1
İş Akış Sistemi	30	42,3
İş Analizlerinin Yeniden Düzenlenmesi	39	54,9
Diğer	3	4,2

3. İyileştirme Önerilerinin Memnuniyete Etkisi

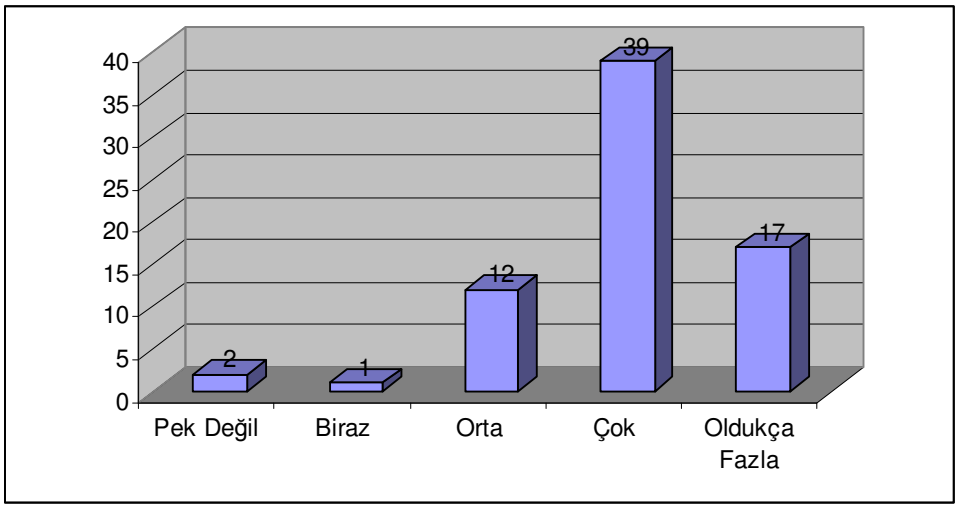
Şirketlerin %4,2'sinde çalışanlar tarafından iyileştirme önerisi pek getirilmemektedir. %9,9'u biraz, %29,6'sı orta, %43,7'si çok ve %12,7'si oldukça fazla çalışanları tarafından iyileştirme önerisinde bulunmaktadırlar. Yapılan bu iyileştirme çalışmalarında işletmeler çalışanlarının fikirlerine de başvurmaktadırlar. Eylem planları hazırlanırken çalışanlar tarafından iyileştirme önerilerinin getirilmesi istenilip istenilmediğine ilişkin sorulan soruya %43, 7 ile çoğunlukla cevabı verilmiştir. Diğer yandan bu tür bir uygulamanın çalışanın önemsendiğinin bir göstergesi olup olmadığı sorulmuş, işletmeler % 54, 9 "çok" cevabı vererek bunu desteklemişlerdir.

Şekil 24 : Çalışanlar Tarafından İyileştirme Önerilerinin Getirilmesi

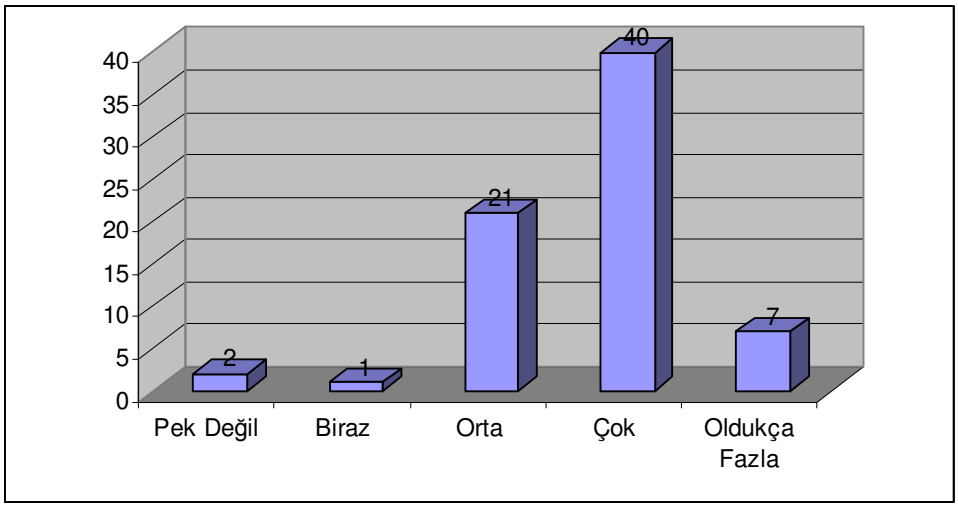


Şekil 26 incelendiğinde katılımcı işletmelerin %2,8'inde yapılan memnuniyet çalışmalarının çalışan memnuniyetine pek etki etmediği, %1,4'ünde biraz, %29,6'sında orta derecede , %56,3'ünde çok ve %9,9'unda oldukça fazla etkili olduğu görülmektedir.

Şekil 25 : İyileştirme Önerilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi



Şekil 26 : Çalışan Memnuniyetinin Etkisi



Ankete katılanlara, yapılan çalışan memnuniyet araştırmalarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi sorulduğunda %56, 3 "çok" cevabı alınmış ve çalışan memnuniyet araştırmalarının hem işletmeler, hem de çalışanlar için ne derece önemli olduğu görülmüştür. Gerçekten de, çalışan memnuniyeti araştırmaları çalışanların, işleri ve işlerinin değişik yönleri ile ilgili ne hissettiklerini, hangi konularda ve ne düzeyde memnuniyet ve memnuniyetsizlik yaşadıklarını öğrenmenin en etkili yoludur. Kişilerin yetkinliklerinin değerlendirilmesi ve gelişim planlarının oluşturulması, iş süreçlerindeki aksaklık ve kopuklukların ortaya çıkarılarak iyileştirme fırsat ve gereksinimlerinin belirlenmesi, organizasyon yapısı ve görev dağılımı hakkında çalışanların fikirlerinin alınması, var olan kurum kültürünün daha net biçimde anlaşılması, çalışan memnuniyetinin artırılmasına yönelik iyileştirme faaliyetlerinin planlanması gibi konularda çalışanların istek ve şikayetlerinin belirlenmesi ancak çalışan memnuniyet araştırmaları yoluyla öğrenilebilir. Araştırmadan çıkan sonuç da göstermektedir ki, çalışanların bu şekilde düşünce ve taleplerini bildirmeleri memnuniyet düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Bu çalışma, örgüt amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinde çalışan memnuniyeti konusunun öneminden yola çıkarak işletmelerde çalışan memnuniyetinin nasıl ölçüldüğünü ortaya koymayı amaç edinmiştir. Çalışanı iş yaşamında memnun etmenin çok çeşitli yolları olduğu söylenebilir. Çalışan memnuniyeti kesin bir nokta değildir, dinamiktir. İşletmeler bir kez yüksek çalışan memnuniyetine ulaşarak, bunu bir daha arka plana atamazlar. Çalışan memnuniyetini sabit tutmak ya da daha da arttırmak çok kolay bir iş değildir. Bu nedenden dolayı çalışan memnuniyetinin sürekli izlenmesi, ölçülmesi ve korunması gerekmektedir.

Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi her şeyden önce çalışanın tutum ve düşüncelerinin önemsendiğinin bir göstergesi aynı zamanda çalışanın memnuniyet ve motivasyonunu arttırıcı bir uygulamadır. Bununla birlikte çalışan memnuniyeti analizleri sayesinde işletmelerde çalışan memnuniyetinin hangi koşullarda ve ne şekilde oluştuğu belirlenebilir. Çalışan memnuniyeti analizleri, çalışanlar için bir iç dökme ve rahatlama aracıdır.

Tezin amacına ulaşabilmek için yapılan anket çalışması bulguları incelendiğinde hizmet sektörünün yoğunlukta olduğu göze çarpmaktadır. Katılımcı şirketlerin hizmet süreleri ortalaması 10-30 yıl arasında iken sermaye mülkiyeti bakımından özel sektör ağırlıklı ulusal işletmelerdir. İşletmelerin hukuki yapıları ağırlıklı olarak anonim şirket, yönetim biçimleri ise merkezcil yönetimdir. İşletmeler çalışanlar cinsiyet profili açısından ağırlıklı olarak erkek çalışanlara sahipken, eğitim düzeyleri açısından çoğunlukla üniversite mezunu çalışanlara sahiptir. Araştırmaya katılan işletmelerin kapasite planlamalarında ağırlıklı olarak insan gücü tercih edilmekte ve ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadırlar. Uygulanan kalite yönetim biçimi ise ağırlıklı olarak ISO 9001 olmakla birlikte son yıllarda önemi giderek artan ve çalışan memnuniyetini oldukça önemseyen EFQM kalite uygulaması ikinci sırayı almaktadır.

İşletmelerin çalışan memnuniyetine verdikleri önem orta seviyededir. İşletmelerin %97, 2 si çalışan memnuniyetini ölçmek amacıyla çalışan memnuniyet ölçümleri yapmaktadırlar. Çalışan memnuniyetini analiz etmek adına yapılan bu ölçümlerde en

çok kullanılan yöntem, çalışan memnuniyet araştırmalarıdır ve işletmeler bu araştırmaları danışmanlık şirketlerine yaptırmak yerine, çoğunlukla kurum içinde hazırlanmaktadırlar. Yapılan memnuniyet araştırmaları, çoğunluklu olarak yılda bir kez ve tüm çalışanlara uygulanmaktadır.

Katılımcı işletmeler çalışan memnuniyet araştırmaları için yeterli düzeyde bütçe ayırıp ayırmadıkları sorusu da yöneltilmiştir ve işletmelerin, araştırmalar için yeterli bütçe ayırmadıkları ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde araştırmayı yapan kişilerin eğitimlerine göre dağılımları incelendiğinde, ağırlıklı olarak pek değil seçeneğinin işaretlendiği saptanmış ve araştırmayı yapan kişilerin bu konuda yeterli düzeyde eğitim almadıkları da ortaya çıkmıştır.

İşletmeler çalışan memnuniyeti araştırmaları öncesinde araştırmanın amacı ve uygulama şekline ilişkin çalışanları bilgilendirmektedirler. Fakat işletmelerin çoğunluğu bu bilgiyi tüm çalışanlarla paylaşmak yerine sadece yöneticilerle paylaşmayı tercih etmektedirler. Burada ortaya çıkan önemli bir diğer sonuç ise, memnuniyet öncesi yapılan bu bilgilendirmenin çalışan memnuniyetini arttırdığıdır. Bunun nedeni çalışanların işletme içerisinde yapılacak olan uygulamalardan ve kendilerine etkisinden haberdar olmak istemeleri olabilir.

Elde edilen önemli ve işletmelerin de önemsemelerinde faydalı olacak olan bir diğer sonuç, yapılan çalışan memnuniyeti araştırmaları çalışanların beklentilerini tespit etmekte etkili bir geri bildirim yöntemi olduğudur.

İşletmelerin çalışan memnuniyetini hangi amaçlarla yaptığını öğrenmek amacına ilişkin katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen bilgiler ise şöyledir; kurumla ilgili sorunlar için erken bir teşhis aracı olmak birinci sıradaki amaç olarak saptanırken, çalışanlarla yönetim arasında düzenli bir iletişim aracı olmak ikinci sırada, genel iş doyumunu ölçmek üçüncü sırada, yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri belirleyerek iyileştirme fırsatlarının yakalanacağı bir yönetim aracı olmak dördüncü sırada, işgörenin gelişme ihtiyacının düzeyi beşinci sırada ve en önemsiz konu ise, iş karakteristikleri hakkında iş görenlerin algılamalarını öğrenmektir.

Çalışan memnuniyet anketlerinin içerik ve hazırlanış biçimlerini öğrenmeye yönelik hazırlanan anketin üçüncü bölüm sonuçları ise şu şekilde çıkmıştır. İşletmeler çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik anketler hazırlarken çoğunlukla dar ölçekleri tercih etmektedirler. Dar ölçeklerin tercih edilme nedeni hazırlanması ve uygulanmasının kolay olması aynı zamanda spesifik konulara yönelik olması olabilir. Diğer önemli bir konu olan anket soru biçimlerinde ise, içerik bakımından tutum soruları birinci sırada gelmekte iken, en az kullanılan içerik soru biçimi, demografik sorulardır. Şekil bakımından soruların en çok tercih edilen soru biçimleri ise kapalı uçlu sorulardır. Kapalı uçlu soruların kodlanması ve veri girişlerinin yapılmasının oldukça kolay olması, aynı zamanda çalışanların soruları uzun bir paragraf yazarak cevaplamak yerine bir şıkkı işaretlemeyi daha kolay bulmaları, kapalı uçlu soruların neden daha fazla tercih edildiğini açıklamaktadır.

Çalışanların memnuniyetini ölçmeye yönelik uygulanan anket ya da görüşme formlarında yer alan konu başlıkları ise önem derecesine göre şu şekilde sıralanmaktadır; çalışma ortamı, görev ve sorumluluk, iletişim, yönetim, mesleki gelişim, takım çalışması, ücret ve ek imkanlar, örgüt kültürüdür. Anketlerde en az yer alan konu başlıkları ise ödüllendirme sistemi, terfi ve değişimdir. Burada dikkat çeken en önemli noktalardan biri çalışanlar için daha fazla öneme sahip olduğu düşünülen, ödüllendirme sistemi ve terfi gibi konularda çalışanların düşüncelerinin, işletme yönetimleri tarafından çok fazla önemsenmediğidir.

Uygulanan çalışan memnuniyeti araştırmaları sonucunda izlenen yolları öğrenmek amacıyla oluşturulan dördüncü bölüm analiz sonuçlarına göre ise; çalışan memnuniyet araştırma sonuçları tüm çalışanlarla paylaşıldığı ve bu bildirimi yaparken işletmelerin kullandığı geri bildirim yöntemleri arasında en çok tercih edilen yöntemin, şirket içi toplantılar olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışan memnuniyet araştırmaları sonucunda işletmelerin %84,5 inde raporda memnuniyetsizlik olduğu ifade edilen konularda iyileştirme çalışmalarının yapıldığı da dikkat çekicidir. Yapılan iyileştirme çalışmalarında ergonomik düzenlemeler birinci sırada yer alırken, yeniden örgütlenme en son sırada yer almaktadır.

Yapılan bu iyileştirme çalışmalarında işletmeler çalışanlarının fikirlerine de başvurmaktadırlar. Eylem planları hazırlanırken çalışanlar tarafından iyileştirme önerilerinin getirilmesine oldukça fazla önem verilmektedir. Diğer yandan bu tür bir uygulamanın çalışanın önemsendiğinin bir göstergesi olup olmadığı sorulmuş, işletmeler % 54, 9 "çok" cevabı vererek bunu desteklemişlerdir.

Araştırmamız sonucunda teorik kısımda açıklamaya çalıştığımız kavram, konu ve ifadelerle pratikte elde ettiğimiz bulgular arasında paralellik olduğu ortaya konmuştur. Sonuç olarak görülmektedir ki, çalışan memnuniyet analizleri hem çalışanlar hem de işletmeler için oldukça önemli bir konu ve her iki tarafın çıkarlarına ulaşabilmesi için etkili bir uygulamadır. Çalışanlar, memnuniyet ölçümleri sayesinde istek ve şikayetlerini belirtmekte, işletmeler de bu ölçümler sayesinde çalışanlarının memnuniyet seviyesini belirleyerek bu doğrultuda yapılması gereken iyileştirme çalışmalarını belirlemekte ve uygulamaya geçirebilmektedirler. Yapılan araştırmada da çalışan memnuniyet ölçümlerinin çalışanın memnuniyet düzeyini arttırdığı belirlenmiştir. Bu nedenle işletmeler çalışan memnuniyetini sağlayıp daha sonra uzun zaman bunu gözden uzak tutmamalı, belirli aralıklarla çalışan memnuniyet analizlerini yenilemelidirler. Ayrıca elde edilen araştırma sonuçları çalışanlarla paylaşılmalı ve eylem planlarının çalışanlarla birlikte hazırlanması sağlanmalıdır. Böylece yöneticiler açısından tatmin düzeyi yüksek personel yaratılması, beraberinde işletmelerin ana amaçlarından biri olan memnuniyeti yüksek müşterilerin oluşturulmasına zemin hazırlayacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Acuner, Şebnem : **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, Ankara, MPM Yayınları, No:655, 2001.

Açıkalın, Aytaç: **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi,** No:7, İstanbul, Pegem Yayınları, 1994.

Adler , J. N. : **Cultural Synergy: The Management of Cross Cultural Organizations,** San Diego, Calif. University Associates, 1980.

Ataay, İsmail Durak: **İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, No:126, Ankara, MESS Yayınları ,1988.

Balcı, Ali: **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 5. bs., İstanbul, Pegem Yayınları, 2005.

Baltaş, Acar : **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 4.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002.

Baltaş, Zuhal: **Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres**, 2.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi,2002.

Barutçugil**,** İsmet : **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık,2002.

Baş,Türker : **Anket Nasıl Hazırlanır?,** İstanbul, Seçkin Matbaa, 2006.

Bernstein,Dougles,Penner, Clarke-Stewart, Roy's : **Psychology**,USA, Houghton Mifflin Date**,** 1994.

Bilgin, Nuri : **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1995.

Brief, A.P. : **Attitudes in and around Organizations,** California, SAGE Publications, 1998.

Bromley, D.B. : **Reputation, Image, and Impression Management**, England, John Wiley & Sons Ltd, 1993.

Can Baysal, Ayşe: **Sosyal ve Örgütsel Psikolojik Tutumlar,** İstanbul, Yalçın Ofset Matbaası, 1981.

Can, H., D.Tuncer, D.Y., Ayhan: **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Asımlar Basımevi, 1986, s.171'den aktaran Ayla Okay, **Kurum Kimliği,** 3.bs, İstanbul, Kapital Yayıncılık, 2002.

Castterter, William B. : **The Personel Function in Educational Administation,** California, Mecmillan Publishing Company, 1980.

Cüceloğlu, Doğan **:** **İnsan ve Davranışı,** 9. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 1999.

Çakır, Pembegül: Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1380, 2002.

Çelebioğlu, Fuat: **Davranış Açısından Örgütsel Değişim,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1982.

Corlett, E.N,J.Richardson: **Stress, Work Design and Productivity**, New York, John Wiley & Sons,1981.

Çoroğlu, Coşkun: **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi,** İstanbul, Alfa Yayınları, 2003.

Davis, Keith : **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**, çev: Kemal Tosun, İstanbul, İ.Ü.İ.F. Yayını, No:199, 1998.

Doğan, Selen **:** **Personel Güçlendirme,** İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

Doğan, Selen **:** **Çalışan İlişkileri Yönetimi,** İstanbul, Kare Yayınları, 2005.

Dökmen, Üstün **:** **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1994.

Efil, İsmail: **İşletmelerde Yönetim Organizasyon,** Bursa, Sidre Yayıncılık, 1990.

Erdoğan, İlhan **:** **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranışı,** İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996.

Erdoğan, İlhan **:** **İşletmelerde Davranış**, 4.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1994.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** 9.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2006.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi,** 4.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1996.

Eroğlu, Feyzullah : **Davranış Bilimleri,** 4.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 1998.

Eymen, Erman : **SPSS 15.0 ile Veri Analizi**, İstanbul, İstatistik Merkezi, 2007.

Fitcher, Joseph : **Sosyoloji Nedir?,** çev. Nilgün Çelebi, 3.bs., Ankara, Atilla Kitabevi, 1996.

Forsyth, Patrick : **Yaratıcı Motivasyon Teknikleri,** çev. Derya Demiray, İstanbul, Kaizen, 2006.

Gibson, James L. : **Organizations Behaviour Structure Processes,** 11. Ed., Boston, Mc Graw Hill,2002.

Gordon, Judith : **A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour**, Boston, Allyn and Bacon Pub., 1991.

Gray J. L.: **Organizational Behaviour: Concepts and Applications,** Los Angeles**,** Charles Merill Publication, 1984.

Güzelcik, Ebru: **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı,** İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

Halis, Muhsin: **İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti**, Ankara, Roma Yayıncılık, 2004.

Helliriegel,Don,SlocomW.John, Woodman,W. Richard: **Organizational Behavior,** Seventh Edition, New York, West Publishing Company, 1995.

Herzberg, F., B. Mausner and H. Snyderman: **The Motivation To Work,** NewYork, John Wiley & Son Ltd, 1959.

Hussey, David: **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**, çev.Ali Çimen, İstanbul, Timaç Yayınları, 1998.

Kaynak, Tuğray : **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi,** Bursa, Alfa Yayınları,1995.

Kaptan, Saim: **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Ankara, Rehber Yayınevi,1993.

Karasar, Niyazi:	**Bilimsel Araştırma Yöntemi** 6.bs., Ankara,3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.,1994.
Koçel, Tamer :	**İşletme Yöneticiliği,** 11.bs., İstanbul, Arıkan Basımevi, 2007.
Kurtuluş, Kemal:	**İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, No:145, 1983.
Lazarus Richard, Folkman Susan :	**Stress, Appraisal, and Coping**, New York, Springer, 1984.
Luthans, Freud :	**Organizational Behavior,** Usa, McGraw-Hill, International Editions, 1994.
Nelson, Bob **:**	**Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu,** İstanbul, Rota, 1999.
Okay,Aydemir:	**Her Yönüyle Pazarlama İletişimi**, Ankara, MediaCat Kitapları, 2000.
Okay, Ayla :	**Kurum Kimliği,**3.bs. Ankara, MediaCat Kitapları, 2002.
Onaran, Oğuz :	**Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara, Sevinç Matbaası, 1981.
Özkalp, Enver:	**Örgütsel Davranış**, A.Ü. Yayınları, No:923, Eskişehir, 1998.
Öztabağ, Lütfi :	**Psikolojide İlk Adım**, İstanbul, Remzi Kitabevi, , 1970.
Pehlivan, İnayet	**Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara, Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16, 1995.

Peker, Ömer: **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, Todaie Yayınları, No:258,1995.

Reitz, H.Joseph: **Behavior in Organizations,** 3rd. ed., U.S.A., Irwin Inc, 1987.

Robbins ,P.Stephen: **Organizational Behaviour,Concepts, Controveisies and Aplications,** New Jersey, Prentice Hall,1991.

Robinson,Ganies,Robinson, James: **Training for Impact,** San Fransisco, Jossey-Bass Publishers, 1989.

Sell, R.G., Shipley, Patricia: **Satisfactions in Work Design: Ergonomics and Other Approaches,** London, Taylor & Francis Ltd., 1979.

Sabuncuoğlu, Zeyyat : **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi,1995.

Spector, Paul E: **Industrial & Organizational Psychology**, 2nd Ed. John Wiley, 2000.

Spector, Paul E: **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**, California, Sage Publications, 1997.

Strauss, G. Leonard Sayles: **Personel: The Human Problems of Management,** New Jersey, Prentice Hall, 1961.

Şimşek , Şerif : **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 1999.

Şimşek, Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik ,Adnan: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

Tahiroğlu, Figen **:** **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları,** İstanbul, Hayat Yayınları,2002.

Telman, Nursel,Ünsal, Pınar : **Çalışan Memnuniyeti,** İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2004.

Thompson, Brad Lee : **Yeni Yöneticinin El Kitapları 1**, çev. Vedat G.Diker, İstanbul, Hayat Yayınları,1998.

Türk, Sezai **:** **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Özkan Matbaacılık, 2007.

Uçkan, Banu, Kağnıcıoğlu, Deniz: **Endüstri İlişkileri,** Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1573, 2004.

Us , Ahmet Talat: **İşletmelerde Motivasyon**, İstanbul, İgiad Yayınları,2007.

Üger, Billur: **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler,** İstanbul, Der Yayınları, 2003.

Ünal, Ayşe **:** **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri ve Önemi**, Bursa, Ekin Kitabevi, 2003.

Wagner, A. John., J. R. Hollenbeck: **Management and Organizational Behavior,** Newjersey, Prentice Hall Inc., 1995.

Vecchio,P. Robert: **Organizational Behaviour,** Orlando, The Dryden Pres, 1998.

Yetim, Ünsal : **Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri**, İstanbul, Bağlam Yayınları, 2001.

Yoshio, Kondo: **Human Motivation,** 5th.ed., Tokyo, Japanese Standarts Assosiation, 1998.

Süreli Yayınlar

Albayrak, H. İsmail: "Önderlik Tipi ve Astın Tatmini", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** C.VI, No:1, 1977, ss.245-254.

Batıgün,Ayşegül,H.Şahin, Nesrin: "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu", **Türk Psikiyatri Dergisi**, C. XVII, No:1, 2006, ss.32-33.

Brayfield A H ,Rothe H F**.:** "An index of job satisfaction." **Journal of Applied Psychology** , No:35, August 1951, pp.307-311.

Bilgiç, Reyhan: "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers," **Journal of Psychology,** Vol.CXXII, No:5, September, 1998, pp.549-558.

Brush, D.H., M.K. Moch, A.Pooyan: "Individual Demographic Differences and Job Satisfaction," **Journal of Occupational Behaviour,** Vol.VIII, No:2, September 1987, pp.139-155.

Clark,Andrew,Oswald, Andrew,Peter,. Warr : "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?" **Journal of Occupational and Organization Psychology,**V.LXIX, No:1, March 1996, pp.57–81.

Connor E. Patrick, Worley, Hart Charla: "Managing Organizational Stres", **Business Quartterly**, Vol.LVI, No:1, Summer 1991, p.61.

Erdil, Oya., Keskin, Halil, İmamoğlu, S.Z.,Erat, S.: "Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. V, No:1, Ocak 2004,

ss.17-26.

Erdil, Oya, Keskin, Halil: "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler; Bir Alan Araştırması" **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** C.XXII, Nisan 2003, s.48.

Ergin, Canan: "Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak "İş Betimlemesi Ölçeği": Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması",**Türk Psikoloji Dergisi,** C.XII, No:39, Haziran 1997, ss. 25-36.

DeFrank, Richard S.
Ivancecih, John: "Stress on the Job: An Executive Update", **The Academy of Management Executive,** Vol.XII, No:3, Agust 1998, p.55.

Denhart B.R.: "Alienation And Challenge Of Participation.,Personel Administration, September-October 1972, S:25-32; çev:Emine Örs, Çevirisi "Yabancılaşma Ve Katılma Sorunu" **Amme İdaresi Dergisi,** C.V, No:2**,** 1972, s. 45-53.

Erik,Dilek: "Firmaların Başarı Kriterlerinin Tanımlanması ve Çalışanların Memnuniyetlerinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Ölçülmesi",**İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, C.IV, No:8, Şubat 2005,ss:135-136.

Hulisi Doğan: "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", **Ege Akademik Bakış Dergisi,** C.II No:2 ,Temmuz 2002, s.72.

Farmer, R., Sundberg, N.D. : "Boredom proness:The development and correlates of a new scale", **Journal of Personelity Assessment,** Vol.L, Issue: 1, March 1986 , pp.4 – 17.

Ford, Davis: "Correlates of Job Stress and Job Satisfaction for Minority Professionals in Organizations: An Examination of Personal and Organizational Factors", **Group & Organization Management,** Vol. III, No: 1, March 1978, p.41.

Fuchs, Ron: "Aslolan Çalışan İletişimidir", **Sabah Busines Dergisi**, No:15, Mayıs 2004, ss.12-13.

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

Kırel, Çiğdem: "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** C.XXVIII, No: 2, Kasım 1999, s.40-49.

Keller, R.T. : "Predicting Absenteeism From Prior Absenteeism, Attitudinal Factors and Nonattitudinal Factors" **Journal of Applied Psychology**, Vol. LXVII, August 1983, pp.536-540.

King, Michael, Atkinson, Tom : "Background, Personality, Job Characteristics, and Satisfaction With Work in a National Sample", **Human Relation,** Vol.XXXV, No:2, February 1982, p.120.

Kunin, Theodore: "The Construction of a New Type of Attitude Measure" **Personnel Psychology,** Vol. 8, 1955, pp. 65-67.

Mumford, Enid: "Job Satisfaction: A Method of Analysis", **Personel Review,** Vol:XX, Issue:3, 1991, pp.11-19.

Oswald, A., P. Warr: "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?," **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** Vol.LXIX, No:1, March 1996, pp.57-82.

Örücü, Edip, Yumuşak Sedat, Bozkır ,Yasin:	"Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** C.XIII, No:1, 2006, ss.39-51.
Özgen, Ebru:	"Stres Yönetimi ve Çözümüne İlişkin İletişim Yolları" **İ.Ü.İletişim Fakültesi Dergisi**, No :16, 2003, s.28.
Raymond, Lee, R. Wilbur, Elizabeth	"Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfactıın: A Multi- Variate Analysis", **Human Relatiıons**, Vol.XXXVIII, No:8, 1958, pp.781-791.
Rodgers, Jerry D, Kenneth E.Clow, Toby J. Kash:	"Incresing Job Satsifaction of Servise Personel", **Journal of Service Marketing**, Vol.VIII, No:1, January 1994,p. 28.
Schwıgen,D.M., Denis, A.S :	"Communication With Employes Following A Manager : A Longitudinal Field Experiment" **Academy of Management Journal,** Vol.XXXIV, March 1991, pp.110-135.
Seçer, Şebnem:	"Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", **Sosyal Siyaset Konferansları**, No:50, 2005, ss.813-834.
Seeman,Melvin :	"On the Personnel Consequences of Alienation in Work", **American Sociological Review**, Vol.XXXII., No:2, April 1967, pp. 273-283.
Seeman,Melvin :	"On the Meaning of Alienation" **American Sociological Review**, Vol.XXIV, December 1959,pp.783-791.

Sevimli, Figen, Ömer Faruk, İşcan:	"Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C.V,No:1-2, Ocak-Temmuz 2005,s. 61.
Shelton, Charotte:	"Ekip Ruhu", **Excutive Escelence**, Y.1. S.2, Mayıs 1997, s.13.
Stanton, Jeffrey, Evan, F. Sınar :	"Development of a Compact Measure of Job Satisfactıon: The Abridged Job Descriptive Index", **Educational And Psychological Measurement**, V.LXI,No:6, December 2001, pp.1104-1105.
Tietjen, Mark, Myres, Robert:	"Motivation and Job Satisfaction" **Management Decision,** Vol. XXXVI, Issue: 4,1998, pp.226-231.
Turan, Belgin :	"Personel Gözüyle Kalite", **Polis Dergisi**, No:6, Sayı:.22, Ankara, EGM Yayınları, 2001, s.268.
Tütüncü, Özkan., Çiçek, Olgun.:	"İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, No:11, 2000,ss.124-126.
Unutkan, Ataman, Göksel:	"İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi", **M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XI, No: 1-2,1995, ss.207-227.
Ural, Güzelcik, Ebru :	"Değişen Kurum İmajı Anlayışı ve Kurum İmajı Yönetimi", **Marmara İletişim Dergisi,** No:11, Ocak 2001, s.342.
Van Der Doef, Margot Stan Maes:	"The Job Demand-Control (Support) Model, and Psychhological ell-being: Areview of 20 years of emprical research", **Work & Stress**, Vol.XIII, No:2, 1999, pp.88.

Yıldız, Neziha, Yolsal, Nuray, Ay, Pınar: **"İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu" İ.Ü. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi,** C.LVI, No:1,2003, ,ss. 34 – 41.

Yılmaz, Güler Emel: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin iletişimi Gerçekleştirme Koşulları", **Marmara İletişim Dergisi**, No:11, Ocak 2001, ss.359-367.

Yüksel, Öznur, Çakar, Gülsen: "Yeniden İş Tasarımının İşgören Üzerine Etkilerinin Ölçülmesi ve Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama", **Endüstri Mühendisliği Dergisi,** C.X, No:4,1999,s.18.

Elektronik Kaynaklar

Atar, İlker Hüseyin : "İş Tatminini Belirleyen Faktörler", Motivasyon ve İş İlişkisi, (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com,18 Aralık 2007.

Aytaç, Serpil : "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", **İş Güç Endütri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.III, No:1, 2001, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org 15.04.2008.

Countryman, Daniel : "İtibarınız Yoksa Piyasanız Da Yoktur", 1 Eylül 2002,(Çevrimiçi) http://www.capital.com.tr,13 Nisan 2008.

Çeltek, Evrim: "Çalışanlar Gerçekte Ne İster? Motivasyon Yönetimi", 2004, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org,13 Nisan 2008.

Downs, .W.,Hazen,M.: "Comprehensive Measures of Organizational Communication Satisfaction Questionnaire" , (Çevrimiçi) http://www.uwec.edu,25 Mayıs 2008.

Ellis, Jessica: "What is employee satisfaction?", (Çevrimiçi) http://www.wisegeek.com, 13 Mayıs 2008.

Erdemir ,Orhan, Kılıç: "Çalışan Tatmini", (Çevrimiçi) http://www.koniks.com, 01 Nisan 2008.

Erdemir,Orhan Kılıç: "Kurumsallaşma Yolunda Çalışan Tatmini", Çevrimiçi) http://www.etikadanismanlik.com,01 Nisan 2008.

Erol, Vedat: "İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine", İş Tatmini Nedir ve Nasıl Ölçülür? ,(Çevrimiçi) http://yonetimgurusu.com.tr, 20 Nisan 2008.

Gautam, Mandal, R. S., Dalal: "Job Ssatisfaction of Faculty Members of Veterinary Sciences: An Analysis", (Çevrimiçi) http://www.cipav.org.co,15 Nisan 2008.

Gündüz, Ayşen: "Çalışanlarınız Memnun mu?", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com,12 Mart 2008.

Kadir, Özer: "İş Doyum Ölçeği",(Çevrimiçi) http://www.anlam.com.tr, 25 Mayıs 2008.

Koscec, Michael: "A Word About Employee Satisfaction",January 2003,(Çevrimiçi) http://hurarsiv.hurriyet.com.tr,10 Mart 2008.

Kurçenli, Huriye: "Çalışan Memnuniyeti Bulaşıcıdır!!", (Çevrimiçi), http://www.plusvalue.net ,12 Nisan 2008.

Maidani, Ebrahim A.: "Comparative study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job satisfaction among public and private sector", 22 December 1991, (Çevrimiçi) http://www.allbusiness.com, 18 Mart 2008.

Meisinger, Susan: "Job Satisfaction: A Key to Engagement and Retention", 1 October 2007, (Çevrimiçi) http://www.allbusiness.com, 18 Mart 2008.

Nagy, N.S.: "What to Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction", (Çevrimiçi) http://www.ipmaac.org, 14 Mayıs 2008.

Niederman, Fred: "The Impact of Gender Differences on Job Satısfactıon, Job Turnover, and Career Experıences,1 January 2004,(Çevrimiçi) http://www.allbusiness.com, 18 Mart 2008.

Özata, Zeynep: Fokus Grup Aslında Nedir?, (Çevrimiçi) http://zeynepozata.blogspot.com, 13 Mayıs 2008.

Şener, Aslı : "Motivasyon", 25 Ocak 2006,(Çevrimiçi) http://www.tumgazeteler.com, 12 Aralık 2007.

Sungur, Elif: "Kurum İçi İletişimde Yeni Bir Odak: Çalışanlar ve Çocukları, (Çevrimiçi) http://www.prbu.com/pr-yorum, 10 Mayıs 2008.

Tavlı, Betül: " Yeteneği Yönetebilen Kar Edecek",(Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 13 Şubat 2008.

Terzi, Ali Rıza **:** **"**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", (Çevrimiçi) "http://yayim.meb.gov.tr/ 21 Mart 2008.

Törtop, Can: " Önce Çalışan Memnuniyeti", (Çevrimiçi) http://www.plusvalue.net, 15 Mart 2008.

Turan, Engin: "Şirketler Web Tabanlı Çözümler ile Bir Adım Önde.. Çalışanlar Ne Düşünüyor?", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 20 Mayıs 2008.

Uyar, Galip: " Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler Sağlar mı?", (Çevrimiçi) http://www.plusvalue.net, 12 Nisan 2008.

Uyar, Galip: " Memnuniyet Zinciri", (Çevrimiçi) http://www.plusvalue.net,10 Nisan 2008.

Ülsever, Cüneyt: "Çalışanların Memnuniyeti",18 Mart 2004, (Çevrimiçi) http://hurarsiv.hurriyet.com.tr,10 Mart 2008.

Yeşilova, Arzu: " Çalışanın Sesi..... Çalışan Memnuniyeti Araştırmaları", (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com, 30 Mart 2008.

Yılman, Memiş: "Motivasyon ve İşyeri Politikası",(Çevrimiçi) http://www.ekometre.com,10 Mayıs 2008.

Whiteacre, Kevin W: "Measuring Job Satisfaction and Stress at a Community Corrections Center: An Evidence-Based Study",1 June 2006,(Çevrimiçi) http://www.allbusiness.com/human-resource,3Mayıs 2008

" Çalışanların Elde Tutulması ve Motivasyon" (Çevrimiçi)

http://www.insankaynaklari.com, 10 Ocak 2008.

"Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı Araştırmasında Hangi Analizler Kullanılır?"

http://www.dbe.com.tr, 18 Haziran 2008.

"Job Satisfaction" , (Çevrimiçi)

http://www.allbusiness.com,3 Şubat 2008.

"Measuring "Importance" in Employee Surveys", Çevrimiçi)

http://www.employee-satisfaction.com,10 Mart 2008.

"Measuring Employee Satisfaction" (Çevrimiçi)

http://www.personalbesthr.com/audits.htm, 10 Mart 2008.

"Motivasyon", (Çevrimiçi)

http://www.isletme.biz, 20 Şubat 2008.

"You've Got Your Employee Satisfaction Survey Results. Now What Do You Do?", (Çevrimiçi)

http://www.busreslab.com/tips, 15 Mart 2008.

Diğer Kaynaklar

Ergin, Canan: **Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması**, T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi

Koordinatörlüğü, Ankara, 1995.

Kantarcı, Kemal: "Otel İşletmelerinde İş Tatmini Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 9 Eylül Üniversitesi, İzmir, 1997.

Paknadel, Canan : "AİBU ve ODTÜ'nün Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumu",(Yayımlanmamış Doçentlik Tezi), AİBÜ Eğitim Fakültesi Bolu, 1995.

Telman, Nursel: "Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi. SBE. İstanbul,1988.

EKLER

Ek-1: Anket Bilgilendirme Mektubu

Bu anket "Çalışan Memnuniyet Analizleri" konulu yüksek lisans çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Eğitimimi tamamlayabilmem için gerekli olan bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde ankette yer alan soruların tarafınızca yanıtlanarak katkılarınızı bekliyorum. Vereceğiniz bilgiler bilimsel amaçlı olup yüksek lisans tez çalışmasının önemli bir kısmını oluşturacaktır.

Anket doldurulurken isim belirtmenize gerek yoktur. Bu anketteki bilgiler ve veriler; söz konusu yüksek lisans çalışması dışında kullanılmayacaktır.

Nesnel ve içtenlikli yanıtlar vermenizi diler, ilgi ve yardımınız için teşekkür ederim.

Reyhan Çabukel

İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Ek-2 : Anket Formu

İşletmedeki göreviniz nedir?
( ) İk asistanı
( ) İk uzmanı
( ) İk sorumlusu
( ) İk yöneticisi
( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz)

Bölüm A. İşletme Profili

1. İşletmeniz faaliyet konusu bakımından hangi alana girmektedir?

( ) Bankacılık-Finans
( ) Hizmet
( ) İnşaat
( ) Bilim-Teknoloji
( ) Gıda
( ) Otomotiv
( ) İlaç
( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz) ……..

2. İşletmeniz bulunduğu alanda kaç yıldır hizmet veriyor?

( ) 1-5 yıl arası ( ) 5-10 yıl arası ( ) 10-30 yıl arası ( ) Diğer (Belirtiniz)……

3. Sermaye mülkiyeti bakımından işletmeniz hangi sektör kapsamındadır?

( ) Özel sektör ( ) Kamu sektörü ( ) Yabancı sermayeli ( ) Diğer (Belirtiniz)…….

4. İşletmenizin yapısı aşağıdakilerden hangisidir?

( ) Ulusal işletme ( ) Uluslar arası işletme ( ) Çok uluslu işletme ( )Diğer ……..

5. İşletmenizin hukuki yapısı nedir?

( ) Limited ( ) Anomim ( ) Kollektif ( ) Diğer (Belirtiniz)……

6. İşletmenizdeki çalışanların sayısı?

( ) 100'den az ( )100-250 ( ) 250-500 ( )500-1000 ( )Diğer (Belirtiniz)…

7. İşletmenizdeki işgücünün cinsiyet profilini nasıl tanımlarsınız?

( ) Ağırlıklı olarak erkek (%80'den fazla)
( ) Çoğunlukla erkek (%60)
( ) Kadın erkek eşit gibi

( ) Çoğunlukla kadın (%60)
( ) Ağırlıklı olarak kadın (%80'den fazla)

8. İşletmenizdeki yönetim biçimini nasıl tanımlarsınız?

( ) Merkezcil yönetim ( ) Liberal/vizyoner ( ) Demokratik katılımcı

( ) Diğer (Belirtiniz)……

9. İşletmenizin kapasite planlamasında ağırlıklı olan güç hangisidir?

( ) Ağırlıklı olarak insangücü (%80'den fazla)
( ) Çoğunlukla insangücü (%60)
( ) İnsangücü/makina eşit gibi
( ) Çoğunlukla makine (%60)
( ) Ağırlıklı olarak makine (%80'den fazla)

10. İşletmenizdeki işgücünüzün eğitim profilini nasıl tanımlarsınız?

( ) Çoğunlukla İlkokul ( ) Çoğunlukla lise ve altı ( ) Çoğunlukla üniversite

( ) Çoğunlukla lisansüstü

11. İşletmenizdeki çalışanlarınızı nasıl sınıflandırırsınız?

( ) Ağırlıklı olarak beyaz yakalı (%80'den fazla)
( ) Çoğunlukla beyaz yakalı (%60)
( ) Beyaz yakalı/mavi yakalı eşit gibi
( ) Çoğunlukla mavi yakalı (%60)
( ) Ağırlıklı olarak mavi yakalı (%80'den fazla)

12. İşletmenizde uygulanan kalite sistemlerini işaretleyiniz.

( ) ISO 9000 ( ) ISO 9001 ( ) ISO 9004 ( ) EFQM ( ) Diğer (Belirtiniz)…..

Bölüm B. Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Memnuniyet Araştırmaları

13.İşletmemiz için çalışan memnuniyeti önemli midir?

( ) 1 (Hiç önemli Değil) ( ) 2 (Biraz) ( ) 3 (Orta) ( ) 4 (Çok)

( ) 5 (Oldukça Önemli)

14. Çalışanların memnuniyet seviyesini ölçmek üzere işletmenizde çalışan memnuniyeti araştırmaları yapılmakta mıdır?
( ) Evet ( ) Hayır

15. Aşağıdaki yöntemlerden hangisi işletmenizde çalışan memnuniyetini ölçmek için kullanılan bir göstergedir?

( ) Çalışan memnuniyet araştırmaları
( ) Grup toplantıları
( ) Birebir mülakatlar
( ) Davranış eğilimleri (Personel devir hızı, çatışmalar vb.)
( ) Diğer(Lütfen açıklayınız)

16. İşletmenizde çalışan memnuniyet araştırmaları ne şekilde yürütülmektedir?

( ) Danışmanlık/araştırma şirketleri tarafından
( ) Kurum içinde hazırlanmaktadır.
( ) Diğer (Belirtiniz)…..

17.Çalışan memnuniyet araştırmaları şirketinizde hangi sıklıkta uygulanmaktadır?

( ) Ayda bir ( )3 ayda bir ( ) 6 ayda bir ( )Yılda bir ( )Diğer (Belirtiniz)……

18. İşletmenizde çalışan memnuniyet araştırmalarının uygulandığı çalışan kesimini işaretleyiniz.

( ) Tüm çalışanlara ( ) Üst kademe çalışanlara ( ) Departmanlar bazında

( ) Diğer(Belirtiniz)….

19. Çalışan memnuniyet araştırmaları için işletmemizde yeterli bütçe ayrılmakta mıdır?

( )1 (Pek değil) ( ) 2 (Biraz) ( ) 3 (Orta) ( ) 4 (Çok) ( ) 5 (Oldukça Yeterli)

20. Çalışan memnuniyet araştırmalarına yönelik özel bir eğitim aldınız mı ?

( )1 (Pek değil) ( ) 2 (Biraz) ( ) 3 (Orta) ( ) 4 (Çok) ( ) 5 (Oldukça Yeterli)

21. Arastırma öncesinde araştırmanın amaçları hakkında tüm personele bilgi verilmekte midir?

( ) Evet ( ) Hayır

22. Cevabınız hayır ise kimler bilgilendirilmektedir?

( ) Sadece yöneticiler ( ) Yönetici ve uzmanlar ( ) Diğer(Belirtiniz)…

23. Memnuniyet araştırmasını uygulamaya yönelik yapılan bilgilendirmeler personelin memnuniyet düzeylerini etkilemekte midir?

( )1 (Pek değil) ( ) 2 (Biraz) ( ) 3 (Orta) ( ) 4 (Çok) ( ) 5 (Oldukça Fazla)

24.Çalışan memnuniyeti araştırmalarının amaçlarını işletmenizde en fazla önem verilen konuya göre "1'den 6'ya kadar "numaralandırnız.

	İş karakteristikleri hakkında işgörenin algılamalarını öğrenmek
	İşgörenin gelişme ihtiyacını düzeyi
	Çalışanlarla yönetim arasında düzenli bir iletişim aracı olmak,
	Yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri belirleyerek iyileştirme fırsatlarının yakalanacağı bir yönetim aracı olmak,
	Kurumla ilgili sorunlar için bir erken teşhis aracı olmak
	Genel iş doyumunu ölçmek

25. Çalışan memnuniyet araştırmaları çalışanların beklentilerini doğru bir şekilde tespit etmekte etkili bir geribildirim yöntemi midir?

( )1 (Pek değil) ( ) 2 (Biraz) ( ) 3 (Orta) ( ) 4 (Çok) ( ) 5 (Oldukça Fazla)

Bölüm C. Çalışan Memnuniyet Anket İçeriği

26. İşletmemizde çalışan memnuniyetinin ölçümünde genellikle genel iş doyumunu değerlendiren dar ölçekler mi kullanılmaktadır?

( ) Evet ( ) Hayır ( ) Diğer (Belirtiniz)……

27. Çalışan memnuniyetinin ölçümünde işin farklı alt boyutlarından kaynaklanan doyumu ya da doyumsuzluğu saptamak amacıyla geniş ölçekler mi kullanılmaktadır?

( ) Evet ( ) Hayır ( ) Diğer (Belirtiniz)……

28. Çalışan memnuniyet anketlerinde içerik bakımından en çok hangi soru tiplerini kullanıyorsunuz?
( ) Demografik sorular
( ) Olgusal sorular
( ) Tutum soruları
( ) Bilgi soruları
( ) Diğer (Belirtiniz)……

29. Anketlerde yer alan sorular şekil bakımından hangi türe girmektedir?

( )Tümü açık uçlu
( ) Çoğunlukla açık uçlu
( ) Tümü kapalı uçlu

( ) Çoğunlukla kapalı uçlu
( ) Her ikisi de eşit

30. İşletmenizde Çalışanların memnuniyetini ölçmeye yönelik uygulanan anket ya da görüşme formlarında yer alan konu başlıklarını işaretleyiniz.

( ) Örgüt Kültürü	( ) Değişim
( ) Çalışma ortamı	( ) İnsan kaynakları sistemi
( ) Görev ve sorumluluk	( ) Ödüllendirme Sistemi
( ) Takım Çalışması	( ) Mesleki Gelişim
( ) Çalışanların Demografik özellikleri	( ) Terfi
( ) İletişim	( ) Yönetim
( ) Ücret ve ek imkanlar	

31. Anket sonuçlarını elde etmek için kullanılan analiz yöntemini işaretleyiniz.

( ) Korelasyon Analizleri

( ) Regresyon Analizleri

( ) Segmentasyon Analizleri

( ) Deskriptif Analizler

( ) Anova Analizleri

( ) Kişilik Testi Analizleri

( ) Diğer…….

Bölüm D. Çalışan Memnuniyeti Araştırma Sonuçları

32. Çalışan memnuniyet araştırma sonuçları tüm çalışanlarla paylaşılmakta mıdır?

( ) Evet ( ) Hayır ( ) Sadece yönetimle ( ) Diğer (Belirtiniz) ……

33. Bu paylaşımda tercih edilen yöntem hangisidir?

( ) Toplantılar
( ) Kurum içi yayınlar
( ) İnternet-mail
( ) İnformal kanallar
( ) Diğer (Belirtiniz)…

34. Araştırma sonucunda Raporda memnuniyetsizlik olduğu işaret edilen konularda iyileştirme çalışmaları yapılmakta mıdır?

( ) Evet ( ) Hayır ( ) Fikrim yok

35. İşletmenizde uygulanan iyileştirme çalışmalarını işaretleyiniz.

( ) Ücret planlaması,
( ) Kariyer planlaması
( ) Çalışma koşullarında gerekli ergonomik düzenlemeler
( ) Yetki devri ve sorumluluk
( ) Yeniden örgütlenme (reorganizasyon)
( ) Servis, kantin, yemek hizmetleri
( ) İş akış sistemi
( ) İş analizlerinin yeniden düzenlenmesi
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz)….

36. Yönetim, iyileştirme çalışmalarını desteklemekte midir?

( ) 1 (Pek değil) ( ) 2 (Biraz) ( ) 3 (Orta) ( ) 4 (Çok) ( ) 5 (Oldukça Fazla)

37. Eylem planları hazırlanırken çalışanlar tarafından iyileştirme önerilerinin getirilmesi istenmekte midir?

( ) 1 (Pek değil) ( ) 2 (Biraz) ( ) 3 (Orta) ( ) 4 (Çok) ( ) 5 (Oldukça Fazla)

38. Çalışanlardan iyileştirme önerilerinin istenmesi çalışanların yönetim tarafından önemsendiğinin bir göstergesi midir?

( )1 (Pek değil) ( ) 2 (Biraz) ( ) 3 (Orta) ( ) 4 (Çok) ( ) 5 (Oldukça Fazla)

39. İşletmenizde yapılan çalışan memnuniyeti araştırmaları çalışan memnuniyetini artırmakta mıdır?

( ) 1 (Pek değil) ( ) 2 (Biraz) ( ) 3 (Orta) ( ) 4 (Çok) ( ) 5 (Oldukça Fazla)