

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

**SİGORTA SATIŞ SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ VE
ÖRNEK UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müge LEVENTYÜRÜ

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ

NİSAN- 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİGORTA SATIŞ SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ VE
ÖRNEK UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müge LEVENTYÜRÜ

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez _/_/ 2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman Benli
Jüri Başkanı

- Kabul
- Red
- Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yılmaz
Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. Hayrettin Zengin
Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Müge LEVENTYÜRÜ

25.12.2009

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında katkı ve desteğini esirgemeyen kıymetli hocam Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman Benli'ye teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca maddi manevi yardımlarından dolayı eşime ve araştırma aşamasına katılan ve anketi özenle dolduran değerli arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

Müge LEVENTYÜRÜ

25.12.2009

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	7
1.1. İş Tatmininin Tanımı	7
1.2. İş Tatmininin Önemi	9
1.3. İş Tatmini Değişkenleri	11
1.3.1. İhtiyaçlar	11
1.3.2. Beklentiler	12
1.3.3. Değerler	12
1.3.4. Bireysel Farklılıklar	13
1.4. İş Tatminini Açıklayan Teori ve Yaklaşımlar	13
1.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	13
1.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	15
1.4.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	17
1.4.4. Vroom'un Beklenti Teorisi	18
1.4.5. İş Özellikleri Modeli	20
1.4.6. Cornell Modeli	21
BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	25
2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	25
2.1.1. Bireysel Faktörler	25
2.1.2. Örgütsel Faktörler	31
2.1.3. Sosyal ve Çevresel Faktörler	41
2.2. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları	43

2.2.1. İş Tatmininin Sonuçları	43
2.2.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	49
2.2.3. İşgörenlerin Tatminsizliğe Karşı Tepkileri.....	52
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA.....	56
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	56
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi.....	56
3.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları.....	57
3.4. Araştırmanın Güvenirliği	58
3.5. Hipotezler.....	58
3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistikler	58
3.7. Örgüt Analizi.....	59
3.8. Araştırma Bulguları.....	61
3.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Tabloları	61
3.8.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Frekans Tabloları	63
3.8.3. Demografik Değişkenlere Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Boyutları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi.....	66
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKLAR	82
EKLER.....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	90

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Maslow'a Göre İhtiyaçların İşteki Tatmin Yolları	14
Tablo 2: Maslow ve Herzberg'in Karşılaştırılması	17
Tablo 3: İş Tanımlama Endeksi Soru Örnekleri.....	22
Tablo 4: Porter İhtiyaç Tatmin Anket Soru Örnekleri	23
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	61
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları	61
Tablo 7: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları.....	61
Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	62
Tablo 9: Katılımcıların Çalışma Yılına Göre Dağılımları	62
Tablo 10: Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	62
Tablo 11: Katılımcıların Ortalama Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları	63
Tablo 12: Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kriterlerine Verilen Cevapların Dağılımı....	64
Tablo 13: İçsel Tatmin Boyutuna İlişkin İfadelerin Analizi	67
Tablo 14: Puanlama Tablosu.....	68
Tablo 15: Dışsal Tatmin Boyutuna İlişkin İfadelerin Analizi.....	68
Tablo 16: Faktör Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Tablo 17: Cinsiyete Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık.....	69
Tablo 18: Medeni Duruma Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık.....	70
Tablo 19: Yaşa Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık	71
Tablo 20: Eğitime Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık	72
Tablo 21: Çalışma Yılına Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık.....	72
Tablo 22: Çalışılan Pozisyona Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık	73

Tablo 23: Gelire Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık.....	74
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bireyin Algıladığı Katkı-Karşılık Dengesi.....	8
Şekil 2: İş Tatmini - Başarı İlişkisi.....	44
Şekil 3: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler	53

Tezin Başlığı : Sigorta Satış Sektöründe İş Tatmini ve Örnek Uygulama	
Tezin Yazarı : Müge Leventyürü	Danışman : Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman Benli
Kabul Tarihi : 28 Nisan 2010	Sayfa Sayısı: vii(Ön kısım) +87(tez)+ 3(ekler)
Anabilim dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
<p>Sigorta şirketlerinin en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Günümüzün yoğun rekabet koşulları, işletmelerin çalışanlarının en etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkan sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara ancak işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Bu durumda, çalışanların memnuniyetinin ne olduğu ve çalışanların nasıl memnun edilebileceği hususları gündeme gelmektedir. Bu nedenle işletmelerin, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemesi ve bunların iyileştirilmesi için çaba harcaması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.</p> <p>Bu çerçevede araştırmanın amacı; sektöründe lider sigorta şirketlerinden biri olan AVIVASA çalışanlarının demografik değişkenlere göre iş tatmin düzeylerini ölçmek ve iş tatmini - tatminsizliği yaratan faktörleri belirlemektir.</p> <p>Yapılan alan çalışmasında anket yolu ile 150 kişiye ulaşılmıştır. İşleriyle ilgili duyulan tatmin düzeyini ölçebilmek için likert tipindeki 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan toplanan veriler SPSS 11.0 programında değerlendirilmiştir. Anket sonuçlarını değerlendirirken frekans, ortalama, standart sapma, t-testi, Anova ve Tukey çoklu karşılaştırma testlerinden faydalanılmıştır.</p> <p>Çalışma sonucunda iş tatmininin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, çalışılan yıla ve pozisyona göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca, toplumda saygın bir kişi olarak görülme ve çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşamamasından duyulan memnuniyetsizlik en fazla belirtilen, iş tatminini olumsuz etkileyen faktörlerdir.</p>	
Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, MSQ Ölçeği, Finansal Danışman	

Title of the Thesis: Job Satisfaction At The Insurance Sector and A Case Study	
Author: Müge Leventyürü	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Abdurrahman Benli
Date: 28 April 2010	Nu. Of Pages: vii (pretext) + 87(main body)+ 3(appendices)
Department: Labour Economics and Industrial Relations	Subfield : Human Resources Management and Industrial Relations
<p>The most important sources and the highest variation sources of all insurance companies are its employees. The performance of the employees are the main reason for the achievement of enterprises. The strong competition condition requires effective and efficient programs for all members. This necessity causing the job satisfaction more valuable . The companies can reach their specified targets just only by the employees with high satisfaction. In this case, the topics of “how to satisfy the employees” and “what will be the satisfaction criterias” coming up as a matter for that reason. For the companies it’s a big issue to find the factors effecting the job satisfactions of the participants and the improvements on this factor.</p> <p>The purpose of the research around this figure is, surveying the job satisfaction-dissatisfaction factors of AVIVASA participants and to investigate their job satisfaction.</p> <p>It has been reached to 150 peple by survey on field work. In order to evaluate the satisfaction of work, it has been used Minesota Job Satisfaction Scale which is consisted of 20 likert type questions. The data, which is collected by research is evaluated on SPSS 11.0 program. Frequency, average, standart deviation, t-test, anova ans scheffe multicomparison tests are used on evaluation of survey results.</p> <p>As are result of the investigation, it is stated that job satisfaction differs from age, sex, income level and work experiences. In addition, not to be seen as prestigious person and not getting on with colleagues are the most indicated negatory effects for job satisfaction.</p>	
Keywords: Job Satisfaction, Minnesota Satisfaction Questionnaire, Financial Adviser	

GİRİŞ

İş, insan hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği ve tatmin elde etmek istediği alanlardan biridir. İnsanın, günün ortalama sekiz saatini işinde geçirdiği ve bunu da 20-25 yıl süreyle devam ettirdiği düşünülürse; bireyin işinden tatmin elde etmesinin ne derece önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.

İnsanoğlunun sonsuz sayıda istek ve ihtiyacı vardır. Kişi istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bazı davranışlarda bulunur. Bu davranışlar kişinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa "tatmin" ortaya çıkacak, karşılayamazsa "tatminsizlik" oluşacaktır. Günümüz sosyo-ekonomik koşulları göz önüne alındığında insanlar açısından sürekli bir tatminin söz konusu olamayacağı ortadadır. Başka bir açıdan bakıldığında "mutlak tatmin" ya da "mutlak tatminsizlik" de söz konusu değildir.

Tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır. Tatmin olma duygusu ancak ilgili birey tarafından hissedilebilir ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenir. Genel anlamda okul, aile, çeşitli kurumlar gibi hayatın farklı çevrelerinden bireyin elde ettiği hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk bu kavram kapsamında düşünülebilir.

İş tatmini ise, bireyin işten, yöneticilerden, çalışma grubu ve iş organizasyonundan başka bir deyişle "toplum iş çevresinden" elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir durumu ifade etmektedir. İş tatmini, işgörenin iş çevresine karşı göstermiş olduğu subjektif tepkilerden oluşmaktadır.

Genellikle bireylerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinin sunduğu istekler birbirine uyduğu zaman tatmin gerçekleşir. Örgüt üyelerinin kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri ve örgüte bağlılık duymaları, işlerinden tatmin olmalarının bir sonucu olarak düşünülmektedir.

İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İş tatmini, işin sadece ekonomik boyutuyla ilgili olmayıp aynı zamanda yapılan işin niteliği ile de ilgilidir. İşgören, çalışması sonucu ortaya çıkardığı eseri somut olarak

görebiliyorsa bundan duyacağı haz onun için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır. İleri teknolojinin kullanıldığı, aşırı işbölümünün uygulandığı ve kitle üretiminin yapıldığı işletmelerde çalışanın emeğinin karşılığını somut olarak görmesi ve kendisiyle gurur duyması söz konusu olmayabilir.

Bireyin çalışması karşılığı elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin arasında fark vardır. Birincisine “dışsal tatmin”, ikincisine ise, “içsel tatmin” adı verilir. İçsel tatmin araçları, daha çok kalite ve miktar yönünden bazı amaçların gerçekleşmesini ifade etmektedir. İçsel tatmin çalışanın işinde bağımsızlık derecesini algılaması, iş performansından memnun olması ve işinde başarı hissini yaşaması gibi unsurlardan oluşmaktadır. Finansal kazanımlar, ücretlendirme planı, yan ödemeler, çalışma şartları gibi kavramlar ise dışsal tatmin araçlarının başlıca örneklerini oluşturmaktadır.

İş tatmini, işe karşı kişisel bir tutum olup çalışanların iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durumu ifade etmektedir. Bireyin işinden ve iş ortamından sağladığı tatmin, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltme açısından önemlidir. İş ortamındaki tatmin, çalışanların sadece fiziksel durumunu değil, aynı zamanda psiko-sosyal durumunu da etkilemektedir.

İş tatmini örgütsel davranış alanında, sıkça ele alınan konulardan birisini oluşturmaktadır. Gerek teorisyenler gerekse yöneticiler verimliliğin artması, başarı sağlanması, çalışanın yaptığı işten mutluluk duyması ve işini severek yapabilmesi, vb. nedenlerden dolayı iş tatminine önem vermektedirler. Dolayısıyla iş tatmini ile ilgili çalışmalar pek çok araştırmada yer almaktadır.

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim biçimindedir. Motivasyon, genel olarak bireyin davranışını etkileyerek onu harekete geçirmektir. Tatmin ise, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir. Tatmin olmuş bireyin motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olmuş birey davranışlarını değiştirmeye ve motive olmaya oldukça yakın bir durumdadır. Sonuçta, çalışanların elde ettiği sonuçlar en azından beklentilerine eşit olduğu durumlarda çalışanlar tatmin duyarlar.

İş tatmininin, çalışanın duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması nedeniyle çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu araştırılmaya başlanmıştır. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında; işin niteliği, terfi olanaklarının olması, iş güvenliği, sosyal haklar, çalışma koşullarının uygunluğu, ücret, beşeri (iş arkadaşları-yönetici) ilişkiler, bireyin işindeki beklentileri gibi unsurlar bulunmaktadır ve bu değişkenlerin her biri iş tatminini farklı biçimlerde etkilemektedir.

Aynı zamanda, işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programlarının ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması gibi unsurlar da iş tatminini doğrudan etkilemektedir.

İşgörenin işinden hissettiği tatmin oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. İşinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak; onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte; aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır.

İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları kısmen de olsa bulan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan bir kimsenin kuşkusuz maddi ve manevi doyumu yakaladığı için gerek iş gerekse iş yaşamı dışında huzurlu olacağı söylenebilir. Oysa istediği bir işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, ihtiyaçlarını karşılayamayan bir birey olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir.

Bu bağlamda iş tatmininin hayat ve aile tatmini ile de ilişkisi olduğu; tatmin olan çalışanların yüksek düzeyde motivasyona sahip oldukları, üstün performans ve başarı sergiledikleri ve ayrıca örgütsel bağlılıklarının da daha fazla olduğu bilinmektedir. İşinde tatminsizlik yaşayan bireyde ise işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi bir takım doyumsuzluk belirtileri ve olumsuz duygular görülmektedir.

Güncel literatür ve şirket uygulamaları, örgütlerin iş performansları ile müşteri memnuniyeti ve çalışan tatmini arasında ilişki kuran çok sayıda model veya yaklaşımın

yaygın kabul gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımların temelinde, örgütlerin rekabetçi bir performans düzeyine ulaşabilmeleri için örgütün hedefleri ile bütünleşmiş, motivasyonu yüksek, yaratıcı bir çalışan profiline sahip olmaları gerektiği anlayışı yer almaktadır. Bu çerçevede çalışan memnuniyeti, rekabetçi performansın anahtar unsurlarından biri olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanların örgütten elde ettiği faydaların, çalışanların işverenine sunmak istediği beceri, yaratıcılık ve enerjisini etkilediği düşünülmekte bu nedenle de çalışanların işleri hakkında neler hissettikleri ve bu duyguların işlerini nasıl etkilediğini bilmek hem yönetim açısından hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Önemi

Sigorta şirketlerinde emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle, insan unsuru ve özellikle de iş tatmini konusu ön plana çıkmaktadır. Çünkü, son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu şirketlerde işinden tatmin elde edemeyen bir çalışanın verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir. İş tatmini düşük olan bir çalışanın müşteriye tatmin edici düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması mümkün değildir. Bu da dolayısıyla işletmenin başarısını etkilemektedir.

Bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş tatmini, örgütsel açıdan da oldukça önemli ve incelenmesi gereken bir konudur. Çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik ve kalitede artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle tatmin konusu, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir. Bu açıdan yapılan çalışma önem arz etmektedir.

Araştırmanın Konusu

Bu çalışma; rekabetin yoğun yaşandığı sigorta sektöründe, şirketlerin başarısında en önemli etkiye sahip olan çalışanların iş tatmin düzeyleri ve iş tatminlerini etkileyen faktörler ile ilgilidir. Araştırmada şu soruya cevap aranmaktadır:

“ İşgörenlerin demografik değişkenlere göre iş tatmini boyutları arasında bir farklılık var mıdır?”

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sektöründe lider emeklilik şirketlerinden biri olan AvivaSA'nın finansal danışmanlarının iş tatmin düzeylerini belirlemek ve demografik değişkenler açısından iş tatmini boyutlarının (içsel ve dışsal) farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaktır.

Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırma, sektöründe lider emeklilik şirketi olan AvivaSA'nın 150 satış danışmanı üzerinde yapılmıştır.

- Ankete cevap verecek kişilerin verdikleri bilgilerin gerçekleri yansıttığı varsayılmıştır.
- Ölçek olarak "Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ)" uygulanmıştır.
- Veri toplamada ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerin araştırmanın amacı için en uygun teknikler olduğu varsayılmıştır.
- Türkiye'nin birçok ilindeki çalışanlarına ulaşmakta zaman problemi yaşamamak için, kendilerine tanınan 2 haftalık süre zarfında görüşülen kişilerden anket formları toplanmıştır.
- Araştırma sonuçlarının genelleme kaygısı yoktur.

Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmada yöntem olarak kişilere e-posta ile ve yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Bu tekniğin seçilmesinin nedeni geniş bir gruptan, çok miktarda veriyi kısa zamanda kolayca toplama imkanını vermesidir. Kendilerine tanınan 2 haftalık süre zarfında görüşülen kişilerden formlar toplanmıştır.

Yapılan araştırma bir örnek olay niteliğindedir. Araştırmanın ana kütlesini AvivaSA'da görev yapan 1200 finansal satış danışmanı, örnek kütlesini ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 150 danışman oluşturmaktadır.

Çalışmada iş tatmini ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya koyulmuş olan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden (MSQ)

yararlanılmıştır. Uygulanan Minnesota ölçeği 20 sorudan oluşan kısa formattır. Ayrıca ankette demografik özelliklere ilişkin 7 soru yer almaktadır. İş tatmini ile ilgili sorular beşli Likert tipi ölçekle, demografik sorular ise kapalı uçlu olarak sunulmuştur. 20 ifadenin yer aldığı bu formatta yer alan 12 ifade içsel, 8 ifade ise dışsal iş tatmin faktörlerini temsil etmektedir.

Araştırmada Kullanılan İstatistikler

Anket sonuçlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 11.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı, ortalama gelir ve çalışılan pozisyon gibi demografik değişkenlerin iş tatmini ile olan ilişkilerine yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiş ve yorumlanmıştır. Bu hipotezleri test etmek amacıyla t testi ve anova testi (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır.

Tezin İçeriği

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, iş tatmini ile ilgili temel kavramlar ve tanımlar yer almaktadır.

İkinci bölümde, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminsizliğinin sonuçları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, AvivaSA çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve iş tatminlerini etkileyen faktörler istatistiki olarak değerlendirilip sonuçlar yorumlanmıştır.

BÖLÜM 1: İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini kavramı ilk defa Hoppock isimli düşünür tarafından 1935 yılında kullanılmıştır. İşgörenin iş çevresinden fiziki ve psikolojik olarak ne kadar tatminkar olduğu ile ilgili bir kavramdır. İş tatmini çalışma psikolojisi alanında yaygın biçimde kullanılan bir başka birey tarafından doğrudan gözlenmeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek ifade edilebilen iç huzuru anlatan bir kavramdır.

İş tatmini; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254).

İş tatmini, işgörenin iş çevresine karşı göstermiş olduğu subjektif tepkilerden oluşmaktadır. İş tatmini mutlak bir olgu olmayıp kişiden kişiye değişen ve birey için mevcut olan seçeneklerle ilişkilidir.

İş tatmini çalışanın, işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemektedir. Belirli bir işletmede kendisine verilen işi yapan birey, iş arkadaşları ile paylaşımda bulunacak, onlarla etkileşime girecektir. Aynı şekilde yöneticileri ile de ilişki içinde olan işgören, örgütsel politika ve kurallara uygun davranış sergilemek durumundadır. Kendisinden beklenen bir başarı düzeyi vardır ki, yetenek ve özellikleri uyarınca bu başarıya ulaşması gerekir. Çalışma yaşamında yer almak isteyen her insan, eğitimi, alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılamasını bekler. Kısacası; belirli bir iş bireyin geçmiş tecrübeleri, nitelikleri, diğer kişilerle olan ilişkileri ve iş koşulları vb gibi bağımsız değişkenlerle karşılaştırıldığı zaman tatmin edici olabilir veya olmayabilir. Tüm bireysel istekler ve yapılan işin şartlarının karmaşık etkileşimi kişinin iş tatminini sağlayacaktır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş tatmini çıkacaktır.

Adams; iş tatminini bireyin algıladığı katkı-karşılık dengesi olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre birey; ücret artışı, statü elde etme, yükselme ve etkin denetim gibi bazı sonuçlara ulaşmak için, zeka, eğitim, yaş, deneyim, sağlık ve çaba gibi bazı girdiler vermektedir. Birey, yapmakta olduğu işe verdikleri ve aldıkları arasında bir eşitsizlik görüyorsa veya herhangi bir referans grubu ile kendinin işe verdiklerini ve aldıklarını karşılaştırdığında eşitsizlik hissediyorsa, işinden doyumсуz olacaktır.

Adams'ın katkı-karşılık dengesi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Şekil 1. Bireyin algıladığı katkı-karşılık dengesi

BİREYİN ÖRGÜTE VERDİKLERİ	BİREYİN ÖRGÜTTEN ALDIKLARI		BİREYİN ÖRGÜTE VERDİKLERİ	BİREYİN ÖRGÜTTEN ALDIKLARI
	TATMİNSİZLİK		TATMİN	

Lucas iş tatminini içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere ikiye ayırmıştır. İçsel tatmin çalışanın işinde bağımsızlık derecesini algılaması, iş performansından memnun olması ve işinde başarı hissini yaşaması gibi unsurlardan oluşmaktadır. Dışsal tatmin ise finansal kazanımlar, ücretlendirme planı, yan ödemeler ve çalışma şartlarından oluşmaktadır.

İş tatmininin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Barutçugil, 2004:389);

- İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusunun gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler.
- Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir. Bu nedenle farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatmin elde edebilirler.
- İş tatmini bireysel algılama biçimi ile bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerinin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunları tam ve doğru biçimde algılamaması olasılığı her zaman vardır.

- İş tatmininin işe ve ilişkilere karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman için kolay değildir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır.

1.2. İş Tatmininin Önemi

Bir organizasyonun performansı, karı, pazar payı, yatırımların geri dönüşü kadar önemli olan insan boyutunun da yöneticiler tarafından değerlendirilmiş olması gerekir. İş tatmininin istenilirliğini destekleyen birçok neden vardır. En başta değerler yer alır. Çoğu insan için çalışmanın bir gereksinim olduğunu düşünmek gerekir. Çalışma ya da iş, hayatımızda hakim bir rol oynar ve zamanımızın çoğunu işgal eder. Seçilen yaşam tarzımızın, ihtiyaçlarımızın, lükslerimizin ekonomik zeminini sağlar. Bunun ötesinde pek çoğumuz için kendimizi kısmen kariyer, iş veya mesleğimizden dolayı tanımlamaya yönelik kişisel algılamamızın merkezidir. Böylesi merkezi öneme sahip bir şeyin bizim tarafımızdan pozitif veya negatif reaksiyonlar uyandırmasının gerekliliği mantıklı görünmektedir.

İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler zihinsel ve fiziksel sağlık rekoruna sahiptirler. İş tatmini şirketin kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bir organizasyonun devamlılığı da bu yeteneğine bağlıdır. Personeline iyi davranmadığı bilinen bir organizasyon en iyi personelinden yararlanmakta zorlanıyor demektir. Yani bireyler için olduğu kadar organizasyonun mutluluğu için de önemlidir. Çünkü tatminin olmadığı durumda şikayetler artacak, sendikal faaliyetler gündeme gelecek, devamsızlık ve işgücü devri gibi problemler ortaya çıkacaktır. Bütün bunların organizasyonu dağıtıcı ve maliyeti arttırıcı etkisi vardır.

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikayetlere yol

açabilmektedir. İş tatmini elde edemeyen kişinin psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşır ve bu durum bireyi hayal kırıklığına uğratar. İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir. Üretken ve mutlu insan sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da tatminlidir. Organizasyonlarda iş görenlerin iş tatmininin düşük olması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir.

İş tatmininde önemli olan duygu ve düşüncelerin değeridir. İnsanlar zamanlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla burada zamanlarını hoş, tatlı bir şekilde geçirmeleri sağlanmalıdır. Çoğu kişi, eğer çalıştığı yer tatmin için fırsat sunmuyorsa hayatlarında daha az mutlu olurlar.

Tatminle ilgili olan diğer önemli nokta ise zihinsel sağlıktır. Hayatımızın belirli alanlarındaki hoşnutsuzluk diğer alanlarına da yansır. İşlerine karşı kötü hisleri olanlar diğer şeyler hakkında da olumsuz hissetmeye eğilimlidirler.

İş tatmini verimli, yaratıcı bir hayat ve psikolojik uyumun oldukça önemli bir parçasıdır. Diğer taraftan fiziksel sağlık ta iş tatmini ile ilgilidir. Çalışanların moralleri onların fiziksel sağlıklarını da etkiler. İşlerinde sürekli tatminsiz olanlar uzun süre bu şekilde verimli çalışamazlar, bunun yanında hastalık, izin veya rapor alma gibi nedenlerle iş ortamlarından uzaklaşma eğilimi gösterirler. Bunun için tatminsizlik yaratan nedenlerin kısa sürede ortadan kaldırılması gerekir.

İş tatmininin önemi günümüzde insancıl yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. İnsanın duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede insan hayatının kalitesini artırma gayretlerinin içinde düşünülmektedir. Her şeyden önemlisi amaç, insanın kendini gerçekleştirme ve mutluluğudur. Bu durum giderek ekonomik büyüme ve maddenin çokluğuna olan ilgiyi azaltmıştır. Özellikle yöneticilerin iş tatminiyle ilgilenmesinin nedenleri üç ayaklıdır:

- İş tatmini ile verimlilik arasında bir bağın olması,

- İş tatmini ile devamsızlık ve işgören devir oranı arasında olumsuz bir ilişkinin bulunması,
- Yöneticilerin işgörelere güdüleyici ve içsel olarak ödüllendirici işler sağlama konusunda insani sorumlulukları olduğu söylenebilir.

Bir işgörenin performansı belirlenirken verimliliği, işe devam durumu, işgücü devir oranı bize önemli bilgiler sunar. Verimliliğin önemi ise gayet açıktır. Her bir işgörenin üreteceği çıktı miktarı ve bunun kalitesi işgörenin verimliliği ile ilgilidir. Eğer işe devamsızlık ve işgücü devir oranı yüksek ise verimliliği olumsuz etkiler. Dolayısıyla işe devamsızlık ve işgücü devri iş tatmini ile ilgili olduğundan iş tatmini örgütün istikrarlı gelişimi ve büyümesi açısından oldukça önemlidir.

1.3. İş Tatmininin Değişkenleri

İş tatmininin birçok değişkeni vardır. Ancak iş tatminini etkileyen en önemli değişkenler; ihtiyaçlar, beklentiler, değerler ve bireysel farklılıklardır.

1.3.1. İhtiyaçlar

İhtiyaçları genel olarak, birinci derecede temel ihtiyaçlar ve ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar olmak üzere sınıflandırabiliriz. Doğadaki bir canlı olarak insan, yaşamını devam ettirmek için yemek, içmek, barınmak, dinlenmek ve uyumak zorundadır. Bu gibi fizyolojik ihtiyaçlar, birinci derecede temel ihtiyaçlar olarak tanımlanır.

Temel ihtiyaçlara göre daha az belirli olan, fizyonomiden çok düşünce ve duygularla ilgili olduğundan sosyal ve psikolojik özellikte olanlar ise ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak sınıflandırılabilir. Bu tür ihtiyaçların diğer bir özelliği ise zamanla kazanılmalarıdır. Bu ihtiyaçlara örnek olarak kişisel takdir, sorumluluk hissetme ihtiyacı, şefkat duyma, yarışma, aileyle daha fazla birlikte olma arzusu sayılabilir. Bu tür ihtiyaçlar pek açık olarak ifade edilmese de insan yönetimini çok fazla etkiler. İş görenleri işletmenin ortak amaç ve hedeflerine götürmede bu ihtiyaçların tatmin edilmesinin büyük önemi vardır. Bu sebepten, işyerindeki uygulamaların, iş görenlerin ikinci derecedeki ihtiyaçlarına yapacakları etkileri önceden tespit edip, daha sonra uygulamaya geçilmesi, yönetimin etkinliği açısından önem arz etmektedir (Tepe, 2001).

1.3.2. Beklentiler

Bireyin iş veya işin sağlayacağı olanaklarla gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayacağı beklentisi iş tatmin düzeyine etki edecektir. Vroom'un modeline göre; bir çalışana çaba harcamaya iten psikolojik güç, gelecek hakkındaki beklentilerinin ve gelecekte elde edeceklerinin çekiciliğinin fonksiyonudur (Şimşek, 1995:103).

İş tatmini kişinin kendine ve iş durumuna ilişkin subjektif deneyimlerinin ifadesidir. Bunlar (Tepe, 2001);

- Kişinin kendisi, değeri, gelişme şansı, becerisi, dürüstlüğü, kimliği hakkındaki fikirlerini,
- Kişinin kendisiyle ilgili düşüncesine iş ve iş çevresinin ne kadar uyduğunu,
- Kişinin kendisi ve iş durumuyla tatmin olup olmadığı konusundaki duygusal tecrübesini içerir.

İş tatmini pek çok nedenle kişiler arasında farklılık gösterebilmektedir. Kişinin yeteneği, kişiliği, yaşadığı bölge, kent, genel ekonomik koşullar, işin kendisi, işin çevresi, çevresel faktörler, kişilerin işlerinden aldıkları tatminin derecesinde farklılık yaratabilmektedir. Aynı iş yerinde iki kişinin aynı işi yaparken sağlamayı bekledikleri tatmin, o işteki beklentilerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu beklentiler kişinin yetenekleri, yaptığı işin miktarı karşılığında almayı umut ettiği ücrete vb.ye göre derecelenmektedir.

Bir işi icra ederken kişilerin beklentileri farklılık gösterir. Bazı insanlar için yaptığı iş karşılığı elde etmeyi beklediği ücret önemli iken, bazıları için birlikte çalıştığı arkadaşları ile bir arada olmak, işin istikrarlı olması, sosyal güvence sağlaması, çalışma yerinin fiziki koşulları, işin sağladığı sosyal statü önemlidir. Bütün bu önemlilik sırası kişilerin iş tatmin düzeylerini farklılaştırabilmektedir.

1.3.3. Değerler

İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Değer, kazanmak veya muhafaza etmek için harekete sevk eden şeydir. Değerleri kişi bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etmek ister. Değerler öğrenilmiştir. İnsanlarda bütün temel ihtiyaçlar aynıdır. O halde insanları

birbirinden ayıran farklı olan değerleridir. Bireyin değerleri aynı zamanda onun ihtiyaçlarına ve beklentilerine de etki edecektir (Ulusoy, 1993).

Birçok teorisyen, işgörenin işindeki pozisyonu ile bireyin değer yargıları arasındaki ilişkinin, iş tatminini etkilediğini kabul etmektedir. Değerler daha çok olanı değil, olması istenen ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Tevrüz, 1997:91).

1.3.4. Bireysel Farklılıklar

Bireysel farklılıklar yukarıda sayılan, bireyin ihtiyaçları, beklentileri ve değerlerinin bir sonucudur. Tüm bu faktörler birbiriyle etkileşim içindedir. Ayrıca bireyin demografik özellikleri de, bireysel farklılıkları ve dolayısıyla da bireyin ihtiyaçları, değerleri ve beklentileri arasındaki farkı oluşturmada çok önemli bir faktördür.

Cinsiyet, yaş, zeka, kişilik, eğitim seviyesi, sosyo-kültürel çevre, medeni durum ve sahip olunan çocuk sayısı gibi değişkenlerin de, bireysel farklılıklar çerçevesinde iş tatminin üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

1.4. İş Tatminini Açıklayan Teori ve Yaklaşımlar

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söylemek zordur. Bu kapsamda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile Adams'ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalardır. İş tatminini açıklayan bu kuramlar yanında, Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli de iş tatminini açıklamaya çalışan önemli kuramlardandır.

1.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir unsurdur.

Maslow'un kuramının özünde, ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şöyle sıralanmıştır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

Maslow'a göre, ihtiyaçların belirli bir sıra içerisinde giderilmesi tatmini oluşturmada ve performansı sağlayacak motivasyonu sağlamaktadır. Buna göre, öncelikle bireyin fizyolojik ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki ihtiyaçların karşılanması ancak alt düzeydeki ihtiyaçların karşılanması ile olası bulunmaktadır.

Maslow, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını alt düzeydeki ihtiyaçlar olarak tanımlarken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki düzey arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir (Özkalp ve Kırel, 1996:166).

Tablo 1. Maslow'a Göre İhtiyaçların İşteki Tatmin Yolları

İhtiyaçların Sıralaması	İşteki Tatmin Yolları
1.Temel İhtiyaçlar	Para, fiziksel çalışma koşulları
2.Güvenlik İhtiyacı	Emekli aylığı ve hastalık ödemeleri, sendika üyeliği şirket politikası, sosyal güvenlik tasarrufları
3.Ait Olma İhtiyacı	Çalışanlarla arkadaşlık kurma, grup normlarına uyma sendika üyeliği, şirket sosyal aktiviteleri
4.Saygı, Takdir ve Ego Tatmini İhtiyacı	İşin ünvanı, statü sembolleri, otorite pozisyonu, beceri ve tecrübeye sahip olma.
5.Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Kendini göstermek için tatmin edici bir iş, yaratıcı olma fırsatı, birinin tüm yetenekleri ve özel becerilerini kullanmak için göstereceği çaba ve bilgi.

Kaynak: Çetin, (2001:34)

Bu yaklaşım, doğrudan iş tatminini incelememiştir. Maslow'un kuramı, diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuram niteliğindedir (Onaran, 1981:13).

1.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından ileri sürülen çift faktör kuramı, en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır ve aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir.

Bu teori F.Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız." Veriler incelendiğinde araştırmaya konu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. En kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken de iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. gibi kavramları kullanmışlardır (Koçel, 1998:440).

Herzberg, kurum ortamında bireyleri harekete geçiren ve doyuma ulaştıran faktörleri iki ana grupta ele almıştır. Bu faktörler, hijyen ve teşvik edici faktörler olarak adlandırılmıştır.

Hijyen faktörler arasında (Fındıkçı, 2002:382);

- Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- Amirle ilişkilerin iyi olmayışı,
- İş ortamının fiziksel koşullarının yetersiz oluşu,
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği,
- İş arkadaşları ile geçimsizlikler,
- Kötü alışkanlıklar,
- Çalışanların özel hayatlarına saygı gösterilmemesi yer alır.

Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir.

Varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon teşvik edici faktörler sağlanarak gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece teşvik edici faktörleri sağlamak personeli motive etmeye yetmeyecektir.

Teşvik edici faktörler ise (Fındıkçı, 2002:383);

- İşi başarı ile yapmanın verdiği mutluluk,
- İşyerinde başarıyla tanınma,
- Takdir edilme,
- Özendirilme,
- Arzu, istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma,
- Yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi olanağı,
- İşinde gelişme olanağıdır.

Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

Çift faktör kuramında güdüleyici faktörler psikolojik ihtiyaçlarla bağlantılı olarak ele alınıp işin çevresel getirilerinden kaynaklanan dışsal etmenlerden ayrılmasına karşın yapılan araştırmalar değişik dışsal faktörlerin de bazı durumlar ve gruplar için aynı zamanda güdüleyici olabileceğine dikkati çekmektedirler. Örneğin beyaz yakalılar için iş tatmininde içsel faktörler önemli iken, mavi yakalılar için içsel faktörler önemini kaybederek iş güvencesi, ücret gibi dışsal faktörler, güdüleyici etmenler haline gelebilir (Bilge vd., 2007:33).

Herzberg ile Maslow karşılaştırıldıkları zaman, Maslow'un insan gereksinmelerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülür. Bu iki yaklaşım arasındaki karşılaştırma aşağıdaki tabloda olduğu şekilde yapılabilir (Torko, 1973:68).

Tablo 2. Maslow ve Herzberg'in Karşılaştırılması

Maslow'un Kuramı	Herzberg'in Kuramı
Kendini gerçekleştirme gereksinmesi	İşin kendisi, başarıma, gelişme olanakları ve sorumluluk
Saygı ve takdir gereksinmesi	İlerleme, tanınma ve statü
Ait olma ve sevgi gereksinmesi	Denetçiyle, üstlerle, astlarla karşılıklı ilişkiler, teknik denetleme
Güvenlik gereksinmesi	İşletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği çalışma koşulları
Fizyolojik gereksinmeler	Çalışma koşulları, ücret, kişisel yaşantı

Kaynak: Torko, (1973:68)

1.4.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Sosyal psikolog J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram, sosyal süreçlerde ve alışveriş ilişkilerinde insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir (Barutçugil, 2002:90).

Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırır. Bu karşılaştırmada genellikle bireyin gayret ve sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur (Ataman, 2002:450).

Karşılaştırma sonucu eğer farklı bir durum varsa o zaman birey eşitsizliği ortadan kaldırmak için çalışacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, bireyin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır.

Bunlar (Koçel, 1998:451);

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi,
- Sonucun değiştirilmesi,
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantiki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,

- İŖi terk etme,
- BaŖkalarını sarf ettikleri gayretleri azaltmaya zorlama,
- KarŖılaŖtırmanın dayandığı temel faktörleri deđiŖtirme vb.

Yöneticiler, iŖgörenlerin kendilerinin elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karŖılaŖtırdıklarını bilmeli ve eŖitsizlik olarak algılanabilecek davranıŖlardan kaçınmaya dikkat etmelidirler. EŖit gayretin eŖit Ŗekilde ödüllendirilmesi gerektiği bu kuramın ağırlık noktasını oluŖturmaktadır (İncir,2000:124). Örgütlerde böyle bir ortamın sağlanması iŖgörenlerce denklik duygusunun algılanmasına, dolayısıyla iŖ tatminine neden olabilecektir. İŖgörenlerin örgütlerdeki eŖitsizlikleri algılaması ise tatminsizliğe yol açacaktır.

1.4.4. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom tarafından geliŖtirilen Beklenti Teorisi sonraları Porter ve Lawler tarafından daha ayrıntılı bir model haline getirilmiŖtir. Vroom teorisinde üç iliŖki üzerinde durmaktadır (Güney, 2001:232):

- Çaba – İŖ başarımı İliŖkisi: Çaba oranında iŖ başarımı elde dair kiŖinin beklentisidir.
- İŖ başarımı - Ödül İliŖkisi: İŖ başarımı sonucunda ödül alacağına dair kiŖinin inancıdır.
- Ödül - İhtiyaç İliŖkisi: Ödülün kiŖinin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesidir. Modele göre ödül, ihtiyaçları ne kadar çok tatmin ederse kiŖinin ödülü arzulama derecesi diğer bir ifadeyle ödülün çekiciliği o oranda artacaktır.

Vroom'a göre bir davranıŖta bulunabilmek için sadece ihtiyaç yeterli olmayıp ayrıca davranıŖı güdülemek için bir beklentinin de olması gerekmektedir. Buna göre birey hangi sonuçları tercih edeceğini belirler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunur. Bireyin iŖ ortamında güdülenebilmesi için yapacağı davranıŖa bağlı olarak kavuŖacađı maddi ya da manevi ödüller önemlidir (Kazanç, 1998:66).

Victor Vroom'a göre bir kişinin belirli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Kişinin ödülü arzulanma derecesi ve bekleyiş. Motivasyon= Valance X Bekleyiş olarak gösterilebilir.

Motivasyon: Bireyin giriştiği faaliyeti başarıyla gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı bir amaçtır. Örneğin, üretim bölümünde çalışan işçinin yüksek üretim durumunda daha fazla gelir elde edebilmesi gibi.

Valance: Belirli bir ödülü elde etme arzusunu ifade etmektedir. Aynı ödül biri için çok arzulanır diğeri için daha az arzulanır nitelik taşıyabilir. Bireyler belirli bir sonuca ulaşabilmek için olumlu, olumsuz ya da kayıtsız bir davranış içerisinde olabilirler. Bu kavram hem birinci kademeli hem de ikinci kademeli sonuçlar (amaçlar) için söz konusudur. Vroom'un modelinde, her bir ilk kademeli sonucun bir fert için ifade ettiği ihtiyacın şiddeti, ikinci kademeli sonuçların tümünün toplamı ile bu ilk kademeli sonucun ikinci kademeli sonuçlar için araç olabilirliği hakkındaki algılarının devamlı olarak artan bir fonksiyonudur (Tümgan, 2007:28).

Valens davranış sonucu elde edilecek değerdir. Bir amaç elde edilmek isteniyorsa, yani bu amacın elde edilmesi elde edilmemesine üstün geliyorsa, bu amacın valance'ı (+) bunun tersi ise (-) olacaktır. Eğer amaca karşı bir ilgisizlik söz konusu ise, o zaman valance sıfırdır. Valance'ın değeri +1 ile -1 arasında değişen elde edilen amacın beklenen değeridir, gerçek değer değildir. Valance, bir amacın beklenen değeri ile ilgili bir kavramdır ve her zaman bir amacın beklenen değeri ile elde edilen değeri aynı olmayabilir.

Bekleyiş: Bireyin seçtiği bir aksiyon ya da faaliyet biçiminin kendisini birinci kademeli bir sonuç ya da amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal veya sübjektif bekleyişidir. Örneğin, üretimde çalışan bir işçinin daha çok çaba sarf etmesinin daha yüksek bir üretime yol açma olasılığı hakkındaki algısı gibi (Tümgan, 2007:27).

Bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer birey belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer bireyin hem valansı hem de bekleyişi yüksek ise o birey motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyarak çalışacaktır.

Araçsallık: İş görenin performansının belli bir ödüle ya da doyurucu bir valens'e ulaşabileceğine inanmasıdır. Bireyin belirli bir davranışta bulunarak ulaşacağı sonuçlar iki düzeyde ele alınmaktadır. Bireyin birinci kademeli sonuca (amaca) varmasının kendisini arzulan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal bekleyişidir. Araçsallık birinci düzeydeki sonuçların, ikinci düzeydeki sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu sübjektif değerlerdir. Esasında birinci düzeydeki sonuçlar, ikinci düzey sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır (Ateş, 2005: 87-88).

Beklentiler yaklaşımına göre iş tatmini, çalışanların çabaları sonucunda elde etmeyi umdukları ile gerçekte elde ettiklerinin karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır. Çaba düzeyini belirleyen faktörler; motivasyon, para ve yükselmedir. Bireyler yaptıkları iş için belirli bir çaba harcarlar. Harcadıkları bu çabanın karşılığında elde etmeyi umdukları bazı kazanımlar vardır. Bireyler hem çalışarak harcadıkları çabalar ile bu çabaların karşılığında elde ettikleri kazanımları birbirleriyle ve aynı işi yaptığı kişilerle karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucu kişinin beklentisi ve gerçekte olan arasında farklılık oldukça iş tatmini o ölçüde değişiklik gösterecektir.

1.4.5. İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham, 1975 yılında geliştirmiş olduğu İş Özellikleri Modeli ile iş tatminini farklı bir bakış açısıyla doğrudan incelemiştir. Çift faktör teorisinde olduğu gibi, iş ve örgütsel ortam ile ilgili değişkenlerle iş tatmini açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu model; çekirdek iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve etkiler arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almıştır. İş özellikleri modeline göre; beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak tanımlanan çekirdek iş boyutları kritik psikolojik durumları belirlemektedir. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Kritik psikolojik durumlar olarak nitelendirilen işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından bilgi edinme ise; yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve işgücü devrine olanak sağlamaktadır (Yüksel, 2005:295).

Hackman ve Oldham tüm bu değişkenleri ölçmek için İş Teşhis Anketini (Job Diagnostic Survey) de geliştirmişlerdir.

1.4.6. Cornell Modeli

1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeline göre; iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkileridir. Araştırmacılara göre; bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. (Sun, 2002:20).

Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standartlar bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir.

Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş tatmininin ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dahil ettikleri İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index) de geliştirmişlerdir.

Bu ve benzeri kuramlardan hareketle, yapılan iş tatmini araştırmaları sonucunda iş tatmini ölçümü amacıyla bir takım ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçekler, yalnızca iş tatmini konusunda yapılan bilimsel çalışmalar açısından değil, aynı zamanda çalışanlarını anlamak isteyen işletmeler açısından da önem taşımakta ve kullanılmaktadır. Birçok iş tatmini ölçeği bulunmakla birlikte en çok kullanılanlar şunlardır:

İş Tanımlama Ölçeği: İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index) Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilmiştir. JDI; işin kendisi, ücret, denetim, yardımcı işgörenler ve terfi fırsatları gibi iş ile ilgili beş kesitin (iş, ücret, terfi, amirler ve iş arkadaşları) ölçülmesinde kullanılmaktadır. Otel işletmeleri işgörenleri, bilgisayar işletmeleri çalışanları, öğretim elemanlarının iş tatmininin ölçülmesi için en yaygın kullanılan ölçeklerden biridir.

Bu ölçekte işin özellikleri (Ateş, 2005:131):

- İşin gerektirdiği beceriler,
- İşin alanı ve kişiler üzerindeki etkileri,
- İşin verdiği özerklik düzeyi,
- Bireyin kendisi hakkındaki performans değerlendirmesi.

İşe ilişkin duygusal tepkiler:

- İşgörenlerin iş hakkındaki doyum düzeyi,
- İş hakkında algılamaların ifadesi,
- İşle ilgili motivasyonlar,
- İş yerinde güvenlik,
- Ücret,
- İşin sosyal yapısı,
- Gözetim,

Kişisel gelişim konularında değerlendirme olanağı sağlar.

Tablo 3. İş Tanımlama Endeksi Soru Örnekleri

1.İşin Kendisi	2.Terfi Fırsatları
a.Yaptığım İş rutindir () Evet () Kararsızım () Hayır	a. Terfi için güzel imkanlar var () Evet () Kararsızım () Hayır
b. Memnun edici bir işim var () Evet () Kararsızım () Hayır	b.Adaletsiz bir terfi politikası uygulanıyor () Evet () Kararsızım () Hayır

Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire): Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen model Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Minnesota İş tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss, Davis,

England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, temel olarak iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir.

MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilde oluşmaktadır. MSQ, dışsal, içsel ve ikisinin toplamından oluşan genel tatmini ölçmektedir.

MSQ 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım (Ergeneli ve Eryiğit, 2001:167)

Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire):

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçen bir soru formudur. Ölçek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır ve Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.

Ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır; sorular ise genellikle yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili olmakta ve spesifik konulara yönelik sorulmaktadır.

Tablo 4. Porter İhtiyaç Tatmin Anket Soru Örnekleri

1. İşinizdeki güvenlik duygusu	(Sayılardan birini daire içine alın)
a) Şimdi ne kadar?	(en az)1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
b) Ne kadar olmalı?	(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
c) Bu benim için ne derece önemli?	(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
a sorusuna verilen yanıt, b sorusuna verilen yanıttan çıkarılır. Farkın azlığı iş doyumunu yüksekliğini gösterir. Ayrıca gereksinmenin önemi c- sorusuna verilen yanıtla ölçülür.	

Tüm modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız farklı modeller de kullanılmaktadır. Ancak, iş tatminini ölçen kesin bir yöntem, teknik ya da ölçek bulunmamaktadır. Araştırma yapılacak kitle göz önünde bulundurularak en uygun yöntem belirlenebilmektedir.

İş Tatmin Anketi: 1985 yılında Spector tarafından geliştirilen JSS, çalışanlar üzerinde iş karakteristiklerinin etkilerini incelemek için geliştirilmiştir. Bu anket, işgörenlerin iş hakkındaki görüş ve tavırlarını değerlendirmektedir.

İş tatmin anketi JSS, 9 grup ve 36 alt gruptan oluşan bir ölçektir. İş tatminleri ölçekleri arasında en çok kullanılan ölçektir. Ölçekteki 9 boyutun her birinin dörder alt değişkeni bulunmaktadır. İş tatmin anketinin uygulanmasında altılı ölçek kullanılmaktadır. Anketteki ana gruplar; ücret, terfi, amirler, ek imkanlar, ödül, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin içeriği, iletişimdir (Spector, 1997:8).

BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER VE TATMİNSİZLİĞİN SONUÇLARI

2.1. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler

1950'lerden sonra yönetimde verimlilikle birlikte işgörenlerin işten tatmin sağlaması da önem kazanmaya başlamıştır. Çağdaş yönetim artık nesnelere ve işgörenle uğraşmaktan çok, işgörenlerin yaratıcı düşüncelerinden yararlanmaya çalışmaktadır. İşgörenlerin yaşantıları ve bilgileri örgütlerin en önemli girdileri olarak görülmektedir (Başaran, 2000: 18).

İş tatmininin örgüt performansı ve verimliliğine olan etkisinin anlaşılması ile birlikte, iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Özellikle iş tatmininin, çalışan duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması; çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konuları araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise, iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (İmamoğlu vd., 2004:168).

Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ise; ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar bulunmaktadır ve bu değişkenlerin her biri iş tatminini farklı biçimlerde etkilemektedir.

Farklı yazarlar tarafından iş tatminini etkileyen faktörler değişik şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, bu faktörler üç ana başlık halinde toplanabilir: Bireysel faktörler, örgütsel faktörler, sosyal ve çevresel faktörler.

2.1.1. Bireysel Faktörler

Yaş: Araştırmalar genellikle yaş ile tatmin arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani yaş ilerledikçe işten alınan tatmin de artmaktadır. Bunu deneyim arttıkça uyumun artması şeklinde açıklamak mümkündür. Daha genç yaştaki çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma ihtimallerini arttırabilmektedir (Silah, 2001:107).

Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre ise; yaş ile tatmin arasında U şeklinde bir ilişki vardır. Buna göre; çalışanların 25 yaş öncesi ile 45 yaş sonrasında iş tatmin düzeyleri yükselmektedir. Yani iş tatmini ilk işe girişte yüksektir fakat sonra düşmeye başlar, işteki kariyer yükseldikçe tatmin düzeyi de yeniden artmaya başlar.

Çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu yaşla yakından ilgilidir. Yaşı ilerledikçe aynı işte kalmaya devam eden çalışanlarda iş doyumunu yükselmektedir. Süreli olarak iş değiştirme arzusu, iş doyumsuzluğunun en önemli belirsizliğidir. Bununla beraber kişinin işteki kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi, işinden doyum sağlamasından önemli etki etkiye sahip olmaktadır (Özgen ve diğ., 2001: 331).

Cinsiyet: Yapılan araştırma sonuçları, cinsiyet değişkeninin iş tatminini etkileyen bir faktör olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir.

Kadının iş hayatındaki yeri ve önemi gün geçtikçe artmaktadır. Kadınlar hem iş kadını hem de ev kadını rolünü üstlenmiştir. Ev, aile ve iş idaresi konusundaki problemlerle başa çıkmaya çalışmaktadırlar Bu durum kadınların iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeniyle işlerinden çok fazla beklentilere sahip olmadıkları, bu nedenle iş tatmini düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Henning ve Jardim, kadın çalışanların öncelikle işin planlanması aşamasıyla, yani bir işin başarılması için kullanılan yöntemlerle ilgilendiklerini, iş uyumu ve huzur bekledikleri belirtmiştir. Erkekler ise daha çok sonuçlarla ilgilenerek tatmin olmaktadır. Bayanların bir tartışma yöntemi gerektiren işlerde daha fazla performans göstererek, erkeklerin ise çözüm gerektiren sorunlar üzerine daha fazla performans göstererek iş tatmini sağladıkları bulunmuştur (Silah, 2001).

Meslek ve Eğitim Düzeyi: Bir insanın tutum, değer ya da düşüncelerine biçim veren en önemli süreçlerden biri de eğitimidir. Eğitim düzeyinin, çalışanın beklentilerini ve iş algılamalarını etkilediği bilinmektedir. İşgörenlerin eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek işgörenlerin

genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş işgörelere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Ancak, böyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkanıyla sınırlı olduğu da düşünölmektedir (Baysal, 1987). Bu yüzden işgörelerin eğitim düzeylerine uygun işlerde çalıştıkları zaman daha çok tatmin elde edebileceklerini söylenebilir. Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda ise meslek düzeyi sabit tutulmak kaydıyla, işgörelinin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Korman,1978:179). Bu nedenle, bu konuda yapılan araştırmaların, çelişkili sonuçlar verdiği, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu gösteren kuvvetli bir delilin bulunmadığı söylenebilir.

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini görölmüştür. İş tatmini ile meslek düzeyi arasındaki olumlu ilişkilerde kuramsal açıklamaların, sosyal etkileşim teorisine dayandığı görölmektedir. Çünkü genel olarak toplumun bazı işlere diğerlerinden daha fazla değer verdiği bir gerçektir. İşgörelner, toplumca beğenilen, takdir edilen, kabul gören ve arandılan işler yapmayı istemektedirler. İşgörelinin doğup büyüdüğu ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin işgörelene aşıladığı tutum ve değerler onun işine karşı tutumlarını da etkilemektedir (Baysal, 1993). Bu nedenle değer verilen işlerde çalışan bireyler, değer verilmeyen işlerde çalışan bireylere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Bundan dolayı mesleki prestij, denetim, iş gruplarının niteliği gibi değerşkenler tatminde etkili olmaktadır (Kırankabeş,1998).

ABD’de yapılan büyük çaplı bir iş tatmini araştırmasına göre; iş grupları arasında en çok tatminsizlik gösterenler vasıflı işçilerin bir kısmı (mühendis, teknisyen vb.), yarı vasıflı işçiler, vasıfsız işçiler ve satış elemanları olmuştur. En çok iş tatmini gösteren meslekler ise; profesör, kamu danışmanları, kütüphaneci, kadın öğretmen, hemşire, sanatçı vb. olmuştur. Araştırma sonucunda yapılan yorumda, iş tatmininin de meslekler arası farklılıkları yansıttığı ileri sürölmüştür. Buna göre, en çok iş tatmini gösteren mesleklerde, insana yönelik olma, toplumda belirli bir prestije sahip olma ve işlerin genel yönetiminde işgörelinin söz sahibi olması gibi farklı özellikler bulunmaktadır.

Yapılan diğer araştırmalarda hiyerarşik kademe yükseldikçe iş tatmininin arttığı, kumanda örgütü yöneticilerinin, kurmay yöneticilere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tosun, 1978).

Zeka Düzeyi: Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu gözlenmiştir. Pek çok iş ve meslek için belli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır (Korman, 1978:196).

Eğer işin gerektirdiği zeka düzeyi ile kişinin IQ'su uyum içinde değil ise, iş kişi için sıkıcı olacak ve tatmin düzeyini düşürecektir. İyi bir üniversite kariyeri olan bir kişiye rutin görevler verilirse, o kişiyi yetersizliğe ve sıkıntıya sokacak ve iş tatmininin düşmesine neden olacaktır. Aynı şekilde yüksek zeka gerektiren bir işin bu zeka düzeyine sahip olmayan bir kişiye verilmesi ise kişiyi başarısızlığa götürecektir.

Tecrübe: Genel olarak iş tatmini ve tecrübe ilişkisi, yaş ilişkisiyle paralellik göstermektedir. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye başvuran ve kabul edilen kişi, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Dolayısıyla bu yıllarda çalışanların işlerinden olan beklentileri çok fazladır. Ancak zamanla iş hayatının gerçeklerini kavrayan ve beklentilerinin o an gerçekleşemeyeceğini anlayan personel tatminsizlik duygusuna kapılır (Özgen ve diğ., 2001: 330). Buna karşın iş deneyimi fazla olanlar bu konuda daha toleranslı davranmaktadırlar.

Çalışma süresinin artmasıyla kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıka yükselme imkanları da artmakta, bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır.

Kişilik: Kişinin beklentisi ile örgütün amaçları arasında istenen bağın kurulması örgütün devamlılığı açısından son derece önemlidir. Bu da büyük ölçüde işgörenlerin kişililiğine bağlıdır (Erdoğan, 1996: 270).

İş tatmini kişilik açısından değerlendirildiğinde, işlerinden tatmin olan kişilerin daha uyumlu ve duygusal açıdan daha dengeli oldukları belirtilmektedir. Çalışanın yaptığı iş ile kişilik özelliklerinin uyumlu olması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanların kişilik yapılarının farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içerisinde olmalarına ve organizasyon içerisinde gelişen olayların farklı şekilde algılamalarına neden olmaktadır. Kimi personel kişilik olarak daha sakin ve uzlaşıcı bir yapıda iken, bir değeri mücadeleci veya inatçı bir kişiliğe sahip olabilmektedir. Örneğin, bazı çalışanlar amirlerinin isteklerini aynen yerine getirmenin kendisinin görevi olduğunu düşünebilir ve bu kişi verilen görevi başardığında doyuma ulaşır. Bununla beraber bazı çalışanlar da işlerinde bağımsız olmayı, inisiyatif kullanıp, kararlara katılabilme hakkını isteyebilir ve bu tip personel bu istekleri karşılığında ancak doyuma ulaşır (Özgen ve diğ., 2001:330).

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören, savaşımlı isteyen işe karşı daha yüksek değer vermekte; başarıya daha çok güdülmekte; daha yüksek sorumluluk almakta; adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta; övülmeye, onaylamaya daha az gereksime duymakta; eleştiriden daha az kırılmakta; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte; daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır.

Çalışma yaşamı ile kişilik arasında bir etkileşimin olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır. Özellikle çalışma yaşamı, kişiliğin oluşması ve gelişmesi için önemli bir sosyalleşme alanıdır. Çalışma ortamı (iş arkadaşları, yönetimin yaklaşımı vb.) bireyin kişiliğini etkilemekte aynı zamanda da örgüt, bireyin kişiliğinden etkilenmektedir. İnsanlar çalışma yaşamındaki ortamın, iş gereklerinin gereksinim gösterdiği kişilik yapısını benimsemiş durumundadır.

Bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu takdirde söz konusu olabilecek sonuçlar şöyledir (Erdoğan, 1996:270):

- Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığını artıracak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.

- Bireyin içinde yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak olursa, birey grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup üyeleriyle ilişkileri arasında yönetsel etkinliği artıracak bir ilişki kurulacaktır.
- Grup üyeleri tarafından dışlanmak istemeyen bir kişi grubun baskısına uygun davranacak, ilişkilerini uyumlu bir biçimde yürütecektir. Aksi halde kişilik faktörü ortaya çıkacaktır.
- Kişinin beklentisi ile örgütün amaçları arasında istenen bağın kurulması örgütün devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Bu da büyük ölçüde işgörenlerin kişiliğine bağlıdır.
- İş yerinde grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, örgüt iklimini oluşturacak, böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ kurulacaktır.
- Bireyler buldukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır.
- Örgüt içinde informal grupların oluşumu ve gelişimi, bu grupları oluşturan bireylerin kişiliklerinin uyuşmasına bağlıdır. Bireylerin grup ilişkilerinden beklentileri, gruba karşı tutumları, değer yargıları, bir diğer ifade ile bireyin benlik duygusu ile grup amaçları birbirine benzerse etkileşim gücü o ölçüde fazla olacaktır. Aksi halde birey grubun dışında kalmayı tercih edecektir.

Kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini araştıran Heron, Kornhauser, Sharp, Hoppock, Smith ve benzerlerinin çalışmaları tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen ya da düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermiştir.

Genelde mesleklerinde en az tatmin olanlar; insan ilişkileri zayıf olan, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler olarak tanımlanır. Fakat bu her meslekteki tatmin olmamış bireyler için “ bu şekilde tepki verir” demek değildir (Balcı, 1985: 25).

2.1.2. Örgütsel Faktörler

İşin Kendisi: Bu faktörün en önemli üç unsuru bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir.

İşgörenlerin çalışmada bağımsız olmayı istemeleri onların doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler. Onlara imkanlar dahilinde böyle bir ortamın sağlanması da, kişisel yeteneklerinin, yapıcı güçlerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir.

Merkezcil yönetim anlayışının hakim olduğu, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışan işgörenler pek verimli olmamakta ve ilk fırsatta başka işletmelere geçmeyi istemektedirler (Sabuncuoğlu, 1982:91). Bu nedenle, örgütlerde merkeziyetçi olmayan bir yönetim anlayışına yer verilmesi, işgörenin yaptığı işe hakim olması, yöneticinin müdahalesi olmadan işi yürütebilmesi, işini yapmak için yeterli otoriteye sahip olması, işgörenin bağımsızlık ihtiyacını karşılayarak işinden hoşnutluk duymasını sağlayabilecektir. Ancak bağımsızlık, işgörelere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmemektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda genellikle işgörenlerin her gün aynı şekilde tekrarlanan monoton bir iş istemedikleri saptanmıştır. İşin rutin olması işgörenin sıkılmasına ve işi angarya olarak görmesine neden olabilmektedir. Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır. İş yerlerinde monotonluğun giderilebilmesi için yönetim tarafından bir takım önlemler alınabilmektedir. Örneğin, yönetimin işgörenin tek bir işte uzmanlaşması yerine, birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelen iş genişletme yoluna gidilmesi, işgörenlerin değişik işlerde çalışmasını sağlayarak iş rotasyonuna gitmesi, işin yapılma süratini değiştirmesi, çalışma saatlerinde işgörelere müzik dinleterek onların işe karşı ilgilerinin arttırılması, dinlenme sürelerini programlı şekilde ayarlaması, çalışma saatlerini kısaltması vb. gibi önlemleri almasıyla monotonluk giderilebilmektedir (Eren, 2000).

Bu nedenle, yönetimin alacağı çok çeşitli önlemler sonucunda yapılan işin tek düze olmaması sağlanarak monotonluğun oluşturduğu şikayet ve tatminsizlikler ortadan kaldırılabilecektir. Tek düze işler yanında, çok fazla çeşitliliği olan işlerde işgören üzerinde aşırı uyarılma etkisi yaparak, psikolojik yüklenmeye neden olmakta ve tükenmeye yol açabilmektedir. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini sağlamaktadır. Aynı zamanda, işgörenler bütünüyle tamamlanmaya yönelik, en azından yaptıkları çabanın bütüne katkısını kolayca görebilecekleri nitelikte iş yaptıklarında başarıya duyusunu tadarak işlerinden hoşnut olacaklardır (Baysal, 1987:34).

Bunlardan başka, yapılan işin işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaya elverişli olması gereklidir. Yapılan iş, işgörenin yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanmaya imkan verdiği zaman daha ilgi çekici ve daha özendirici olabilmektedir.

Ücret: Ücret örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. İşletme için bir maliyet unsuru olan ücret, işgören için ise gelir kaynağıdır. İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama, işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır (Pehlivan, 2000:55).

İşgörelere sağlanan ödemenin büyük bir bölümünü oluşturan ücretin işgören tatmininde büyük bir rol oynadığı söylenebilir. Bunun başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, ücretin işgörenin temel ihtiyaçlarının karşılanmasına aracılık etmesi ikincisi ise, ücretin bir başarı simgesi ve tanınma aracı olmasıdır. Bunun yanında işgörenlerin çoğu ücreti, örgütün onlara verdiği değerin bir ölçüsü olarak görmektedirler.

Ücretin iş tatmininin sağlanmasında etkili olması için hem ücret artışlarının ihtiyaçları karşılayacak düzeyde gerçekleşmesi, hem de eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanması gerekmektedir. Benzer işleri yapan, örgütün amaçlarına aynı oranda katkıda bulunanlara ödenecek ücretinde aynı miktarda olması yani ücret adaletinin gerçekleştirilmiş olması son derece önemlidir. İşgören emeği karşılığında aldığı ücretin yeterli ve adil olup olmadığını belirlerken hem ücretinin ihtiyaçlarını karşılama derecesine hem de benzer

işler için ödenen ücretlere bakmaktadır. Karşılaştırmalar sonucunda aldığı ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğunu algılayan işgörenin iş tatmin düzeyi düşecektir (İncir, 2000).

İşgörene kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilecek bir ücretin ödenmesi de önemlidir. Aksi takdirde işgörenlerin bir kısmı ek gelir sağlama gayretine düşecek ve esas işlerine gereken önemi vermeyecek, iş için gerekli gayreti göstermeyeceklerdir. Bir kısım işgörenler de daha yüksek ücret elde edebilecekleri başka kurumlara geçecek, kalanlar ise daha az çalışmaya gayret edeceklerdir (Telimen, 1978:68). Bu durumun örgüt ve işgörenler arasında bir takım hoşnutsuzluklara yol açabileceğini ve büyük bir tatminsizlik kaynağı olabileceğini söyleyebiliriz.

İletişim: İş görenin iş yerindeki alt-üst ya da yatay düzeyde olduğu diğer kişilerle iletişimin arzu edilen boyutta olması, iş tatmini düzeyini etkileyebilmektedir.

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklediğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında işgörenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır.

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schwigen ve Denis, 1991:127). İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi ile işgörenlerin iş tatmini aynı yönlü bir ilişki göstermektedir.

İşgören ile üst arasındaki iletişimi veri ve bilgi iletimi ile sınırlı tutmak olası değildir. İletişim; veri ve bilgi iletimine olanak sağlamakla birlikte, karşılıklı değerlendirmeleri ve yargıları da içermektedir. Diğer bir deyişle, işgören - üst iletişimi çok boyutlu bir özellik göstermektedir. Nitekim, Miles ve arkadaşları yaptıkları araştırmada, işgören - üst iletişimini dört faktörle açıklamıştır. Belirlenen bu faktörler (boyutlar); olumlu ilişkiler, yukarı doğru açıklık, negatif ilişkiler ve iş ile ilgili iletişimidir.

Olumlu ilişkiler iletişimi; üstlerin astlarının önerilerini alması, işgörenleri ile insani ilişkiler içinde olması, önemli kararlara işgörenlerin katılımının sağlanmasını içermektedir. Yukarıya doğru açıklık iletişimi ise, üstlerin yönerge ve emirlerini sorgulama fırsatı ve üstler ile olan anlaşmazlığın ifade edilmesi olarak tanımlanmıştır. Olumsuz ilişkiler iletişimi; üstlerin astlarıyla eğlenmesine ve astlarını başkalarının yanında eleştirmesine işaret etmektedir. İşgören - üst iletişimini açıklayan dördüncü faktör ise iş ile ilgili iletişimidir. Bu faktör, performansa ilişkin üstlerin geri bildirimini, örgütün kural ve politikalarını, iş talimatlarını, iş değerlendirmelerini içeren bilgilendirmeyi tanımlamaktadır (Yüksel, 2005:293).

Çalışma arkadaşları ile ilişkiler: İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar (Aydın, 2000:13).

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır.

Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Karadal, 1999). Özellikle takım çalışmasının olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin önemi daha da artmaktadır. Ekiplerin başarısında üyelerinin birbiri ile kaynaşması yatmaktadır.

Yönetimin çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş tatmini ve performansı artırmada yararlı bir uygulama olacaktır.

Çalışma koşulları: Çalışma saatlerinin uzun olduğu, işgörenin ailesi ve arkadaşlarıyla geçireceği iş dışındaki yaşamı için az zaman kalması, ileride rol çatışması olarak görebileceğimiz iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. Çalışma saatlerinde bazı

esneklikler olduğunda veya çalışma saatleri sıkıştırıldığında, işgörenin iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilir.

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenlerle de, işletmelerde ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların çalışma temposu ve çalışma isteğini arttıracak şekilde düzenlenmesi gerekir (Aksu, 1998).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işi iyi yapmak için önemlidir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, işgörenlerin tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamdan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. Birçok işgören evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç ve gereci olan yerlerde çalışmak istemektedir.

İşyerlerinin ve çalışma ortamlarının iyi düzenlenmemesi, lokanta ve kantin gibi sosyal hizmet alanlarının yetersiz olması gibi örgütlenme bozuklukları tatminsizliğe neden olabilmektedir. Kısaca örgüt, işgörenlerinin fiziksel çalışma şartlarını iyileştirerek, onlara işlerini iyi bir şekilde yapmaları için yeterli yardım araç ve gereçleri sağlayarak, tatminsizlik duymalarını önleyebilir.

Ulaşım (servis) imkanları sağlanması, iş dışı uğraşların dikkate alınarak bazı sosyal hizmetlerin yerine getirilmesi de şikayet ve tatminsizlikleri önleyecektir. Bunun için işgörelere boş zamanlarını geçirebilecekleri lokal, spor salonu gibi tesisler yapılmalı ve işe rahat bir şekilde gidip gelmeleri için servis araçları sağlanmalıdır.

İstihdam güvencesi: İşletme yönetimi literatüründe iş güvencesi değişkeni motivasyon, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi çalışanların davranışlarına yönelik çalışmalarda sıkça kullanılan bir değişkendir. Bu çalışmalarda iş güvencesi çalışanın istediği sürece çalıştığı işletmede görevini sürdürebilmesi veya çalıştığı işletmede uzun süreli çalışma imkanına sahip olması anlamında kullanılmaktadır. Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence kişilerin geleceği açısından büyük öneme sahiptir. Geleceğinden emin olmayan bir kişinin sürekli örgütte kalması, yararlı olması ve yüksek performans sergilemesi mümkün değildir. Çalışanların özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde emekli

olma koşullarını yerine getirmeden işten çıkarılma endişesi taşımaları tatminsizlik duygusunu yaşamalarına yol açmaktadır.

İş güvencesinin olması iş tatmini sağlaması yanında çalışanların aşırı derecede iş güvencesine sahip olmaları işi boş verme, iş ortamında kötü alışkanlıklar kazanma, işe karşı kayıtsız kalma, iş etkinliğinin kaybolması gibi sakıncalar taşırken; diğer taraftan iş güvence yoksunluğu hissi duyarak işini kaybetme korkusu duyan çalışanlarda ise çeşitli şikayet ve tatminsizlikler olabilmektedir.

Yönetici tutumları: Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Erdil vd., 2004). Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir.

Yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri koordine etme özellikleri, yönetim biçimleri ve işgörenlerle oluşturdukları ikili ilişkiler, iş tatminini etkilemektedir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır (Nicholsan, 2003:59). İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar.

Yöneticinin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve aralarındaki ilişkilerin olumlu ve sıcak olması işgörenin yaptığı işten tatmin duymasını sağlayacaktır (Bingöl, 2006). Böylece işgörenlerin yöneticilerine karşı bağlılık duygusu artacak ve yöneticinin verdiği görevleri istekle yerine getirmeleri sağlanabilecektir.

İşgörenler örgütlerde kendilerini etkileyecek kararlara katılmayı ve kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlarda söz sahibi olmayı istemektedirler. Örgüt yönetimi ve yönetici, astların kendi işlerinde söz sahibi olma isteğini dikkate almalı ve bundan yararlanma yoluna gitmelidirler. Bu isteğin gerçekleştirilmesi, astın kendi benliğinin tatmini için

önemli imkanlar sağlayarak onun örgütle kaynaşmasını ve örgütsel amaçlar doğrultusunda teşvik edilmesini gerçekleştirecektir. Çünkü, bireyin ruhunda sorunları belirleme ve onlara başarılı çözümler bulma konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi de bireye küçümsenmeyecek bir tatmin sağlayacaktır (Eren, 2000).

Yetki ve sorumluluk: Yöneticiler her konuda tek başına karar verme, tüm çalışanları denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü alt bölümündeki yöneticilerine, onlarda gerektiğinde diğer basamaklara devrederler. Yetki ve sorumluluk alan işgören kendisini güven duyulan olarak adleder. İşgören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklemektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğe kavuşur ve moral düzeyi artar (Aksu, 1998).

Bireylere işletme tarafından verilen yetki ve sorumluluk, işgörenlerin arzu ve isteğini arttırır. Yetki devraldıkça ve yetki oranında sorumluluk üstlendikçe, işgörenin karar verme yeteneği gelişir, girişimci ruhu artar ve yaratıcı gücünü açığa çıkarır (Selek, 1997).

Yükselme Olanakları: İşgörenler çalıştıkları iş yerlerinde yükselme olanaklarının yönetimce açık ve seçik belirtilmesini ve kendilerine anlatılmasını talep ederler. Çünkü çalışanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaştıkça buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevki azalacaktır (Eren, 1991).

İşinde yükselme, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her işgörenin özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan işgören kendine daha çok güven duyar, kişiliğini geliştirir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Ayrıca yükselmesi nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir işgören üzerinde çok olumlu etki yapar (Sapançalı, 1993). Eğer işletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise ya da yönetim terfi imkanlarını açık ve net olarak ifade edemiyorsa, çalışan başarılı dahi olsa yükselme olanağını bulamayacaksa, işten tatmini giderek azalacak demektir.

Terfiler eğer performans esasına göre yapılıyorsa çalışanların daha fazla çaba göstermesine neden olur. Çünkü elemanlar yüksek bir performans gösterdiklerinde terfi edeceklerini bildikleri için bütün bilgi, beceri, yetenek ve inisiyatifiyle harekete geçerek buna hak kazanırlar. Böylece insan gücü kaynaklarından etkin bir şekilde faydalanmış olur. Terfiler kıdem esasına göre yapılıyorsa elemanların fazladan herhangi bir çabaya girişmesi söz konusu değildir. Çünkü onlar performans gösterse de göstermese de belli bir süre sonra terfi edileceklerini bilirler. Sonuç olarak diyebiliriz ki, performansa göre yapılan terfiler verimlilik ve iş tatmini açısından daha olumlu sonuçlar sağlar (Karaca, 2001: 41).

Statü: Statü bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. İş gören sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı da duyar. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak iş yerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışır. Rekabete dönük başkalarını geçme ihtiyacı ya da aynı işi yapanların başarılarından daha üstün başarı sağlama arzusu evrensel bir beşeri özelliktir. Bu temel ihtiyaç iyi değerlendirildiğinde yüksek düzeyde bir örgütsel başarı sağlanır.

Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada önemli olan hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılamaştır (Kaya, 2003:54).

Kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij, yönetici ise hangi yönetsel kademede bulunduğu gibi özellikler statü değişkeni ile temsil edildiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre üst yönetsel kademede bulunan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğudur.

Katılma, kişinin kendisine saygı ve tanınma ihtiyacına bir karşılıktır. Çalışanın karara katılımının sağlanması, işinden tatmininin sağlanmasının yanı sıra nihai kararların iyileştirilmesine hizmet edecektir. Kararlara katılmanın temelinde yatan düşünce, personelin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Kararlara katılanlar, sorunların temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak inceleyeceklerinden kararların niteliği artmış olacaktır (Demirci, 2002: 52).

Takdir edilme ve ödüllendirme: Takdir edilme manevi yönü daha ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir tatmin aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi çalışanlara büyük tatmin sağlar. Her işgören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek ister. Buna karşılık çoğu işgören olumsuz eleştirilerden hoşlanmaz. Bu nedenle işinden dolayı övülmek işgörenin işten doyumunu yükseltir. Öte yandan övgü, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, işgörene işin niteliğinden geri bildirim sağlayarak, bir sonraki defa işin daha iyi yapılmasına yol açar (Başaran, 2000: 220).

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenler ödüllendirilir. Ödül ise, karşılık olarak verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır. Bunlar, ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi takdir edilme, küçük bir teşekkür, terfi gibi manevi yönü olan ödüller de olabilir.

Parasal tatmin araçları özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımakla beraber, en az ücret faktörü kadar önemli olan işgörenlerin sevgi ve ilgiyle çalışacakları bir çalışma ortamının yaratılmasıdır (Oral ve Kuşluyan, 1997:113).

Yeterli ücret artışı, kişinin terfi etmesi geleneksel ödüllerden sayılır. Bunun dışında güncel ödüllerde bulunmaktadır. Hasta olan işgörenin hastane masraflarının işletme tarafından karşılanması, yıllık izinler için bazı tatil ortamlarının işletme tarafından belirlenip masrafların ödenmesi, işgörenlerin çocuklarından okul hayatında başarılı olanların eğitim masraflarının karşılanması gibi. Bu tür ödüllerin iyi kullanılmasının iş tatminini arttıracığı kesindir.

Eğitim: Çağımız bilgi ve teknoloji çağıdır. Bu nedenle günümüzde işletmeler sürekli yeni teknolojiler kullanmakta ve uygulamaktadırlar. İşletmede işgören şayet kendini geliştirme imkanına sahip değilse, bu yüksek teknolojinin gerisinde kalabilmekte ve bir anda işletmede niteliksiz personel durumuna düşebilmektedir. Bu da, işgörenler açısından hem maddi hem de manevi kayıplara neden olabilmektedir. İşletmelerin uygulayacağı hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilecekler ve yeni teknolojilere yabancılaşmamış olacaklardır. Eğitim, işgörenlerin başka işler yapma kabiliyetini geliştirir. İş eğitim programları işin bir plan dahilinde ve kaliteli bir şekilde yapılması için, personelin bilgi sahibi olmasını sağlar.

Eğitimle birlikte işgören devri azalacaktır. İş başından uzaklaşmalar ve sık sık iş değiştirmeler, genellikle işgörenin işinden tatmin olmamasından ya da işine adapte olamamasından, işiyle ilgili konularda yetersiz kalmasından ileri gelir (Kılıç, 1992). İşgörenler eğitildikçe yaptıkları işin detaylarını kavrayacak ve işlerine daha çok hakim olacaklar, buna bağlı olarak işlerini daha zevkli bulacak ve iş tatminleri artacaktır.

Örgüt Kültürü ve Politikası: Günümüzde örgüt kültürü; örgütün amaçları, stratejileri ve politikaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araç olarak, kuruluşların rekabet üstünlüğü kazanmalarında ya da kaybetmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Duygulu, 2006:2).

Sargut'a göre örgütler birer açık sistemdir. Dış çevreden sürekli girdi alıp, çıktılarını dış çevreye verirler. Başka bir anlatımla, örgütler dış çevre ile sürekli karşılıklı iletişim durumundadırlar. Dış çevreye uyum, tüm örgütlerin başarısında temel katkıyı sağlamaktadır.

İşletmede görev alan bireyler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissederlerse tatminleri kolaylaşır. Kimi zaman, tatmin olmuş bir işgörenin, tatmin olmamış bir işgörenden daha üretken olmadığı anlar da vardır. Bazı insanlar sadece çok çalışmaları gerekmediği için işlerinden memnun kalabilmektedirler. Kaynağı ne olursa olsun iş tatmini sağlamayan işletmeler birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. (Şimşek vd., 2001:137)

Son dönemdeki yönetim literatürü; gevşek emir komuta zinciri, güçlendirilmiş çalışanlar ve informal iletişim araçları gibi yaklaşımları ortaya koymuş ve bu yaklaşımlar merkezi olmayan örgütlenmelerin çalışanların tatminini ve örgütün performansını artırdığını göstermiştir. Fakat, bu konudaki literatür incelendiğinde bir paradoksun olduğu gözlenmektedir. Bürokratik modeli eleştirenler, merkezi ve formel örgütlerde çalışmanın iş tatmini düzeyini düşürdüğünü iddia ederken, bazı akademisyenler örgüt yapısı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Altunoğlu ve Kahraman, 2005:84).

Her işletmenin yönetim ve politikası o işletmenin büyüyüp gelişmesi ve devam etmesi içindir. Fakat bunun daha çok pratiğe uygulanması yöneticilerin yapacakları gayretle

olur. İşletmenin yönetim ve politikasının kötüye gitmemesi için işletmedeki görev, yetki ve sorumluluk tanımlarının yapıp personele bildirilmesi, işgörenin yönetime katılması, işyerinde disiplinin sağlanması, çalışanların genel amaçlara ilişkin bilgilendirilmesiyle onların da amaçlara ulaşma yolunda yönlendirilmesi, günün koşullarına göre gelişime ayak uydurmaları gerekir. Bu sayılan durumlardaki olumsuzluklar işgörende tatminsizliğe neden olur. Bu nedenle görev, yetki ve sorumlulukların belli olmasıyla işgörenlerin işletmede ne yapacağını bilmesi, alınan kararlarda etkin olması, işgörenlerin tatminini sağlama açısından son derece önemlidir.

Olumlu algılandığında kültür, yeni bireylerin yönetsel beceri kazanmalarında, çalışanların beklenen başarı konusunda kararlı olmalarına bu nedenle de örgütsel verimliliği arttırmada ve örgüt içi çatışmaları azaltmada önemli bir rol yüklenebilir. Topluma ilişkin genel kültürel özellikler dikkate alındığında, örgütlerinde çeşitli nedenlerle tatminsizlik yaşayan bireylerin bunu yaşamlarında farklı bir biçimde tatmin edebilecekleri tabii ki göz ardı edilemez. Ancak yaşamlarının yaklaşık üçte birini çalıştıkları örgütte geçiren bireyler için örgütün bu nedenle önemli olacağı yadsınamaz bir gerçektir.

2.1.3. Sosyal ve Çevresel Faktörler

Sosyal ve çevresel faktörler bireyi etkileyen ekonomik, sosyal, teknik ve devlete ait tüm unsurlardır. Bireyin iş yaşamında üstlendiği iş çevresinde ve dışında rolleri vardır. Bireyin örgüt içinde olduğu gibi, örgüt dışındaki sosyal çevresi de önemlidir. Bu sosyal çevrenin en önemlisi ailesidir. Diğer bir deyişle, birey ailesi ve işi arasında yer almaktadır. Birey işi ile ailesi arasında denge kurmak zorundadır. Eğer birinden birinin isteklerini dengeleyemezse bu birey üzerinde iş tatminsizliğine ve strese neden olur.

Bir işgörenin iş tatmin seviyesi ait olduğu sosyal gruplar tarafından belirlenebilir. Hafta sonu grup faaliyetlerine katılan bir birey hafta sonu çalışmaktan hoşlanmayabilir. Siyasal partilerin ve sosyal grupların iş tatmin seviyesinde gerçekten güçlü etkileri vardır.

İş tatmininin toplumsal şartlardan etkilendiği saptanmıştır. Buna göre kötü toplum şartlarının iş tatminini azaltırken, iyi toplum şartlarının arttıracakı düşünülürse de gerçek daha farklıdır. İşgören kendi iş şartlarını toplum iş şartları ile mukayese

etmektedir. Mukayese sonucunda kendi iş şartları düşük ve toplum iş şartları da düşük ise bu durum iş tatminini yükseltir. Kısacası iki değer sistemi arasındaki fark azaldıkça iş tatmini artmaktadır, çünkü işgörenler kendilerini nispi olarak iyi durumda addederler (Korman, 1978:226).

İşgörenlerin çalışma yaşamlarından sağladıkları tatmin ve mutluluk ile genel hayatlarından duydukları tatmin arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda başlıca iki görüş ileri sürülmektedir:

Bunlardan birinci görüş, giderme tezidir. Buna göre hayatında aradığı mutluluğu bulamayan bireyler, işlerine daha çok bağlanacak ve çok çalışarak tatmin elde etmeye çalışacaklardır. Bunun tersine işlerinden ruhsal bir tatmin sağlamayan işgörenler ruhsal yatırımlarını diğer hayat rollerine yapacak ve bu rollerle ilgili giderici bir tatmin elde etmeye çalışacaklardır. Diğer bir görüş ise, saçılma tezidir. Genel tatmin ile çalışma hayatından sağlanan tatmin birlikte yürüyecektir. İşlerinden tatmin olmayan bireyler özel yaşamlarında da mutsuz olacaklar ya da bireyin genel hayatındaki mutsuzluk işinden tatmin sağlamasına engel olacaktır. Bu tez, birincisine nazaran araştırma bulgularıyla daha çok desteklenmiş bir görüştür.

Kültürel bir norm olarak çoğu toplumlarda erkekler için iş ve meslekler ve bunlardan kaynaklanan statü daha önemli kabul edilmektedir. Buna karşılık kadınlar için aile hayatları, çalışma hayatı ile genel hayat mutluluğu arasındaki ilişkinin, çalışan kadınlara göre daha güçlü olduğu kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, işgörenlerin çalışma ve çalışma dışı hayatlarında yer alan çok sayıdaki değişkenin onların işlerinden tatmin ya da tatminsizlik duymalarına etki edebileceğini ve genel hayat tatmini ile çalışma hayatında sağlanan tatminin karşılıklı etkileşim içerisinde olacağı bir gerçektir. Kısaca özetlemek gerekirse iş tatminine yol açabilecek bazı konuları şu şekilde sıralayabiliriz:

- İş zenginleştirme
- İş rotasyonu
- Bireylerin özellik ve zenginliklerinin paylaşımında artış sağlanması ve bireye ait daha çok niteliğin bir araya getirilmesi

- Bireyin keşfedilmemiş zenginliklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması
- Bireylerin birlikte çalışması yalnız çalışması ile kıyaslandığında birlikte çalışmanın teşviki, enerjiyi sabrı arttırdığının görülmesi
- Grup üyeleri arasında duygusal desteğin artışı
- Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış
- Sorunların çözümünde daha fazla görüş sunulması
- Takım amaçlarını sahiplenme ve bu amaçlara bağlılıkta artış sağlanması, motivasyonda yükselme kaydedilmesi
- Takım amaçlarına yönelik daha fazla çabanın desteklenmesi
- Bireysel tatmin artışı, motivasyonda yükselme ve işlerin daha eğlenceli hale gelmesi
- Kazanan olma duygusu, güven artışı ve sorunları aşabilme yeteneğinin edinilmesi

2.2. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları

2.2.1. İş Tatmininin Sonuçları

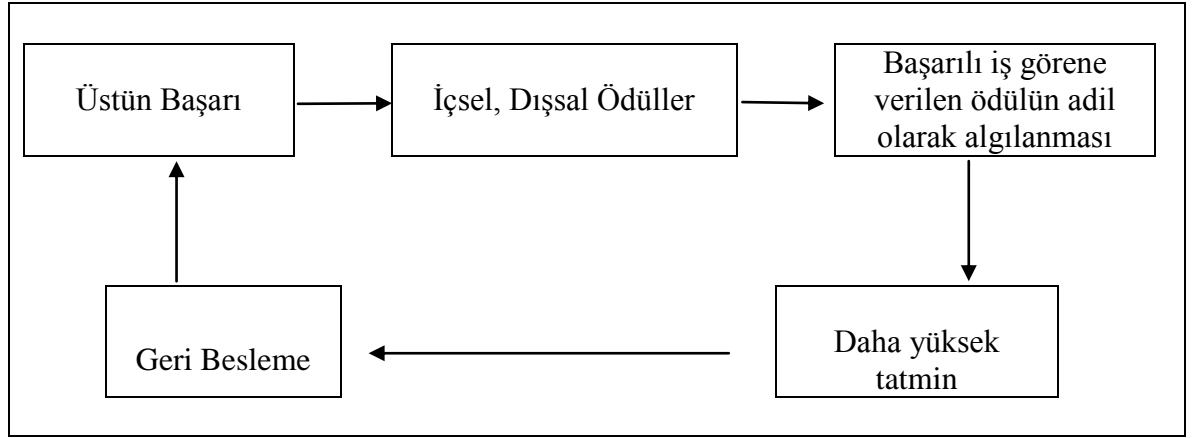
İş tatmininin bireysel ve örgütsel açıdan bir dizi önemli sonuçları bulunmaktadır. Öncelikle, iş tatmini sorumluluk, görevin çeşitliliği ve iletişim gibi çalışma koşulları ile bağlantılıdır. Bununla birlikte iş tatmini devamsızlık, örgütsel etkisizlik, sabote etme, verimlilik karşıtı davranışlar gibi sonuçlarla ilgili bulunmaktadır. Bunların doğurduğu sorunlar doğrudan örgütle ilgilidir. Bu bakış açısından dolayı, iş tatmini çalışma ve örgütsel psikoloji literatüründeki araştırmaların merkezi bir kavramı olarak yer almıştır.

İş tatmini başarıyı arttırır: Yönetim açısından insan kaynaklarının yüksek iş tatminine sahip olması isteğinin en önemli gerekçesi daha başarılı olacakları düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, iş tatmini başarı için araç niteliği taşımaktadır (Davis, 1998:97).

İş tatmini işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu edilirse daha verimli çalışırlar bu da beraberinde başarıyı getirir. Eğer çalışanlar işletmede ortaya koyacakları yüksek başarı ile ödüllendirileceklerini bilirlerse, daha çok çaba harcarlar ve sonuçta alacakları ödülle iş tatmini sağlarlar. Bu durumda iş başarısının tatmin üzerindeki etkisi daha önemli olur.

İş tatmininin başarı üzerindeki etkisini karşılıklı ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır. Başarı ile tatmin arasındaki gerçek ilişkiyi üstün başarının tatmini arttırdığı, bunun da daha sonraki dönemde başarıya yansıtıldığıdır.

Şekil 2. İş Tatmini – Başarı İlişkisi



Kaynak: Erdoğan (1996: 247)

Şekilde görüldüğü gibi başarıya verilen ödül ve ödülün çalışanlar tarafından olumlu algılanması ile iş tatmini arasında sonuçta da ortaya çıkan tatmin ile başarı arasında döngü bulunmaktadır. Eğer işgörenler aldıkları ödülleri başarı düzeylerinin altında veya hak etmeyene de ödül verildiği yönünde algılayarsa ortaya tatminsizlik çıkar. Her iki durumda da kişinin tatmin düzeyi ile bir sonraki dönemde ulaşacağı başarı arasında bir ilişki ortaya çıkacaktır (Erdoğan, 1996: 248).

Yüksek iş başarısının ister yeteneklerin geliştirilmesiyle olsun ister motivasyonun artırılmasıyla olsun sürekli bir ödül sistemiyle pekiştirilmesi gerekir. İyi bir iş başarısının parasal ödemeler, terfi imkanları, statü sembolleri ve benzerleriyle ödüllendirilmesi iş başarısının sürdürülmesi için önemli bir husustur. Böylece ödül yüksek bir iş başarısının itici etmeni olacaktır (Eroğlu, 2006: 255).

İş tatmini motivasyonu arttırır: Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi bireylerin çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Latince motive'den gelmekte olan motivasyon dilimize güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Kısaca bireyleri harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, gereksinim ve korkularıdır (Fındıkçı, 2002:373).

Motivasyon kuramıyla tatmin arasındaki ilişki şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu kimi zamanlarda nötr bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin, bireyin iç huzuru ve rahatlığını ifade eder. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta burasıdır. Motivasyon bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektir. Sonuç olarak her iki kavramda bir insanın ihtiyaçlarını karşılamak ve verimi arttırmak için yapılan çabaların neticeleridir.

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş bir işgörende yaptığı işten zevk alacağından tatmin sağlayabilir. Başka bir deyişle, motivasyon tatmin yaratabilir (Eroğlu, 2006).

Örgütteki bireylerin yüksek düzeyde bir performans göstermeleri için, örgütlerin amaçları doğrultusunda motive edilmesi gerekir. Başarılı bir motivasyon sonucu bireyin kendi amaçlarına katkıda bulunma arzusu örgütteki pozisyonuna, örgütteki ödül ve ceza sistemine, dış etkiler gibi faktörlere bağlıdır. Her örgüt kendi üyelerinin isteklerini, gereksinimlerini, arzularını ya da amaçlarını tatmin etmek gibi geniş bir biçimde tanımlanan amaç ya da amaçlara ulaşmak için çaba harcar (Ulusoy, 1993:87).

Yapılan araştırmalar, kişilerin karar verme süreçlerine katılmaktan hoşlandıklarını göstermektedir. İşgörenler çalışma koşullarını yaratan çevre ile ilgili etkenlerin iyileştirilmesinden çok kendi tabiatları ve tercihleri ile ilgili etmenlerin iyileştirilmesinden etkilenmektedirler.

Günümüzde çalışma, çok çeşitli gereksinimlerin tatminine olanak tanıyan bir davranış biçimidir. Çalışmanın nedenleri, çok sayıda ve herkes için farklı olmakla beraber,

beklentisi tek ve herkes için aynıdır. Tüm işgörenler, emeklerinin karşılığında çalıştıkları kurumdan bir ödül beklerler. Bu ödül ücret gibi parasal bir değer olabileceği gibi saygınlık kazanma, topluma, örgüte yararlı olma gibi parayla ölçülemeyen simgesel bir değer de olabilir. Parasal ödüller kadar simgesel ödüller de motivasyon gücüne sahiptir. Ödüller ancak işgörenlerin arzularına, ihtiyaçlarına ve değerlerine uygun olduğunda bir anlam taşır. Bütün bu arzuların, ihtiyaçların ve değerlerin ortaya çıkmasında ise kişisel özelliklerin, sektörel ve örgütsel özelliklerin, sosyo-ekonomik yapının ve kültürel değişkenlerin payı büyüktür. Dolayısıyla bir kuruluşta motivasyon sistemi oluşturulurken, gereksinim çözümlenmelerinin yapılması ve kişisel özelliklerin yanında, sektörel ve sosyo-ekonomik yapının ve kültürel değişkenlerin göz önüne alınması gerekir.

Ücret ve benzer parasal çıkarları kapsayan ve performansa dayalı olan ödül programları, insan kaynaklarının denetiminde sıkça kullanılan bir motivasyon yaklaşımıdır. Kuruluşlar kimi zaman verimliliği arttırmak, kaliteyi iyileştirmek için ödül programlarına başvururlar kimi zaman da inisiyatif kullanmaya cesaretlendirmek, yaratıcılığı ortaya çıkarmak için ödül programları uygulanır. Kimi zaman ödül programlarının kaynağında çalışanları grup çalışmasına özendirmek, yardımlaşmayı, işbirliğini güçlendirmek bulunabilir kimi zaman ise ödül programlarını uygulamaya koymanın nedeni örgütün arzu ettiği ilkelerin ve temel değerlerin benimsenmesi örgüte bağlılığın artırılması olabilir. Ödül programlarını uygulamaya koymanın kuruluşun performansını arttırmaya yönelik birçok nedeni vardır. Söz konusu nedenler uygulanacak ödül programının farklı tekniklerini belirler (Akal, 1998:27).

Motivasyonu güçlendirmek amacıyla ödül programları kapsamında çalışanlara verilen ödüller çok çeşitlidir. Ücret, prim, ikramiye gibi geleneksel ödüllerin yanında lojman, araba, çeşitli armağanlar, seyahat fırsatı, özel sağlık sigortası gibi ödüllerin de kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.

İş tatmini verimliliği artırır: İşgücü verimliliği insanın bedensel, zihinsel ve motivasyon gücünün etkin kullanımı ile üretim veriminin artırılmasıdır. Tüm çalışma alanlarında özellikle de emek yoğun teknolojilerde işgücü verimliliği toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumundadır.

Bir işgörenin verimliliğinin az olmasına karşın işinden tatmin olması mümkün olduğu gibi verimliliğinin fazla olmasına karşın tatminin az olması da mümkündür. İşten tatmin yüksekliğinin bazı çalışanlarda işine karşı içten güdülenme yaratarak verimliliği arttırabilir. Başarılı olma isteği kendini gerçekleştirme düzeyine gelmiş bir çalışan için verimin arttırılmasını sağlayan güdüleyici bir faktör olabilecektir (Başaran, 2000:221).

Tatmin verimlilik ilişkisi, işgörenin aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir. Ekonomik faktörler, işgücünün ücret ve gelir seviyesini düzenleyen faktörlerdir. Alınan ücretin kişinin ihtiyaçlarını karşılıyor ve ona rahat bir yaşam sağlıyor olması verimlilik artışı açısından önemi inkar edilemez bir durumdur.

Psikolojik faktörler, işgücünün psikolojisini, ruhsal durumunu ve işe yaklaşımını ilgilendiren manevi faktörlerdir. İşgörenlerin örgüt içinde yükselme olanaklarının bulunması, onların performanslarının geliştirilmesinde önemli bir etkidir. Kişisel ilişkileri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak ve buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarda çalışmayı arzu edeceklerdir. Yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma istekleri ve gayretleri azalacaktır.

Sosyal faktörler ise, işgücünün verimliliğini etkileyebilecek eğitim ve geliştirme etkinliklerinin yanı sıra işgücünün içinde yer aldığı örgütün yapısı, büyüklüğü, yönetim biçimi, kültürü ve örgütün ısı, ışık, gürültü gibi fiziksel faktörleridir. Kısaca bunlar da dışsal faktörler olarak adlandırılabilir.

Lawler ve Porter verimliliğin iş tatminine yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. Verimlilik ödüllere yol açar; bunlar eşitlik kuramında açıklandığı gibi eğer adaletli olarak algılanırsa sonuçta işgören tatmini gerçekleştirir. Belki de sistem kavramı açısından en gerçekçi yaklaşım, tatmin ve verimliliği birbirine ekleyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur. Bu model verimliliğin ödül ve tatmin sağladığını, bunların da algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle daha çok çabaya yol açtığını varsayar. Etkin çaba, yüksek verimliliğe yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içinde tatminde artış sağlar (Davis, 1998:46).

İş tatmini çalışanın örgüte bağlılığını arttırır: İşgörenin örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgütün içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir.

İşgören bağlılığını, o kurumun bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Kısacası örgüte olan bağlılık, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

Örgüte bağlılık tutumunu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrolodağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler etkileyebilmektedir. İşgörenin örgüte bağlılığını belirleyen 4 etken bulunmaktadır.

- İşgörenin kişisel özellikleri,
- İşgörenin örgüt içinde üstlendiği rol ve iş özellikleri,
- Örgütün yapısal özellikleri,
- İşgörenin sahip olduğu iş deneyimi.

Örgüte bağlılık kavramı, insan kaynakları yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu alanda bugüne kadar yapılan araştırma sonuçlarına göre, yüksek örgüt bağlılığı olan işgörenler, yüksek örgüt bağlılığı olmayan işgörelere göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler. Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanın işletmeye ve örgütün üretimine katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler kurum yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin daha uyumlu, daha verimli ve daha yüksek derecede sorumluluk duygusu içinde çalıştıkları bilinmektedir.

Son zamanlarda iş yaşamında, çalışanın işinden memnun kalmasının sağlanması, artık örgütlerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından birisi sayılmaktadır. Örgüt yönetimleri sadece ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmek değil, aynı zamanda işgörenlerin yapmakta oldukları işlerinden tatminlerini sağlamakla da yükümlüdür. Çalışan işinden tatmin oldukça örgüte olan bağlılığı da artacaktır.

İş tatmini müşteri tatminini artırır: Çalışanların yaptıkları işten ve iş çevresinden duydukları tatmin müşteri tatminini etkileyen temel unsurlardan birisidir.

Heider tarafından geliştirilen Denge Teorisi'ne göre çalışanların iş tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Özellikle finans ve sigorta sektörü, turizm sektörü, güvenlik hizmetleri sektörü ve perakende sektöründe yapılan araştırmalar iş tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Williams'a göre işletmelerin pazarlama başarısı, müşteriler üzerinde ani bir etki bırakma özelliğine sahip olmalarından dolayı satış gücüne bağlıdır. Eğer bir satış elemanı işine yönelik olumlu tutumlara sahip olursa müşteri memnuniyetini arttırmak için daha fazla çaba gösterecektir (Pettijohn, 2002:745). Satış elemanının iş tatmini sadece müşteri tatminine yol açmayacak aynı zamanda örgütsel bağlılığın artmasına ve işten ayrılma niyetinin azalmasına yol açacaktır.

2.2.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikli olarak işgörenin mutluluğunu arttırmakla birlikte yeterli bir iş tatmin düzeyinin olması işgörenin işine bağlanması, verimli çalışması, firenin azalması, işgücü devir düzeyinin düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır. Yeterli düzeyde iş tatminine sahip olunmadığında ise işgören ve işletmelerin bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar; yüksek işgören devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, stres, iş kazaları, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel sağlıkta düşüş ve verimsizlik olarak sıralanabilir. İş tatminsizliğinin yol açtığı sorunların, işletmenin dolaylı ve dolaysız maliyet kalemlerini artıracığı unutulmamalıdır.

Sağlık Sorunları: İş tatminsizliğinin önemli bir boyutu bireyin sağlığını yakından etkilemesidir. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıklarının bir belirtisidir. Çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığının korunması sadece işgören açısından değil aynı zamanda çalıştığı örgüt açısından da çok önemlidir. Çünkü ancak sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan işgörenler örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilir.

İş tatminsizliğinin yarattığı hayal kırıklığı sonucu kişi saldırgan davranışlar gösterebilmektedir. Saldırgan davranışlar arasında; yönetimin tutumundan şikayet etme, iş arkadaşları ile geçimsizlik, iş devamsızlığı, grevler, alet, makine ve malzemelerin tahribi sayılabilir.

Tatminsizliğin zaten kendisi hoş olmayan bir durumdur ve bu durum kişide çatışma ve strese de neden olmaktadır. Birçok çalışma, tatminsizlik yaşayan çalışanların baş ağrısından kalp krizine kadar pek çok sağlık sorununu yaşayabileceklerini göstermektedir.

Aşırı tatminsizlik sonucu gerilim yaşayan birey fizyolojik ve psikolojik tepkiler göstermektedir. Fizyolojik tepkiler; alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, tansiyon ve kan basıncının artması, ağız kuruması, hazımsızlık, uzuvlarda uyuşma ve karıncalanma, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, bozuk cümle kurma kaza yapma eğilimi şeklinde ortaya çıkarken, psikolojik tepkiler; aşırı kaygılanma, vurdumduymazlık, asabiyet, depresyon, çabuk öfkelenme, huysuzluk, karar verme konsantre olma yetersizliği, aşırı eleştiricilik, önemsiz detaylarla ayrıntılı olarak ilgilenme, kesinliğe önem verme, durumları ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel söylentilere aşırı duyarlı olma gibi yollarla kendini göstermektedir.

Psikolojik tatminsizliğe uğrayan çalışanlarda rastlanan bir belirti de işi olurluna bırakma halidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen çalışanlar, mücadelecilik olmak yerine kendilerini yaşamın akışına bırakabilirler. Bu tip çalışanlar düşük moral seviyesine sahip oldukları gibi başkalarının moralleri üzerinde de olumsuz etkiler bırakabilirler.

Yabancılaşma: Tatminsiz çalışma şartları ve çevresi, işgörenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına neden olur. Kendi işyerlerine yabancılaşan işgörenler yalnızca para için çalışan kişiler olarak tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir çaba göremeyen işgörenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma imkanı olmadığı için devam eden kişiler olarak, örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve etkinliği göstermekten uzak kalacaklardır (Eroğlu, 2006). Ne örgütü ne de işini benimsemeyecek, zoraki çalıştığı için etkili olmayan ve verimsiz bir çalışma sergileyecektir.

Örgüt içerisinde yabancılaşmanın kaynağı olarak, işin aşırı bölünmesi ve işgörenlerin katkılarının bütün içerisinde çok az miktarda olmasıdır. Bütün içerisinde kendi katkılarını göremeyen işgörenler tatmin olamamaktadır. Ayrıca aşırı merkezileşme, örgütün büyüklüğü, beşeri ilişkileri asgariye indirdiğinden bireyi kendine ve diğer insanlara olduğu gibi örgüte ve işine karşı da ilgisizleştirir ve yabancılaştırır.

İşten ayrılma: Yapılan çalışmalar tatminsiz olan işgörenlerin işten ayrılma olasılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Tatminsizliğin ayrılma kararına spesifik etkisinin yanı sıra başka faktörler de vardır. Örneğin, piyasadaki iş olanakları gibi. Eğer kişi daha iyi bir iş bulacağına inanıyorsa ve cazip teklifler alıyorsa işi bırakabilir ya da tersini düşünecek olursak, iş bulmanın zor olduğu kriz dönemlerinde kişi işinden tatmin olmadığı halde çok zor durumda olmadıkça işini bırakmayacaktır. Alternatif iş imkanlarının varlığının, işi bırakma üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Yüksek işgücü devri, çalışanların hoşnutsuzluğunu göstermekte, bu da bazı ekonomik ve sosyal problemlere yol açmaktadır. Bu problemler arasında; çalışacak yeni kişileri bulmanın maliyeti, işe adaptasyon ve eğitim maliyeti, iş kazalarının artması, organizasyon içinde kalan kişilerde moral bozukluğu sayılabilir.

Kamu kuruluşları veya özel kuruluşlar her yıl birçok nitelikli işgücünü kaybeder. Bu durumda sonuç işgücü maliyetlerinin artış göstermesidir. İşgücü devir oranı yani işgörenlerin işyeri değişimi işletmeler için iki önemli maliyeti ortaya çıkarır (Andrews, 2003: 3):

- Birincisi, işgörenlerin işletmeye kazandırılması için uygulanan eğitim ve geliştirme masrafları ve bu kişilerin işletmeyi terk etmeleri sonucu, işletmenin mevcut boşluğu gidermek için harcamak durumunda olduğu giderlerdir.
- İkincisi ise, bu kötü durumun işletmede kalan diğer işgörenler üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkidir. İşletmede yönetsel anlamda bütün çabalar işgücü devir oranının azalmasını sağlamaya yönelik olur. Bu durumun önlenmesi için yapılacak çalışmaların temelini; işgören ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip, bu ihtiyaçların giderilmesi ve iş tatmininin sağlanması teşkil eder.

İşe Devamsızlık: İş tatminsizliğinin tipik olumsuz reaksiyonlarından biri işe devamsızlık sorunudur. Birey, işinden ve iş çevresinden tatminsiz ve örgüte olan bağlılığı yetersiz olduğunda, işinden ayrılmayı zorlaştıran durumların varlığında, işini bırakmaz ama işini aksatır.

İş tatmini düşük çalışanların psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları, hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin almaları, işe geç gelmeleri, önemli bir neden olmadan işten erken ayrılmaları devamsızlığın görülme biçimleridir. Kronik geç

kalmalar iş tatminsizliğinin bir işaretidir. İş tatminsizliği olan kişilerin planlı olarak devamsızlık yapmaları beklenmez ama devamsızlık yapabilecekleri bir fırsat doğduğunda devamsızlığı seçtikleri bilinmektedir.

Devamsızlık üretimin aksamasına ve diğer işgörenlerin tatminsizliğine neden olur. İşe devamsızlık ayrıca eleman ihtiyacı da doğurur. Çünkü işine devamsızlık çok olduğunda bu kişinin işleri de diğer çalışma arkadaşlarına kalacaktır. Bu da iş yerindeki şikayetleri artıracak ve sanki işler yetişmiyormuş gibi bir durum yaratacaktır. Sonuç olarak da iş yerindeki maliyetler artacak ve örgütte verimsizlik hakim olacaktır.

İş kazaları: İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabileceği gibi, personelin dikkatsizliği, hatalı davranışları gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. İş tatminsizliği sonucu bir savunma mekanizması olarak işe ilgisiz kalma ve işten soğumuş uyumsuz işgörenlerin yapmış olduğu iş kazalarının, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu saptanmıştır. Bu durum genel olarak iş tatmini düşük olan bireyin beklentilerini karşılayamaması sonucu engellenmesi ve bunun sonucunda başvurduğu savunma mekanizmalarının dikkatini dağıtmasıyla açıklandığı gibi tatminsizlik sonucu yaşanan gerilimin fiziksel ve psikolojik etkilerinin bir yansıması olarak da açıklanmaktadır.

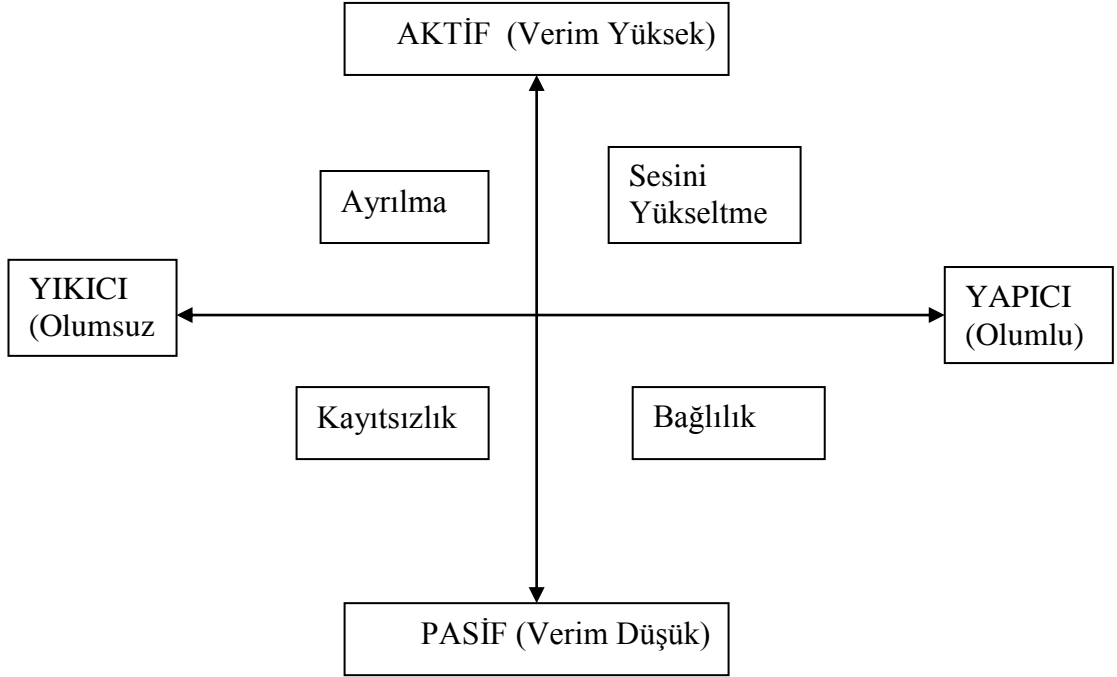
2.2.3. İşgörenlerin Tatminsizliğe Karşı Tepkileri

İşgörenler işten memnuniyetsizliklerini ifade etmek için çeşitli yollara başvurarak ortaya çıkarmak isterler. Tatminsizlikleri davranışlarına, hareketlerine ve ifadelerine yansır. Ulaşılmak istenilen amaçlara varılmasına mani olan engel ve müdahaleler, psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olurlar.

İş tatmininin incelenmesindeki önemli safhalardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade şekilleridir. Aşağıdaki şekilde iki boyutlu bir sistem içinde çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimlerini görüyoruz. Bu boyutlar,

- Yapıcı-Yıkıcı ve
- Aktif – Pasif boyuttur.

Şekil 3. İşteki tatminsizliğe karşı gösterilen tepkiler



Kaynak: Kutanis, (2003:87)

Şekilde de görüldüğü gibi aktif davranışlı – yıkıcı yaklaşımli kişiler tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih ederler. Bu kişiler iş tatminsizliklerini göstermek için istifa ederler, bazen iş ararlar ve bunun bilinmesinden rahatsızlık duymazlar. Buna karşılık aktif davranışlı – yapıcı yaklaşımli kişiler ses yükseltme eğilimini tercih ederler. Kendilerini rahatsız eden durumu düzeltmeye çalışırlar, iyileştirme önerileri ortaya koyarlar, sorunları amirleri ile tartışmayı tercih ederler. Pasif davranışlı – yıkıcı kişilerin tatminsizlik karşısındaki tutumları ihmaldir. Bunlar olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar, olayların daha kötüye gitmesine izin verirler, kronik devamsızlık, işe geç gelme, verimliliği sağlayan çalışmaları baltalama, iş hatalarının artmasını sağlama bu tür eğilimi esas alan işgörenlerin tipik yaklaşımıdır. Pasif davranışlı – yapıcı yaklaşımli kişiler ise dış dünyaya sadakatlerini yansıtabilirler. Bunlar pasiftir ama iyimser yaklaşımı benimserler. Zamanla koşulların iyileşeceğini ve tatmin bulacaklarını beklerler. Dış eleştirilere karşı, işletmeyi korumaya çalışırlar, yönetimin doğru harekette bulunacağına inanırlar (Erdoğan, 1996:253).

Şekilde yer alan iş tatminsizliği davranış kalıplarını açıklarsak;

Sesini Yükseltme; aktif ve yapıcı davranış modeli olarak karşılaşılabilecek bir davranış biçimidir. İş gören huzursuz ve memnun olmadığını etrafındakilere ve yöneticilere söyleyerek çözüm aramaktadır. İşletme için olumlu bir durum olup problemin giderilmesi için personelin yardımına başvurulur. İşgören mevcut çalışma koşullarının iyileştirmesinde yöneticilerle birlikte tartışıp beraber çözüm yolu aramaktadır.

Bu durumda, birey önüne çıkan engelleri normal yollardan çözülmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma yoluyla ortadan kaldıracak bir engel olarak görmektedir. Birey bu durumda kendisini engelleyen nesnelere yönelik bir saldırganlık gösterebileceği gibi üçüncü bir bireye karşı da saldırganlık gösterebilmektedir. Örneğin; iş yerinde kötü bir gün geçiren koca evde karısına çıkışabilir (Kazanç, 1998:51).

Sesini yükseltme, çok yaygın bir savunma davranışıdır. Fiziksel ya da fiziksel olmayan saldırı şeklinde iki farklı türde kendini gösterir. İşgören sesini yükseltme davranışıyla saldırıyı bazen hayal kırıklığının temeli olarak algıladığı kişiye yöneltirken, bazen de diğer kişi ya da objelere yöneltir. Örneğin sabah eşiyile kavga eden yöneticinin işyerinde astlarının her yaptıklarına hata bulması gibi. Bazen de kişi saldırganlığı kendisine yönelterek bazı zevklerden kendini mahrum ederek cezalandırma yolunu seçer.

Bağlılık; işgören pasif-yapıcı bir davranış içine girip işi olurluna bırakmayı tercih eder. Problemin çözümünü zamana yayar. İşgören iş yerine güven duymakta ve sorunun çözüleceğini düşünerek sessizce beklemektedir.

Kayıtsızlık; yıkıcı bir davranış biçimi olup işten ayrılmadan daha da tehlikeli bir durumdur. Çünkü işten ayrılan personelin artık işletmeye zararı olmaz iken işinde devam personel işletmede huzursuzluk oluşturabilir, işi yavaşlatabilir ve diğer çalışanlarda çalışma şevkini kırabilir.

Kayıtsızlıkta, işgören pasif bir şekilde şartların giderek kötüleşeceğini bilerek, işi boşlayabilir. Devamsızlık, işe geç kalmalar, efor düşüklüğü ve yükselen hata oranı da buna dahildir (Timuroğlu, 2005: 43).

Kaçış; işgörenin, işinden memnun olmayışını artık işinden ayrılmak isteğini ifade eder. İşgören aktif ve yıkıcı olan bu davranışında istifa etme, yeni iş arama veya işini terk etme davranışlarında bulunacaktır.

Gösterilen bu tür tepkilerin işgörenin kıdemi ile ilgisi vardır. İşe yeni giren ve beklediğini bulamayan işgörenin bir süre sonra işten ayrılma kararı vermesi doğaldır. Buna karşılık girdiği işten beklediğini bulan kişi de tatmin olur. Kişinin özellik ve yeteneklerinin işe uygunluğu da işte kalıcılığını sağlar. O nedenle iyi bir personel seçim sistemi, iş görenlerin işte kalıcılığını ve tatmin bulmalarını sağlayacaktır (Erdoğan, 1996: 253).

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada uluslararası çalışan, sigorta sektörünün lider şirketlerden biri olan Aviva plc.'nin Türkiye'deki emeklilik şirketi olan AvivaSA'daki finansal danışmanlarına anket yapılarak iş tatmin düzeyleri iş tatmini boyutları göz önünde bulundurularak ölçülmeye çalışılmıştır. Sektörde iyi bir konumu olan bu şirketin, Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde çalışan finansal danışmanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Sigorta sektöründe yaşanan yoğun rekabet ortamında firmaların rekabet avantajı sağlamak ve amaçlarına ulaşmasında satış ve tanıtım sorumlularının payı büyüktür. İş tatmini yüksek olan elemanlar daha iyi performans gösterip başarılı olacaktır. Çalışanların verimli ve etkin çalışabilmeleri için iş tatmin düzeylerinin araştırılması gerekir. Bu açıdan araştırma önem arz etmektedir.

Araştırmanın amacı; satış danışmanlarının iş tatmin düzeylerini belirlemek ve demografik değişkenler açısından iş tatmini boyutlarının (içsel ve dışsal) farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu çerçevede şu soruya cevap aranmaktadır:

“ İşgörenlerin demografik değişkenlere göre iş tatmini boyutları arasında bir farklılık var mıdır?”

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmamızda yöntem olarak kişilere e-posta ve dağıt-topla ile cevaplayıcının yönettiği anket yöntemi uygulaması tercih edilmiştir. Çalışma tüm Türkiye çapında uygulandığı için ulaşılabilirlik, zaman ve maliyet açısından bu yöntem tercih edilmiştir. Soruların anlaşılabilirliğini arttırmak amacıyla soru formunun başına bir yönerge hazırlanmıştır. Çalışmanın ana kütesini, çalışma kapsamında ele alınan emeklilik şirketinin Türkiye'nin çeşitli illerinde görev yapan danışmanları oluşturmaktadır. Buradan hareketle tüm çalışanlara ulaşabilmek amacıyla bölge bazlı olarak yöneticilerle iletişime geçilerek çalışma konusunda bilgi verilmiş ve izinleri talep edilmiştir.

Çalışmada iş tatmini ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya koyulmuş olan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden (MSQ) yararlanılmıştır. Uygulanan Minnesota ölçeği 20 sorudan oluşan kısa formattır. Ayrıca

ankette demografik özelliklere ilişkin 7 soru yer almaktadır. İş tatmini ile ilgili sorular beşli Likert tipi ölçekle, demografik sorular ise kapalı uçlu olarak sunulmuştur.

Minnesota iş tatmin ölçeği, dört temel üzerine geliştirilmiştir. Bunlar; işin kendisi, işyerinde çalışanların ilişkileri, maaş ve ücret ile terfiyi kapsamaktadır (Cheng-Fei Tsai vd., 2007: 160). 20 ifadenin yer aldığı bu formatta yer alan 12 ifade içsel, 8 ifade ise dışsal iş tatmin faktörlerini temsil etmektedir. Alt boyutları oluşturan sorular;

- İçsel tatmin faktörleri (s1, s2, s3, s4, s7, s8, s9, s10, s11,s15, s16, s20)
- Dışsal tatmin faktörleri (s5, s6, s12, s13, s14, s17, s18, s19) şeklindedir.

Çalışmanın ana kütesini çalışma kapsamında ele alınan emeklilik şirketinin, Türkiye'nin çeşitli illerinde görev yapan çalışanları oluşturmaktadır. Ana kütle, firmada çalışan 900 satış danışmanıdır. Örnek kütle ise kolayda örnekleme yöntemi ile 150 kişi olarak belirlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

- Araştırma, sektöründe lider emeklilik şirketi olan AvivaSA'nın 150 satış danışmanı üzerinde yapılmıştır.
- Ankete cevap verecek kişilerin verdikleri bilgilerin gerçekleri yansıttığı varsayılmıştır.
- Ölçek olarak "Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ)" uygulanmıştır.
- Veri toplamada ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerin araştırmanın amacı için en uygun teknikler olduğu varsayılmıştır.
- Türkiye'nin birçok ilindeki çalışanlarına ulaşmakta zaman problemi yaşamamak için, kendilerine tanınan 2 haftalık süre zarfında görüşülen kişilerden anket formları toplanmıştır.
- Araştırma sonuçlarının genelleme kaygısı yoktur.

3.4. Araştırmanın Güvenirliği

Güvenirlik, bir ölçme aracında (anket, test) yer alan bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan soruların homojenliğini ortaya koyan bir testtir.

Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değişen ve 1'e yaklaştıkça çalışmanın güvenilir olduğunu gösteren katsayıdır. Minnesota İş Tatmini Ölçeğine ilişkin güvenilirliği ölçmek amacıyla 20 soru üzerinden hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı $\alpha=0.90$ olarak elde edilmiştir ve elde edilen bu değer oldukça yüksek bir güvenilirlik sonucunu işaret etmektedir. İçsel faktörler için 0.85, dışsal faktörler için 0.80 olarak elde edilmiştir.

3.5. Hipotezler

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Cinsiyete göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Yaşa göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Medeni duruma göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Eğitim durumuna göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Çalışılan pozisyona göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Çalışma yılına göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Gelir düzeyine göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistikler

Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 11.0 paket programında değerlendirilmiştir. Çalışmada çıkarımsal istatistik için verilere önce güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı, ortalama gelir ve çalışılan pozisyon gibi demografik değerşkenlerin iş tatmini ile olan ilişkilerine yönelik

oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla t testi ve anova testi (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır. Parametrik testler arasında yer alan bu testlerden, t testi; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın; anova testi ise, bağımsız üç veya daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla geliştirilmiştir. Anova analizi sonunda farklılık olması durumunda farklılığı yaratan grubun bulunması amacıyla Tukey testi uygulanmıştır.

3.7. Örgüt Analizi

AvivaSA Emeklilik ve Hayat A.Ş., dünyanın en büyük beşinci sigorta kuruluşu olan İngiliz sigorta devi Aviva plc. ile Türkiye'nin en büyük gruplarından Sabancı Holding bünyesindeki Aksigorta iştiraklerinden AK Emeklilik'in eşit ortaklık ilkesiyle 1 Kasım 2007 tarihinde kurulmuştur. AvivaSA'da yüzde 49,7 oranında Aviva plc., yüzde 49,7 oranında Sabancı Holding ve diğer ortakların payları bulunmaktadır. AvivaSA'nın fonları, Sabancı Grubu şirketi olan AK Portföy tarafından yönetilmektedir.

27 Ekim 2003'te resmi olarak faaliyetleri başlayan Bireysel Emeklilik Sisteminde altı yıl geride kalmıştır. Dört yıl boyunca faaliyetlerini ayrı ayrı yürüten Ak Emeklilik ve Aviva Hayat ve Emeklilik A.Ş. 2007 yılından beri AvivaSA Emeklilik ve Hayat olarak çalışmalarını devam ettirmektedir.

4 Ocak 2010 itibariyle 1.999.628.906 TL bireysel emeklilik fon büyüklüğü ve yüzde 21,92'lik pazar payı ile sektör lideri, 2009 Kasım ayı itibariyle 140.245.986 TL toplam hayat ve ferdi kaza prim üretimi ve yüzde 8,01'lik pazar payı ile sektör dördüncüsü olmuştur.

Bireysel emeklilik ve hayat sigortası sektörünün önde gelen şirketlerinden biri olan AvivaSA bireysel emeklilik ürünleriyle müşterilerine bugünkü yaşam kalitelerini sürdürebilecekleri bir emeklilik hazırlarken, hayat sigortacılığı ürünleriyle de emeklilik günlerine gelene kadar kendileri ve aileleri için yaşamın beklenmedik risklerine karşı güvence altına almaktadır. Bireysel emeklilik, bireylerin emeklilik dönemlerinde daha rahat yaşayabilmeleri ve ihtiyaç duyacakları ek harcamaların karşılanabilmesi için mevcut kamu sosyal güvenlik sistemini tamamlayıcı olmak üzere oluşturulan özel emeklilik sistemidir. Bu kapsamda sistem bireylerin tasarruf etmesini teşvik etmek, bu

tasarrufları şeffaf bir biçimde güvence altına almak ve bireylerin istekleri doğrultusunda birikimlerinin en uygun metotlara yönlendirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

Firmanın misyonu; kişilerin değişen ve gelişen birikim ve korunma ihtiyaçlarına etkin finansal çözümler üreten, güvenilir, yenilikçi ve kalıcı bir şirket olmak iken vizyonu, sevilen ve tercih edilen bir güven ağı oluşturmaktır.

Firmada yaklaşık 900'e yakın finansal danışman çalışmaktadır. Dağıtım kanalları; banka direkt satış, direkt satış, bankadan satış ve acenteler şeklindedir. Bankasürans kapsamında çalıştığı Akbank ve Citibank şubeleri ile geniş bir hizmet ağı oluşturmaktadır.

AvivaSA çoklu dağıtım kanalı, uluslararası ve yerel bilgi birikimi, güçlü sermaye yapısı, banka sigortacılığı alanındaki yenilikçi uygulamaları, uzman fon yönetimi, satış sonrası hizmetleri ve iyi eğitim almış uzman satış kadrosuyla bireysel emeklilik ve hayat sigortası sektöründe önde gelen şirketlerden biri olmuştur.

Finansal danışmanlık, Türkiye ve sektör için yeni bir kavramdır. Alışlagelmiş sigortacılık kavramlarından oldukça farklı yeni bir meslektir. Finansal danışmanlar müşterilerinin geleceğe dair finansal ihtiyaçlarını onların amaçları ve beklentileri doğrultusunda planlayıp onlara uygun çözüm önerileri sunmaktadırlar. Yani onlara bireysel danışmanlık hizmeti vermektedirler. Bireysel emeklilik sisteminin yürürlüğe girmesiyle finansal danışmanlık sisteminin önemi daha da artmış, Türk hayat sigortacılığına yeni bir boyut kazandırmıştır.

Şirkette çalışanların demografik özelliklere göre dağılımlarına bakıldığında, kadınlar %63'lük bir pay alırken erkekler % 37'lik bir paya sahiptir. Kadın çalışanların oranı erkeklerin yaklaşık 2 katı kadardır. Şirkette çalışanların % 43'ü 26-30 yaş grubu çalışanlar iken % 28'i 31-35 yaş grubu, % 17'si 22-25 yaş grubu ve % 12'si 35 yaş ve üstü yaş grubunu oluşturmaktadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında % 91'lik kısmı üniversite mezunu iken % 4'lük kısım yüksek lisans mezunu ve % 5'lik kısmı ise meslek yüksek okulu ve lise mezunları oluşturmaktadır.

3.8. Araştırma Bulguları

3.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Tabloları

Araştırmaya katılan denek sayısı 150'dir. Anket formunda araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerine ilişkin 7 ifade bulunmaktadır. Bu değişkenlere ait dağılım aşağıdaki gibidir.

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	85	56,7
	Erkek	65	43,3

Çalışmaya katılan grubun % 56,7'si kadın iken % 43,3'ünü erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Medeni durum	Bekar	110	73,3
	Evli	40	26,7

Yapılan araştırmaya katılan katılımcıların çoğu bekarıdır. Tablodan da görüleceği üzere, araştırmaya katılan 150 kişinin 110'u bekar iken 40'ı evlidir.

Tablo 7. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Yaş	20-25	38	25,3
	26-30	87	58,0
	31-35	25	16,7

Araştırmaya katılanların % 25,3'ünü 20-25 yaş grubu, % 58'ini 26-30 yaş grubu ve %16,7'sini ise 31-35 yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Eğitim Durumu	MYO	19	12,7
	Lisans	130	86,7
	Yüksek Lisans	1	0,7

Araştırmaya katılanların % 86,7'sini üniversite mezunu olanlar oluşturmaktadır. Geri kalan çalışanların çoğunu ise meslek yüksek okulu mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların Çalışma Yılına Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Çalışma Yılı	0-3 yıl	96	64,0
	4-7 yıl	48	32,0
	8-11 yıl	6	4,0

Araştırmaya katılanların % 64'ünü 0-3 yıldır bu şirkette çalışanlar oluşturmakta iken, % 32'sini 4-7 yıldır çalışanlar oluşturmaktadır. 8-11 yıl arası çalışanlar sadece % 4'lük kısmı kapsamaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Pozisyon	Finansal Danışman	78	52,0
	Kıdemli FD	36	24,0
	Uzman FD	12	8,0
	Yetkili FD	18	12,0
	Portföy Yöneticisi	1	0,7
	Finansal Planlama Yön.	5	3,3

Araştırmaya katılanların yarısı (% 52) finansal danışman olarak görev yapmaktadır. Daha kariyerlerinin başındadırlar. % 24'ü kıdemli finansal danışman iken, % 8'i ise uzman finansal danışmandır. Yetkili finansal danışmanlar şirkette yönetici pozisyonunda çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılanları yönetici ve çalışan şeklinde ayıracak olursak yöneticiler %16'lık kısmı oluşturmaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Ort. Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Ort. Aylık Gelir	1000-1500 TL	86	57,3
	1501-2000 TL	43	28,7
	2001-2500 TL	15	10,0
	2500 TL ve üstü	6	4,0

Araştırmaya katılanların ortalama aylık gelir düzeylerine baktığımızda % 57,3'ü 1000-1500 TL arasında kazanmakta iken, % 28,7'si 1501-2000 TL, %10'u 2001-2500 TL ve % 4'ü 2500 TL ve üzeri kazanmaktadır.

3.8.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Frekans Tabloları

Minnesota İş Tatmini ölçeğine ilişkin 20 ifadenin yüzdesel dağılımları ve ortalama değerleri aşağıdaki gibidir.

Ölçek soruları incelendiğinde ifadelere çok memnunum veya memnunum cevabı veren kişilerin,

- Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından (%56,7),
- Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından (%55,3),
- Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından (%45,3),

ifadeleri dışındaki ifadelerden memnuniyetlerinin %70'in üzerinde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 12. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kriterlerine Verilen Cevapların Dağılımı

	Hiç memnun değilim		Memnun değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok Memnunum		Ortalama	Standart sapma
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde		
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	0,7	10	6,7	3	2,0	112	74,7	24	16,0	3,99	0,71
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	6	4,0	17	11,3	14	9,3	74	49,3	39	26,0	3,82	1,07
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	2	1,3	27	18,0	6	4,0	93	62,0	22	14,7	3,71	0,97
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	4	2,7	25	16,7	36	24,0	64	42,7	21	14,0	3,49	1,01
Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	5	3,3	9	6,0	8	5,3	98	65,3	30	20,0	3,93	0,89
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	6	4,0	8	5,3	8	5,3	97	64,7	31	20,7	3,93	0,91
Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağının olması bakımından	4	2,7	11	7,3	19	12,7	106	70,7	10	6,7	3,71	0,80
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından			15	10,0	8	5,3	93	62,0	34	22,7	3,97	0,82
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağını bana vermesi bakımından			3	2,0	5	3,3	127	84,7	15	10,0	4,03	0,46
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından			46	30,7	21	14,0	66	44,0	17	11,3	3,36	1,04
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	1	0,7	13	8,7	2	1,3	82	54,7	52	34,7	4,14	0,86
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	3	2,0	27	18,0	13	8,7	100	66,7	7	4,7	3,54	0,91
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	0,7	25	16,7	6	4,0	102	68,0	16	10,7	3,71	0,89
İş içinde terfi olanağının olması bakımından			8	5,3	5	3,3	109	72,7	28	18,7	4,05	0,65
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	0,7	26	17,3	8	5,3	89	59,3	26	17,3	3,75	0,96
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	1	0,7	1	0,7			97	64,7	51	34,0	4,31	0,58
Çalışma şartları bakımından	1	0,7	13	8,7	4	2,7	117	78,0	15	10,0	3,88	0,72
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	17	11,3	46	30,7	19	12,7	63	42,0	5	3,3	2,95	1,15
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından	4	2,7	16	10,7	4	2,7	92	61,3	34	22,7	3,91	0,95
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	2	1,3	12	8,0	13	8,7	93	62,0	30	20,0	3,91	0,85

Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayan faktörler en fazla memnuniyet duyulan faktörden en aza doğru şu şekilde sıralanabilir:

- İşini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme şansını bana vermesi bakımından (% 98,7)
- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağının olması bakımından (% 94,7)
- İş içinde terfi olanağının olması bakımından (% 91,4)
- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından (% 90,7)
- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından (% 89,4)
- Çalışma şartları bakımından (% 88)
- Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından (% 85,4)
- Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından (% 85,3)
- Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (% 84,7)
- Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından (% 84)
- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden (% 82)
- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından (% 78,7)
- Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından (% 77,4)
- Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından (% 76,7)
- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından (% 76,6)
- Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından (% 75,3)
- İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından (% 71,4)

3.8.3. Demografik Değişkenlere Göre Minnesota İş Tatmini Ölçeği Boyutları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmada, danışmanların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır. İş tatmini ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuş olan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin 20 sorudan oluşan kısa formatı çalışanlara uygulanmıştır. Uzun formatı 100 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 20 farklı iş boyutuna bağlı olarak bireysel iş tatminini ya da tatminsizliğini ölçmeye çalışmaktadır. Bu ölçekte yer alan maddelerden;

- Başarma, tanınma, sorumluluk, yeteneklerden yararlanma, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler gibi faktörler içsel tatmin boyutunu
- İş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, işletme politikaları, güvenlik, statü, yapılan faaliyetler, otorite, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları, teknik yardım gibi faktörler ise iş tatmininin dışsal tatmin boyutunu oluşturmaktadır.

İş tatminini içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak ayıracak olursak; çalışanın işinde bağımsızlık derecesini algılaması, iş performansından memnun olması ve işinde başarı hissini yaşaması gibi unsurlar iç tatmini; finansal kazanımlar, ücretlendirme planı, yan ödemeler ve çalışma şartları gibi unsurlar ise dış tatmini oluşturmaktadır.

20 ifadenin yer aldığı kısa formatta 12 ifade içsel, 8 ifade ise dışsal iş tatmin faktörlerini temsil etmektedir.

Alt boyutları oluşturan sorular;

- İçsel tatmin faktörleri (s1, s2, s3, s4, s7, s8, s9, s10, s11,s15, s16, s20)
- Dışsal tatmin faktörleri (s5, s6, s12, s13, s14, s17, s18, s19) şeklindedir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeğine ilişkin güvenilirliği ölçmek amacıyla 20 soru üzerinden hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı $\alpha=0.90$ olarak elde edilmiştir. İçsel faktörler için 0.85, dışsal faktörler için 0.80 olarak elde edilmiştir.

Tablo 13. İçsel Tatmin Boyutuna İlişkin İfadelerin Analizi (%)

İfadeler	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz	Ort.	Std. Sapma
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,7	6,7	2,0	74,7	16,0	3,99	0,71
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	4,0	11,3	9,3	49,3	26,0	3,82	1,07
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1,3	18,0	4,0	62,0	14,7	3,71	0,97
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	2,7	16,7	24,0	42,7	14,0	3,49	1,01
Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından	2,7	7,3	12,7	70,7	6,7	3,71	0,80
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından		10,0	5,3	62,0	22,7	3,97	0,82
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımı bana vermesi bakımından		2,0	3,3	84,7	10,0	4,03	0,46
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından		30,7	14,0	44,0	11,3	3,36	1,04
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,7	8,7	1,3	54,7	34,7	4,14	0,86
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	0,7	17,3	5,3	59,3	17,3	3,75	0,96
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	0,7	0,7		64,7	34,0	4,31	0,58
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1,3	8,0	8,7	62,0	20,0	3,91	0,85
İçsel Tatmin Ortalaması						3,84	0,84

Yukarıdaki verilerin sağlıklı yorumlanabilmesi için beşli likert ölçek dereceleri 0,80 (5-1=4; 4/5=0,80) oranında eşit aralıklara bölünmüştür. Böylece davranışlara ilişkin etki düzeyi aralıkları aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

Tablo 14. Puanlama Tablosu

Çok memnunum	5 puan	4,20-5,00
Memnunum	4 puan	3,40-4,19
Kararsızım	3 puan	2,60-3,39
Memnun değilim	2 puan	1,80-2,59
Hiç memnun değilim	1 puan	1,00-1,79

Ölçekteki maddelerin tümü olumlu yönde ve yarım bırakılmıştır. Bu yarım cümleleri, çalışanın mantıksal yolla tamamlaması istenmektedir. Örneğin; işimden “beni her zaman meşgul etmesi bakımından” şeklindeki soruya “çok memnunum (5)”, “memnunum (4)”, “kararsızım (3)”, “memnun değilim (2)”, “hiç memnun değilim (1)” derecelendirme seçeneklerinden biriyle cevaplandırmak zorundadır. Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif yönlü olduğu için puanlamada bir dönüştürme işlemine ayrıca başvurulmamıştır. Envanterden sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan 20’dir. Puanlar, çalışanın iş tatmininin derecesi ile doğru orantılıdır. Diğer bir deyişle, yüksek puan yüksek tatmin derecesini düşük puan ise düşük tatmin derecesini göstermektedir.

Tablo 15. Dışsal Tatmin Boyutuna İlişkin İfadelerin Analizi (%)

İfadeler	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Ort.	S.Sa pma
Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	3,3	6,0	5,3	65,3	20,0	3,93	0,89
Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	4,0	5,3	5,3	64,7	20,7	3,93	0,91
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	2,0	18,0	8,7	66,7	4,7	3,54	0,91
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	0,7	16,7	4,0	68,0	10,7	3,71	0,89
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından		5,3	3,3	72,7	18,7	4,05	0,65
Çalışma şartları bakımından	0,7	8,7	2,7	78,0	10,0	3,88	0,72
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	11,3	30,7	12,7	42,0	3,3	2,95	1,15
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından	2,7	10,7	2,7	61,3	22,7	3,91	0,95
Dışsal Tatmin Ortalaması						3,73	0,88

Çalışmanın temel amaçlarından biri olan finansal satış danışmanlarının iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi ve muhtemel çözüm önerilerinin sunulmasında, tatmin düzeyinin belirlenmesi sürecinde kullanılan iki temel faktörün ortalamaları ve standart sapmaları verilerek ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 16. Faktör Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
İçsel Tatmin	3,84	0,84
Dışsal Tatmin	3,73	0,88
Toplam	3,78	0,86

Araştırmada; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışma yılı, çalışılan pozisyon, gelir gibi demografik değişkenlere göre MSQ içsel ve dışsal tatmin boyutları açısından farklılık olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak için çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla t testi ve anova testi (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır. İstatistiksel olarak aralarında anlamlı bir farklılık bulunan hipotezler aşağıda incelenmiştir. ($p < 0,05$)

H_0 = Cinsiyete göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında fark yoktur.

H_1 = Cinsiyete göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında fark vardır.

Tablo 17. Cinsiyete Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
İçsel tatmin	Kadın	85	3,6980	,57361	-4,399	0,000*
	Erkek	65	4,0462	,39419		
Dışsal tatmin	Kadın	85	3,6691	,56356	-1,652	0,101
	Erkek	65	3,8250	,58455		

* $p < 0.05$

T testi sonucuna göre;

Cinsiyete göre çalışanların içsel tatmin boyutu açısından aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Buna göre erkeklerin içsel tatmin boyutundan aldıkları ortalama puan kadınlara göre anlamlı derecede farklılık yaratacak şekilde daha yüksektir. $M(\text{erkek})= 4,04$; $M(\text{kadın})= 3,69$

Literatürde yer alan araştırmalarda cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla tatmin sağladıklarını gösteren tutarlı sonuçlar bulunmamaktadır. Yapılan araştırmada ise, erkek çalışanların kadın çalışanlardan içsel tatmin açısından daha fazla işlerinden memnun oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Dışsal tatmin açısından ise aralarında herhangi bir fark bulunmamaktadır.

H_0 = Medeni duruma göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında fark yoktur.

H_1 = Medeni duruma göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında fark vardır.

Tablo 18. Medeni Duruma Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
İçsel tatmin	Bekar	110	3,7561	,55031	-4,397	0,000*
	Evli	40	4,1042	,37494		
Dışsal tatmin	Bekar	110	3,6330	,59751	-4,600	0,000*
	Evli	40	4,0219	,39517		

* $p<0.05$

T testi sonucuna göre;

Medeni duruma göre çalışanlar arasında her iki boyut açısından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Buna göre evlilerin boyutlardan aldıkları ortalama puanlar bekarlara göre anlamlı derecede farklılık yaratacak şekilde daha yüksektir.

H₀= Yaşa göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında fark yoktur.

H₁= Yaşa göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında en az bir yaş grubu diğerlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 19. Yaşa Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
İçsel tatmin	20-25	38	3,4342	,61882	27,765	0,000*
	26-30	87	3,9052	,41026		
	31-35	25	4,2833	,27951		
Dışsal tatmin	20-25	150	3,3980	,62659	16,353	0,000*
	26-30	38	3,7615	,51737		
	31-35	87	4,1650	,34746		

*p<0.05

Anova testi sonucuna göre;

Yaşa göre çalışanların arasında her iki boyut açısından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır(p<0.05). Buna göre her iki boyut açısından da tüm yaş grupları birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir. İki boyut için de ortalamaya göre sıralama 31-35 > 26-30 > 20-25 şeklindedir.

Literatürdeki araştırmalar da yaş ile tatmin arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermekte ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte deneyim ve uyumun artması olabilir. Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma olasılıkları oldukça yüksektir.

H₀= Eğitime göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında fark yoktur.

H₁= Eğitime göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında en az bir bölüm diğerlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 20. Eğitime Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
İçsel tatmin	MYO	19	3,2588	,65552	-5,703	0,000*
	Lisans	131	3,9345	,45350		
Dışsal tatmin	MYO	19	3,1842	,73405	-3,634	0,000*
	Lisans	131	3,8168	,50462		

*p<0.05

T testi sonucuna göre;

Eğitime göre çalışanların arasında her iki boyut açısından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır(p<0.05). Buna göre lisans mezunlarının tatmin düzeyi meslek yüksekokulu mezunlarına göre anlamlı düzeyde farklılık yaratacak düzeyde yüksektir. Bu sonuç, özellikle üniversite mezunu çalışanların meslek yüksek okulu mezunu olanlara kıyasla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları biçiminde yorumlanabilir. Genel olarak öğrenim düzeyi yüksek çalışanlar verimlilik ile daha çok ilgilenmekte ve işlerine yönelik daha az olumsuz duygular geliştirmektedir.

H₀= Çalışan yılına göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında fark yoktur.

H₁= Çalışan yılına göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında en az bir bölüm diğerlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 21. Çalışma Yılına Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
İçsel tatmin	0-3	96	3,6632	,54140	-7,443	0,000*
	4-7	54	4,1790	,30732		
Dışsal tatmin	0-3	96	3,5508	,58898	-6,582	0,000*
	4-7	54	4,0671	,37042		

*p<0.05

T testi sonucuna göre;

Çalışma yılına göre çalışanların tatmin boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır($p<0.05$). Buna göre 4-7 yıldır çalıştığını belirtenlerin içsel ve dışsal tatmin boyutlarından aldığı ortalama puanlar 0-3 yıl arası çalışanlara göre anlamlı farklılık yaratacak şekilde daha yüksektir.

Genel olarak iş tatmini ve tecrübe ilişkisi, yaş ilişkisiyle paralellik göstermektedir. Çalışma süresinin artmasıyla kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça yükselme imkanları da artmakta bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır.

H_0 = Çalışılan pozisyona göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında fark yoktur.

H_1 = Çalışılan pozisyona göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında en az bir pozisyon diğerlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22. Çalışılan Pozisyona Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
İçsel tatmin	Finansal danışman	78	3,5556	,53040	39,271	0,000*
	Kıdemli/uzman FD	48	4,0990	,26108		
	FPY / P.Y./Yet. FD	24	4,3021	,33226		
Dışsal tatmin	Finansal danışman	78	3,4471	,59711	30,568	0,000*
	Kıdemli/uzman FD	48	3,9714	,33446		
	FPY / P.Y./Yet. FD	24	4,2083	,30986		

*** $p<0.05$**

Anova testi sonucuna göre;

Çalışılan pozisyona göre çalışanlar arasında her iki boyut açısından da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır($p<0.05$). Finansal danışmanlar hem içsel hem dışsal tatmin düzeyi açısından diğer iki gruba göre anlamlı derecede düşük ortalama tatmin düzeyine sahiptirler. Yapılan diğer araştırmalar da hiyerarşik kademe yükseldikçe iş tatmininin arttığını destekler niteliktedir.

H₀= Gelire göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında fark yoktur.

H₁= Gelire göre tatmin boyutları açısından çalışanlar arasında en az bir bölüm diğerlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 23. Gelire Göre İş Tatmini Boyutları Açısından Farklılık

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
İçsel tatmin	1000-1500 TL	86	3,5979	,53508	35,033	0,000*
	1501-2000 TL	43	4,1047	,24874		
	2001 TL ve üstü	21	4,3532	,27752		
Dışsal tatmin	1000-1500 TL	86	3,4985	,58927	26,647	0,000*
	1501-2000 TL	43	3,9419	,33223		
	2001 TL ve üstü	21	4,2917	,32676		

*p<0.05

Anova testi sonucuna göre;

Gelire göre çalışanların dışsal tatmin boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır(p<0.05). Dışsal tatmin boyutu açısından tüm gelir grupları birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalamaya göre sıralama 2001 TL ve üstü>1501-2000 TL >1000-1500 TL şeklindedir.

İçsel tatmin boyutu açısından ise 1000 -1500 TL geliri olduğunu belirtenlerin tatmin düzeyi diğer tüm gruplara göre anlamlı düzeyde farklılık yaratacak düzeyde düşüktür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde her örgüt çalışanlarına, kendisine ve topluma karşı çeşitli yükümlülükleri yerine getirmek zorundadır. Örgütlerin çalışanlarına karşı iki yükümlülüğü vardır. Birinci yükümlülük; ruhsal, toplumsal ve yasal sözleşmelere göre çalışanlarının ruhsal, ekonomik ve toplumsal gereksinimlerini karşılamak ikinci yükümlülük ise; çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktır. Bu iki yükümlülük çalışanlar için iş tatmin araçlarıdır. Buradan hareketle çalışanların tatminsizlik düzeylerinin yüksek olduğu örgütlerin yükümlülüklerini tam olarak yerine getiremedikleri söylenebilir.

İş tatmini temelde etkin bir yönetimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir kurumda şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri iş tatmininin düşük olmasıdır. Her şeyden önce, çalışan tatminini sağlamak için yöneticilerin, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu nedenle yöneticilerden, çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir.

İş tatmininin sonuçlarının yalnız birey için değil örgüt için de önemli sonuçlar doğuracağını anlayan yönetimler artık insanı örgütün sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görmektedir. Bu bağlamda günümüz örgütleri çalışanlarını iş ile ilgili değer, yargı, tutum ve davranışları ile birlikte değerlendirmeye başlamış insanın yalnızca fiziksel varlığı ile değil duygu, düşünce ve değerleri ile birlikte çalışma ortamında var olduğunu kabul etmektedirler.

Günümüzde işletmeler kendi hedeflerini bireylerin hedefleri haline getirdikleri oranda başarılı olmaktadır. Bireylerin amaçlarını gerçekleştirememesi iş tatminsizliği yaratmakta iken aynı zamanda örgütlerin de hedeflerini gerçekleştirmede sıkıntı yaşamasına neden olmaktadır. Birey açısından bakıldığında, iş tatmini düşük olan birey bu tatminsizliği giderecek başka işler aramaya yönelebilir ya da işinde tatmini arttıracak başka yollar aramaya başlayabilir. İş tatminsizliğinin sonuçları örgütte huzursuzluk,

moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunlarında ve işgören devir hızında artış olarak ortaya çıkabilir.

Tatminsizlik ve gerginliklerin her örgütte olması olağan bir durumdur. En etkili biçimde yönetilen işletmelerde bile işgörenler çeşitli hoşnutsuzluklar duyabilecek, birtakım şikayetlerde bulunacaklardır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de motivasyonda belli bir tatmin aracıdır. Dolayısıyla, çalışanların şikayetlerinin dikkate alınması ve uyuşmazlıklarının çözümü ve tatmini etkili bir insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez araçlarından biridir.

İş tatmininin en önemli özelliği, zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebiyle yöneticilerin yapacağı en önemli şey, işgörenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır.

İş tatmini, her meslek için önemlidir. Özellikle hizmet sektöründe büyük bir öneme sahiptir. Firmalar arasındaki rekabet ortamının oldukça yoğun olduğu günümüzde tüm sektörler için müşteri edinmenin, mevcut müşteriyi elde tutmanın ve mutlu etmenin son derece zor olduğu bilinmektedir. Sigortacılık sektöründe de müşteri memnuniyetini sağlayacak kaliteli hizmet sunabilmenin ilk basamağının, müşteri ile karşı karşıya olan ve sonuç aşamasına birebir değer katan saha çalışanları olduğu bir gerçektir.

Sigortacılık sektöründe iş tatmini, finansal danışmanların vermiş olduğu hizmet kalitesini etkilemesi bakımından önemli bir konudur. Yapılan araştırmada, AvivaSA finansal satış danışmanlarının iş tatminleri ve iş tatminlerini etkileyen unsurlar incelemeye alınmıştır. Araştırmada, çalışanların genel iş tatmin düzeyleri olumlu değerlendirilebilecek düzeydedir.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine bakıldığında; çalışmaya katılan 150 finansal satış danışmanının % 56,7'si kadın iken % 43,3'ü erkeklerden oluşturmaktadır. 150 kişinin 110'u bekar iken 40'ı evlidir. Araştırmaya katılanların %58'i 26-30 yaş grubu ve % 86,7'si üniversite mezunudur. Araştırmaya katılanların % 64'ünü 0-3 yıl arası bu şirkette çalışanlar oluşturmakta iken, 8-11 yıl arası çalışanlar sadece % 4'lük kısmı kapsamaktadır. Araştırmaya katılanların yarısı finansal danışman olarak görev yapmaktadır. Daha kariyerlerinin başındadırlar. Araştırmaya katılanları yönetici ve çalışan şeklinde ikiye ayırarak olursak yöneticiler %16'luk kısmı oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların ortalama aylık gelir düzeylerine baktığımızda % 57,3'ü 1000-1500 TL arasında kazanmakta iken % 4'ü 2500 TL ve üzeri kazanmaktadır. Kısaca araştırmaya katılanların çoğu 26-30 yaş arası, kadın ve bekar çalışanlardan oluşmaktadır.

Minnesota İş Tatmini ölçeğine ilişkin 20 ifadeden; toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından (%56,7), kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından (%55,3) ve çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından (%45,3) ifadeleri dışındaki ifadelerden çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin %70'in üzerinde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayan faktörlerin başında, çalışanların kendi yeteneklerini ve yöntemlerini kullanarak işlerini gerçekleştirme imkanına sahip olmaları yer almaktadır. AvivaSA danışmanları bireysel emeklilik ve hayat sigortası ürünlerinin satışını gerçekleştirmektedir. Satış sektöründe kişilerin kendilerini geliştirmesi çok önemlidir. Çünkü karşınızda tek tip müşteri profili bulunmamaktadır. Değişik karakterdeki insanlara bireysel emeklilik gibi önyargıyla bakılan, faydası gelecekte ortaya çıkacak yeni bir ürünün satışı gerçekleştirilecek ise satış tekniklerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu noktada şirketlerin eğitime önem vermesi ve çalışanlarını bu yönde desteklemesi gerekmektedir. AvivaSA eğitime büyük bütçeler ayırmaktadır.

Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayan ikinci faktör ise, şirkette terfi imkanının olmasıdır. Şirkette terfi kriterleri açıkça belirlenmiştir. Belli düzeyde üretim hacmine ulaşan bir kişi bir üst pozisyona geçebilmektedir. Çalışanların terfi kriterlerini bilmeleri güven ortamı oluşturmaktadır. Kişi ne kadar çok üretiyorsa yöneticilik pozisyonuna o kadar yakındır.

Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayan üçüncü faktör, yaptıkları işin başkaları için bir şeyler yapabilme imkanı vermesidir. Finansal danışmanlar, kişilerin gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlarını bugünden finanse etmeleri konusunda onları bilinçlendirmekte, ürünün satışını ve satış sonrası hizmetini gerçekleştirmektedirler. Müşterilerin aldıkları ürünün faydasını gördüklerinde duydukları memnuniyet, çalışanların yaptıkları işten haz almalarını sağlamaktadır.

Çalışanların tatmin düzeylerini olumlu etkileyen diğer bir faktör ise, çalışma şartlarıdır. Çalışanların bağlı oldukları bir satış ofisi vardır. Fakat günün büyük bir kısmını sahada geçirmektedirler. Yoğun bir tempoda çalışmaktadırlar bu yüzden motive olmalarını sağlamak adına hafta sonları eğlence, konser, piknik gibi organizasyonlar düzenlenmektedir. Sosyal faaliyetlere önem verilmekte ve bu faaliyetlere çalışanların aileleri de katılabilmektedir. Ayrıca bir ödül sistemi de mevcuttur. Yüksek performans gösteren çalışanlara yıl sonunda yurt dışı seyahatlere katılma fırsatı sunulmaktadır. Sigortacılık sektörü açısından bu faktörler çalışanların işlerinden tatmin duymalarında en fazla etkili olan faktörlerdir.

Araştırmada; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışma yılı, çalışılan pozisyon, gelir gibi demografik değişkenlere göre MSQ içsel ve dışsal tatmin boyutları açısından farklılık olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır. İnceleme sonucu, erkek çalışanların kadın çalışanlardan içsel tatmin boyutu açısından daha fazla tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Dışsal tatmin açısından ise aralarında herhangi bir fark bulunmamaktadır. Evlilerin bekarlara göre her iki boyut açısından da tatmin düzeyleri daha yüksektir. 31-35 yaş grubu çalışanlar hem içsel hem dışsal tatmin açısından 26-30 yaş grubu ve 20-25 yaş grubu çalışanlara göre daha fazla tatmin sağlamaktadır. Lisans mezunlarının meslek yüksek okulu mezunlarına göre her iki boyut açısından da tatmin düzeyleri daha yüksektir. 4-7 yıldır çalıştığını belirtenlerin içsel ve dışsal tatmin boyutlarından aldığı ortalama puanlar 0-3 yıl arası çalışanlara göre anlamlı farklılık yaratacak şekilde daha yüksektir. Finansal danışmanların hem içsel hem dışsal tatmin düzeyi açısından diğer iki gruba göre anlamlı derecede düşük ortalama tatmin düzeyine sahiptir. İçsel ve dışsal tatmin boyutu açısından, 1000-1500 TL geliri olduğunu belirtenlerin tatmin düzeyi diğer tüm gruplara göre anlamlı düzeyde farklılık yaratacak düzeyde düşüktür. Araştırmadan da görüleceği üzere, çalışanların demografik özellikleri işlerinden duydukları tatmin düzeyini etkilemektedir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında ulaşılan noktalar ve öneriler şöyle özetlenebilir:

Araştırma sonucunda en çok yakınılan konulardan birisi toplumda saygın bir kişi olarak görülmemektir. Bunun en temel sebebine bakıldığında, Türkiye’de sigortacılık sektörüne duyulan güvensizlik gelmektedir. Dolayısıyla bu güvensizlik sigortacılara da önyargılı bakılmasına neden olmaktadır. Sigortacılık, Türk halkı tarafından statüsü ve

prestiji düşük bir meslek grubu olarak görülmektedir. Bu şekilde düşünülmesinin nedenlerini bir örnek ile açıklayacak olursak;

Hayat sigortası ürünü ele alındığında, geçmişte bu ürün sigortacılar tarafından bir emeklilik ürünü gibi satılmaktaydı. Aslında ürün birikim amacı gütse de vefat ve maluliyete karşı da bir koruma sağladığından ödenen primin bir kısmı birikime bir kısmı ise korunmaya yönlendirilmekteydi. Geçmişte sigortacıların ürünü detaylarıyla anlatmaması müşterilerin mağduriyetiyle sonuçlanmıştır. Kişiler emekli maaşım olacak düşüncesiyle sisteme dahil olmuş fakat ellerine vaat edilenden çok düşük bir rakam geçince sisteme olan güvenleri sarsılmıştır. Şu anda bireysel emeklilik sistemiyle tekrar bu güven geri kazanılmaya başlanmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki kişiler bir konu hakkındaki memnuniyetlerini bir kişiye anlatırken şikayetlerini on kişiye anlatmaktadırlar. Dolayısıyla yaşanan olumsuz tecrübelerin kısa vadede unutulması ve önyargıdan arınması mümkün değildir. Sigortaya ve sigortacıya duyulan güvenin kazanılması zaman alacaktır. Bu noktada sigortacılara, şirketlere ve devlete büyük rol düşmektedir. Devletin sistemi desteklemesi, şirketlerin kurum kültürü ve politikalarını bu yönde iyileştirmeleri, uzman ve iyi yetişmiş işgücü ile çalışmaları, halkın bu konuda çeşitli reklam ve afişlerle bilinçlendirilmesi gibi yöntemlerle toplumun sigorta sektörüne ve sigortacılara olan bakış açısı değiştirilebilir.

Çalışanlar tarafından en çok yakınılan konulardan bir diğeri ise, çalışma arkadaşları arasında iyi ilişkilerin olmamasıdır. Bu durumun temel kaynağı ise satış odaklı çalışmanın ön planda olmasıdır. Şirkette takım çalışmasına önem verilmektedir. Şirket içinde çalışanlar takımlara ayrılmıştır. Her takım ortalama 7-8 çalışandan oluşmakta ve başlarında bir takım yöneticisi bulunmaktadır. Her takımın kendi belirlediği bir adı vardır. Gösterilen performansta üst yönetim ve çalışanlar tarafından takım olarak adınız dikkat çekmekte ve takımın başarısı konuşulmakta iken aynı zamanda takım içinde üstün performans gösteren çalışanlar da ön plana çıkmaktadır. Durum böyle olunca da gruplar arasında ve grup içinde yoğun bir rekabet söz konusu olmaktadır. Bu rekabet ortamında çalışanlar arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Yöneticilere düşen görev çalışanlar arasında yaşanan bu çatışmayı iyi yönetmek ve olumsuzlukların önüne geçmektir. Yöneticilerin çalışanlarına takım ruhunu aşılama görevi gerekmektedir.

Şirkette her müşteriye bir finansal danışman hizmet vermektedir. Danışmanın işten ayrılması ya da yöneticilik pozisyonuna geçmesi durumunda mevcut müşteri portföyü gruplar ve çalışanlar arasında yönetim tarafından dağıtılmaktadır. Burada önemli olan husus, başka bir danışmana atanacak müşterilerin çalışanlar arasında adaletli olarak dağıtılmasını sağlamaktır. Yöneticiler genellikle yüksek performans gösteren çalışanlar arasında onları ödüllendirmek adına mevcut portföyü paylaşmaktadırlar fakat bu tutum diğer çalışanlar arasında huzursuzluk yaşanmasına neden olabilmektedir. Yöneticiler bu tutumlarıyla bir taraftan yüksek başarı gösterenleri motive ederken bir taraftan da diğer çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine yol açabilmektedirler. Çünkü ortalama bir performans gösteren bir çalışan da kariyer basamaklarında ilerlemek için bu şekilde ödüllendirme yöntemleriyle teşvik edilmeyi beklemektedir. Çalışanlar arasındaki adaletsiz portföy dağılımı hem yöneticilere duyulan güven hem de çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır.

Genel olarak bir müşteriye bir danışmanın hizmet vermesi gerekirken, bazen şartlar bozulup bu durum farklılaşabilmektedir. Yani, bir danışman arkadaşının hizmet verdiği müşterisiyle görüşüp ona ürün satışı gerçekleştirebilmektedir. Sonuç olarak da çalışanlar arasında çatışma çıkmaktadır. Burada hem çalışanların etik davranması hem de yöneticilerin böyle bir durum yaşanmaması konusunda kontrol ve denetim mekanizmalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bu durum hem raporlama ile bilgisayar ortamında hem de gözlem yoluyla aşılabilir.

Şirkette çalışan herkesin şirket kurallarına uygun davranışlar sergilemesi beklenmektedir. İşe geliş gidiş saatinden kılık kıyafete kadar her konunun belli bir kuralı ve prosedürü vardır. Bu durum yüksek başarı gösterenler tarafından suistimal edilebilmektedir. Yöneticilerin böyle bir duruma esneklik göstermesi yine çalışanlar arasında ayrımcılık yapıldığı düşüncesini yaratacaktır. Sonuç olarak yöneticilerin çalışanları mümkün olduğunca eşit şekilde değerlendirmesi gerekmektedir.

Şirket içerisinde çalışanların birbirleriyle kaynaşması ve birbirlerini daha iyi tanımaları adına çeşitli organizasyonlar düzenlenebilir. Böylece yoğun ve stresli iş temposu içinde birbirleriyle anlaşmazlık yaşayanların da iş stresinden uzak, rahat ve eğlenceli bir ortamda arkadaşlıklarını pekiştirmeleri sağlanabilir.

Sonuç olarak, iş tatminini etkileyen değişkenlerin, şirketin amaçlarını da dikkate alarak tatmini arttıracak şekilde düzenlenmesi yönetimin önemle üzerinde durması gereken konulardan birisidir. Unutulmamalıdır ki, tatmin olmuş bir çalışan örgütüne çok daha iyi hizmet verecek ve örgütün başarılı olmasında büyük pay sahibi olacaktır.

KAYNAKLAR

- AKAL, Zuhâl (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara, s. 27
- AKSU, Serpil (1998), *Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ALTUNOĞLU, Ali Ender, Filiz Kahraman (2005), “İş Tatmini ve Organizasyon Yapısı: Kamu Üniversiteleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, s. 83-97
- ANDREWS, Charles (2003), *Comparative Analysis of Management and Employee Job Satisfaction and Policy Perceptions*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of North Texas.
- ATAMAN, Göksel (2002), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- ATEŞ, Gökhan (2005), *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- AYDIN, M. (2000), *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- BALCI, Ali (1985), *Eğitim Yöneticisinde İş Tatmini*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAŞARAN, İ.E. (2000), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara.
- BAYSAL, Ayşe Can (1987), *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 191, İstanbul.

- BİLGE, Filiz, Yasemin Akman ve Hülya Kelecioğlu (2007), “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, s. 32-41
- BİNGÖL, Dursun (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayınları, 6. Basım, İstanbul.
- ÇETİN, Nedim Müjdat (2001), *Yerel Medyada İş Tatmini (Sakarya ve Kocaeli Örneği)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- DEMİRCİ, Tamer (2002), *Yönetici Tipleri ve İç Müşteri Tatmini ve Bir Süpermarket Zinciri Uygulaması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- DUYGULU, Ethem, Kemal Eroğlu (2006), “Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 2, s. 1-21
- ERDİL, O., KESKİN, H., İMAMOĞLU, S.Z. ve ERAT, S. (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 17-26
- ERDOĞAN, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (1991), *Yönetim ve Organizasyon*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- ERGENELİ, Azize, Mehmet Eryiğit (2001), “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, s. 159-178
- EROĞLU, Feyzullah (2006), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- GÜNEY, Salih (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul

- İMAMOĞLU, S.Z., KESKİN, H., ERAT, S. (2004), “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı: 11(1), s.167-176.
- İNCİR, Gülten (2000), “Motivasyon İçin Ödül Programları”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı: 2000(4), Ankara.
- KARACA, Samuray (2001), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- KARADAL, H. (1999), *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- KAYA, Orhan (2003), *İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- KAZANÇ, Handan (1998), *Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KILIÇ, N. (1992), *Motivasyonun İşgören ve İşletme Üzerindeki Etkileri ve Motivasyonu Arttırma Yolları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KIRANKABEŞ, Cem (1998), *Endüstride Görülen İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KOÇEL, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- KORMAN, Abraham (1978), *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, Çev., İlhan Akhun - Cevat Alkan, M.E.B.Yayınları, Ankara.
- KUTANİS ÖZEN, Rana (2003), *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

- NICHOLSAN, N. (2003), *How to motivate your problem people*, Harvard Business Review, January, S. 57-65
- OKSAY, Aygen (2005), *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Çalışma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- ONARAN, O. (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- ORAL Saime ve KUŞLUVAN Zeynep (1997), “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Araştırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM yayını, Sayı: 3, s.113
- ÖZGEN, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Adana
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç. (1996), *Örgütsel davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- PEHLİVAN, İnyet (2000), *İş Yaşamında Stres*, Pagema Yayıncılık, Ankara, s.55
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1982), *Endüstriyel Davranışlar*, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 10, Bursa
- SAPANCALI, Faruk (1993), “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*
- SCHWIGEN D.M. ve DENIS, A.S. (1991), Communication with employes following a manager : a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol: 34
- SELEK, İbrahim (1997), *Süpermarketlerde Çalışan Personelin Motivasyonu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SİLAH, M. (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Selim kitapevi, Ankara

- SPECTOR, Paul E. , (1997), *Jop Satisfaction Application Assessment, Causes and Consequences Advanced Topics In Organizational Behavior*, Thousand Oaks: Sage, USA
- SUN, Ö.H. (2002), *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- ŞİMŞEK, Levent (1995), “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 91-108
- ŞİMŞEK, M.Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, No: 96(2), Ankara
- TELİMEN, Osman (1978), “Motivasyon Teorisi ile İhtiyaçların Kademeleşmesi Arasındaki İlişki”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, İstanbul.
- TEPE, Serap (2001), *İş Tatmini Konusunda Karayolu Turizm Taşımacılığı Sektöründe Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TEVRÜZ, Suna (1997), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği, Şelale Matbaası, Ankara.
- TİMUROĞLU, Muhammed Kürşad (2005), *İşyerinde Narsisizm ve İş tatmini İlişkisi: Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- TSAG, P. C.-F. , Yen, Y-Fang , Huang, L-C - Huang, I.-C. (2007), “A Study On Motivating Employees Learning Commitment In The Post-downsizing Era: Job Satisfaction Perspective", *Journal of World Business*, 42 (2), ss.157-169.
- TORKO, Metin (1973), *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Ankara Üniversitesi Yayını, Ankara.
- TOSUN, Kemal (1978), *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

TÜMGAN, Cengiz (2007), *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş

UGBORO, Isaiah ve Kofi Obeng (2000), “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, *Journal of Quality Management*, 5 (2), pp. 247-272

ULUSOY, Tülin (1993), *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

YÜKSEL, İ. (2005), “İletişimin İş Tatmini Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 291-306

EKLER

Ek 1: Anket Formu

İŞ TATMİNİ ANKET FORMU Yüksek lisans tezi için hazırlanmış bu anket formunun amacı; firmanızın amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayan iş tatminini ve iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmektir. Aşağıda yaptığınız işten duyduğunuz doyum derecesini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Size uygun olan dereceyi gösteren yere (X) işareti koyunuz. Formlara isim yazmanıza gerek yoktur. Katkılarımız için teşekkür ederim. İŞİMDEN	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- İş içinde terfi imkanımın olması bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17- Çalışma şartları bakımından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18- Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19- Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cinsiyetiniz: (...) Kadın (...) Erkek

Medeni Durumunuz: (...) Bekar (...) Evli

Yaşınız: (...) 20-25 (...) 26-30 (...) 31-35 (...) 36-40 (...) 41 yaş ve üstü

Eğitim Durumunuz: (...) MYO (...) Lisans (...) Yüksek lisans (...) Doktora

Bu Şirkette Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz:

(...) 0-3 (...) 4-7 (...) 8-11 (...) 12-15 (...) 16 yıl ve üstü

Pozisyonunuz:

(...) Finansal Danışman

(...) Yetkili FD

(...) Kıdemli FD

(...) Portföy Yöneticisi

(...) Uzman FD

(...) Finansal Planlama Yön.

Ortalama aylık geliriniz:

(...) 1.000-1.500 TL (...)1.501-2.000 TL (...) 2001-2500 TL (...)2501 TL ve üstü

MÜGE LEVENTYÜRÜ

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Sakarya'da doğmuştur. İlkokulu Atatürk İlkokulu, ortaokulu Figen Sakallıoğlu Anadolu Lisesi, liseyi ise Vatan Anadolu Lisesinde tamamlamıştır. 2002 yılında Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazanmış, 2004 yılında yatay geçişle Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümüne geçiş yapmıştır. 2006 yılında lisans eğitimini tamamlayıp Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yüksek lisansa başlamıştır. Halen bu bölümde yüksek lisans çalışmalarına devam etmektedir. Şu anda özel bir bankada çalışmaktadır.