

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

**İNSAN KAYNAĞI GÜÇLENDİRME İLE İŞ TATMİNİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAKARYA OTOMOTİV YAN  
SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Elif KODAN**

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

**Tez Danışman: Prof. Dr. Adem UĞUR**

**MAYIS 2013**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

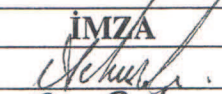


İNSAN KAYNAĞINI GÜÇLENDİRME İLE İŞ TATMİNİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAKARYA OTOMOTİV YAN  
SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif KODAN

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

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

JÜRI ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Adem YERUR	Basarılı	
Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Yasemin ÖZNEMLİK	Basarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu 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.

**Elif KODAN**

**22/05/2013**

## ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı, insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir. Bununla birlikte demografik değişkenlerle aralarındaki ilişki ortaya koyulmuştur.

Yaptığım bu çalışmada görüşleriyle beni yönlendiren değerli danışman hocam Prof. Dr. Adem UĞUR'a, her zaman benden desteğini esirgemeyen hocam Yard. Doç. Tuncay YILMAZ'a, çalışmanın istatistiksel analizi aşamasında yardımcı ile destek veren arkadaşım Arş. Gör. Mert ÖNER'e, beni tez aşamasında motive eden Arş. Gör. Bora YENİHAN ve Arş. Gör. Elif ALP'e, yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Sena ALKAN ve Melike Nur KARA'ya, bölümdeki tüm hocalarıma ve bu sürecin her aşamasında beni destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ELİF KODAN

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>viii</b>
<b>BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAĞINI GÜÇLENDİRME</b> .....	<b>3</b>
1.1. İnsan Kaynağını Güçlendirme Tanımı ve Kapsamı .....	3
1.2. İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Tarihçesi .....	6
1.3. İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Başka Kavramlarla İlişkisi.....	7
1.3.1. Yetki Devri .....	7
1.3.2. Motivasyon .....	8
1.3.3. Yönetime Katılma .....	10
1.3.4. İş Zenginleştirme .....	11
1.4. İnsan Kaynağını Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler .....	12
1.5. İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Yararları .....	13
1.5.1. Yönetici ve Personel Açısından.....	13
1.5.2. Örgüt Açısından.....	14
1.6. İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Sakıncaları .....	14
1.7. İnsan Kaynağını Güçlendirme Süreci ve Uygulaması .....	15
1.8. İnsan Kaynağını Güçlendirmede Rol Oynayan Faktörler.....	16
1.8.1. Örgüt Yapısı .....	17
1.8.2. İşgören .....	17
1.8.3. Yönetici .....	18
1.9. İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Unsurları .....	19
1.9.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	19
1.9.2. Sorumluluk Alma .....	20
1.9.3. Ortak Hedefler Oluşturma .....	21
1.9.4. Yenilik .....	21
1.9.5. Eğitim ve Geliştirme.....	21

1.9.6. Geri Bildirim Uygulama .....	22
1.9.7. Doğru Çalışma Ortamı .....	22
1.9.8. Kaynaklara Erişebilirlik .....	23
1.9.9. Takım Çalışması .....	23
1.10. İnsan Kaynağını Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar .....	24
1.11. İnsan Kaynağını Güçlendirme Uygulanmasında Yapılan Hatalar .....	26
<b>BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>28</b>
2.1. İş Tatmini Tanımı ve Kapsamı .....	28
2.2. İş Tatminin Önemi .....	29
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	31
2.3.1. Bireysel Faktörler .....	32
2.3.1.1. Yaş .....	32
2.3.1.2. Cinsiyet .....	32
2.3.1.3. Kişilik .....	33
2.3.1.4. Eğitim Düzeyi .....	34
2.3.1.5. Kıdem .....	34
2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	35
2.3.2.1. Çalışma Koşulları .....	35
2.3.2.2. İşin Niteliği .....	35
2.3.2.3. Yönetim Biçimi .....	36
2.3.2.4. Terfi .....	36
2.3.2.5. Örgüt İçi İletişim .....	37
2.3.2.6. Ücret .....	37
2.4. İş Tatminine Yönelik Motivasyon Kuramları .....	38
2.4.1. Kapsam (İçerik) Kuramları .....	38
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	38
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	40
2.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı .....	41
2.4.1.4. McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı .....	42
2.4.2. Süreç Kuramları .....	43
2.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	43

2.4.2.2. Locke'un Amaç Kurma Kuramı .....	44
2.4.2.3. Vroom'un Bekleyiş (Umut) Kuramı .....	45
2.4.2.4. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	46
2.5. İş Tatmininin Sonuçları.....	47
2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	48
2.6.1. Performans Düşüklüğü .....	48
2.6.2. İşe Yabancılaşma .....	49
2.6.3. Devamsızlık .....	50
2.6.4. İşten Ayrılma .....	50
2.7. İş Tatmini ile İnsan Kaynağını Güçlendirme Arasındaki İlişki .....	51

### **BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAĞINI GÜÇLENDİRME İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAKARYA OTOMOTİV YAN SANAYİNDE BİR**

<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>54</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	54
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	54
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	54
3.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	56
3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler.....	57
3.5.1. Demografik Özellikler .....	57
3.5.2. İnsan Kaynağı Güçlendirme ile İş Tatmini Değişkenine Ait Bulgular .....	61
3.5.3. Demografik Özellikler ve İnsan Kaynağını Güçlendirme, İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi .....	62
3.5.3.1. Demografik Özellikler ile İnsan Kaynağını Güçlendirme Bulguları .....	62
3.5.3.2. Demografik Özellikler ile İş Tatmini Bulguları .....	67
3.5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler.....	72
<b>SONUÇ.....</b>	<b>79</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>83</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>93</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>94</b>

## KISALTMALAR

- İKĞ** : İnsan Kaynağını Güçlendirme  
**İKĞ-A** : İnsan Kaynağını Güçlendirme-Anlam  
**İKĞ-Y** : İnsan Kaynağını Güçlendirme-Yetkinlik  
**İKĞ-O** : İnsan Kaynağını Güçlendirme-Otonomi  
**İKĞ-E** : İnsan Kaynağını Güçlendirme-Etki  
**İT** : İş Tatmini  
**VE DİĞ** : Ve Diğerleri



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Geleneksel Yönetimden İnsan Kaynağını Güçlendirmeye Geçiş.....	11
<b>Şekil 2.</b> Güçlendirme Süreci.....	15
<b>Şekil 3.</b> İnsan Kaynağını Güçlendirme Süreci.....	16
<b>Şekil 4.</b> İş tatmini ile İlgili Neden- Sonuç İlişkisi.....	46

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Özellikleri.....	5
<b>Tablo 2.</b> Güçlendirmenin Gelişim Seyri.....	7
<b>Tablo 3.</b> Hiyerarşik Kültürden Güçlendirme Kültürüne Geçiş.....	26
<b>Tablo 4.</b> İş Tatmininin Önemi Ya Da Önemsizliği.....	29
<b>Tablo 5.</b> Maslow ve Herzberg'in Karşılaştırılması.....	40
<b>Tablo 6.</b> İnsan Kaynağı Güçlendirme Güvenirlilik Analizi.....	53
<b>Tablo 7.</b> İş Tatmini Güvenirlilik Analizi.....	53
<b>Tablo 8.</b> Normallik Testi Sonuçları.....	54
<b>Tablo 9.</b> Cinsiyete Göre Dağılım.....	55
<b>Tablo 10.</b> Yaşlara Göre Dağılım.....	55
<b>Tablo 11.</b> Medeni Duruma Göre Dağılım.....	56
<b>Tablo 12.</b> Çocuk Sayılarına Göre Dağılım.....	56
<b>Tablo 13.</b> Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	57
<b>Tablo 14.</b> İş Hayatı Süresine Göre Dağılım.....	57
<b>Tablo 15.</b> Şuan Ki Firmada Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	58
<b>Tablo 16.</b> Ücrete Göre Dağılım.....	58
<b>Tablo 17.</b> Başka Gelir Sağlayan Olup Olmadığına Göre Dağılım.....	59
<b>Tablo 18.</b> Değişkenlerin Ortalama Değerleri.....	59
<b>Tablo 19.</b> Cinsiyete Göre İKG'ye İlişkin Man-Whitney U Test Sonuçları.....	61
<b>Tablo 20.</b> Yaş Durumuna Göre İKG'ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	62
<b>Tablo 21.</b> Medeni Duruma Göre İKG'ye İlişkin Man-Whitney U Test Sonuçları.....	62
<b>Tablo 22.</b> İş Hayatı Süresine Göre İKG'ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	62
<b>Tablo 23.</b> Şu Anki Firmada Çalışma Süresine Göre İKG'ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	63
<b>Tablo 24.</b> Aylık Gelire Göre İKG'ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	64

<b>Tablo 25.</b> Eğitim Durumuna Göre İKG'ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	64
<b>Tablo 26.</b> Çocuk Sayısına Göre İKG'ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	65
<b>Tablo 27.</b> Cinsiyete Göre İş Tatmini Man-Whitney U Test Sonuçları.....	66
<b>Tablo 28.</b> Yaş Durumuna Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları....	66
<b>Tablo 29.</b> Medeni Duruma Göre İş Tatminine İlişkin Man-Whitney U Test Sonuçları.....	67
<b>Tablo 30.</b> İş Hayatı Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	67
<b>Tablo 31.</b> Şu Anki Firmada Çalışma Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	68
<b>Tablo 32.</b> Aylık Gelire Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	69
<b>Tablo 33.</b> Eğitim Durumuna Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları.....	69
<b>Tablo 34.</b> Çocuk Sayısına Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları...	70
<b>Tablo 35.</b> Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	71
<b>Tablo 36.</b> İnsan Kaynağını Güçlendirme ile İş Tatmini Arasındaki (Korelasyon) İlişki.....	72
<b>Tablo 37.</b> İnsan Kaynağını Güçlendirme Alt Boyutu Olan Anlam ile İş Tatmini Arasındaki (Korelasyon) İlişki.....	73
<b>Tablo 38.</b> İnsan Kaynağını Güçlendirme Alt Boyutu Olan Yetkinlik ile İş Tatmini Arasındaki (Korelasyon) İlişki.....	74
<b>Tablo 39.</b> İnsan Kaynağını Güçlendirme Alt Boyutu Olan Otonomi ile İş Tatmini Arasındaki (Korelasyon) İlişki.....	75
<b>Tablo 40.</b> İnsan Kaynağını Güçlendirme Alt Boyutu Olan Etki ile İş Tatmini Arasındaki (Korelasyon) İlişki.....	76

<b>Tezin Başlığı:</b> İnsan Kaynağı Güçlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sakarya Otomotiv Yan Sanayiinde Beyaz Yaka Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Elif KODAN	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Adem UĞUR
<b>Kabul Tarihi:</b> 22/05/2013	<b>Sayfa Sayısı:</b> Ön Kısım IX+ 93 Tez+ 2 Ek
<b>Ana Bilim Dalı:</b> Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	<b>Bilim Dalı:</b> İKY ve Endüstri İlişkileri
<p>Yaşanan hızlı gelişmeler örgütler arasındaki rekabeti gün geçtikçe daha fazla artırmaktadır. Yaşanan rekabette örgütlerin ayakta kalabilmeleri için insan kaynağını güçlendirme, zorunlu yönetim teknikleri arasına girmiştir. İnsan kaynağı güçlendirmenin iş tatminini arttıracacağı, rekabette avantaj kazandıracacağı ve örgütsel anlamda başarı kazandıracacağı düşünülmektedir. Bu nedenle insan kaynağı güçlendirme uygulamalarının iş tatmini ile ilişkisi olup olmadığının tespiti önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, her geçen gün daha da önem kazanan insan kaynağı güçlendirme yönetim tekniği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yapılan araştırma sonucunda aralarında nasıl bir ilişki olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.</p> <p>Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynağı güçlendirmenin tanıma, benzer kavramlarla ilişkisine, önemine, unsurlarına, sürecine ve bu süreçte rol oynayan faktörlerine, yararlarına değinilmiştir. İkinci bölümde ise iş tatmini; tanımına ve önemine, kuramlarına, faktörlerine ve sonuçlarına değinilmiştir. Son bölümde ise Sakarya otomotiv yan sanayinde beyaz yaka çalışanların insan kaynağı güçlendirme ile iş tatmini düzeylerinin ilişkisi incelenmiştir. Beyaz yaka çalışanlardan anket yöntemiyle 206 anket elde edilmiştir ve SPSS 17 programıyla analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda insan kaynağı güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İnsan Kaynağı Güçlendirme, İş Tatmini, Beyaz Yaka Çalışan, Sakarya	

**Title of the Thesis:** The Relationship between Human Resource Empowerment and Job Satisfaction: A Study on White Collar Workers in Automotive Supply Industry in the City Sakarya

**Auhtor:** Elif KODAN

**Supervisor:** Prof. Dr. Adem UĞUR

**Date:** 22/05/2013

**Nu. of pages:** IX (Pre text)+ 93 (thesis)+2 add

**Department:** Labour Economics  
and Industrial Relations

**Subfield:** Human Resource Management

Competition among organizations are getting increased based on fast developments and changes day by day. Organizations had accepted the ‘empowering Human resource’ as one of the essential management technique in order to survive in those competitive conditions. It is considered that empowering human resource causes an increase in job satisfaction, creates an advantage in competitive conditions also brings success in the meaning of organizations. Therefore it is getting more important to determine, if the human resource empowerment practices are related to job satisfaction or not. The aim of this study is presenting the relationship between human resource empowerment management strategies and job satisfaction. In consequence of the research, it is also aimed to determine the kind of the relation between two variables.

In the first part of the research, It is addressed to definition of the human Resource empowerment, relations between similar concepts, importance, components, processes and advantages of empowerment. In the second part It is addressed to definition, importance, theories, factors and results of job satisfaction. In the last part of the research It is examined the relation between job satisfaction level and Human Resource empowerment level of white collar workers in automotive supply industry in the City Sakarya. In the study, data were obtained from using a questionnaire method and 206 white collar workers are participated the study. These data analyzed using the SPSS 17.0 program. According to the data gathered it was found that there is a positive relationship between human resource empowerment and job satisfaction.

**Anahtar Kelimeler:** Empowering Human resource , Job Satisfaction, White Collar Worker, Sakarya

## GİRİŞ

Her geçen gün hızlı bir şekilde gelişen ve değişen dünyada örgütler varlıklarını koruyabilmek ve rekabet edebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Örgütlerin en önemli başarı faktörlerinden biri beşeri sermayesi olan işgücüdür. Bu nedenle örgütlerin, rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için öncelik vermesi gereken en önemli nokta mutlu çalışanlardır.

Çalışanların mutlu olabilmesi için işlerinden tatmin olmaları gerekmektedir. Çalışanlar işleri için gösterdiği çaba karşılığında beklentilerini gerçekleştirmek isterler. Çalışma ortamının da bu duruma elverişli olmasını isterler. Örgütlerin, çalışanlara bu ortamı sağlaması klasik yönetim anlayışlarıyla mümkün değildir. Örgütleri yeniden yapılanmaya zorlayan değişim sürecinde, yeni yönetim düşüncesi, çalışanı yani insan kaynağını güçlendirmedir.

Yeni yönetim tekniği çalışanlardan maksimum fayda sağlamayı amaçlamaktadır. İnsan kaynağı güçlendirmede çalışanlar kendilerini motive edilmiş hissederler. Örgüte karşı güvenleri artmıştır ve inisiyatif kullanarak işlerini yapacakları özgürlüğe sahiptirler. Kontrol yetkisine sahiptirler. Bu özelliklere sahip olan çalışanlar işleriyle ve örgütleriyle bütünleşerek güçlenmiş olurlar. Güçlendirme örgütlerde karar mekanizmasını daha hızlı çalıştırdığından dolayı çevre şartlarına uyum daha hızlı olacaktır.

İş, insan hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği ve tatmin elde etmek istediği alanlardan biridir. Bireyin yaşamı boyunca işte geçirdiği süre düşünülünce, bireyin işinden tatmin olmasının önemi daha iyi anlaşılır. İş tatmininin sadece bireyler için değil örgüt içinde önemli olduğunun farkına varılmasıyla bu kavramın önemi daha fazla artmıştır. Örgütler çalışanlarını yalnızca fiziksel varlıklarıyla değil; iş ile ilgili duygu, düşünce ve değerleri ile birlikte değerlendirmeye başlamışlardır. Bu yeni düşünce tarzı çalışanların iş tatminini beraberinde getirmiştir. Güçlendirilmiş çalışanlar kendisini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Örgütün amacına ulaşabilmesi için kendisine ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. İnsan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini uyumu sağlanması çok başarılı bir yönetim tarzını ortaya çıkaracaktır.

## **Araştırmanın Amacı**

Araştırma, beyaz yaka çalışanlarda yeni yönetim tekniklerinden sayılan insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmektedir. Bununla birlikte yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi çeşitli demografik değişkenlerle aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

## **Araştırmanın Önemi**

Hızla artan rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri oldukça güçleşmiştir. Örgütler varlıklarını garanti altına alabilmek için çeşitli yönetim teknikleri geliştirmeye başlamışlardır. Yeni yönetim tekniklerinden sayılan insan kaynağını güçlendirme örgütler için bir çözüm yolu olarak görülmektedir. Bu teknik, örgütün en önemli sermayelerinden biri olan çalışanları odak noktası yapmıştır. Çalışanları destekleyen ve güçlendiren insan kaynağını güçlendirme ile çalışanın işine karşı sergilediği olumlu tutumu ifade eden iş tatmini ilişkisinin olumlu yönde olması ihtimali yüksektir.

Bu araştırma beyaz yaka çalışanların, çalıştıkları örgütte insan kaynağı güçlendirme uygulamaları olduğunda ya da olmadığında iş tatmini ile ilişkisinin nasıl olduğunu ölçmek için uygulanmıştır. Böylece örgütlerin insan kaynağı güçlendirme yönetim tekniğini uyguladıklarında ortaya çıkacak sonuçlar için fikir elde etmeleri mümkün olacaktır.

## **Tezin İçeriği**

Araştırma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde insan kaynağını güçlendirme kavramına, çeşitli kavramlarla ilişkisine, sürecine ve bu süreçte rol oynayan aktörlere, unsurlarına ve sonuçlarına değinilmiştir. İkinci bölümde ise iş tatmini kavramına ve önemine, iş tatminini etkileyen unsurlara, kuramlara ve olumlu-olumsuz sonuçlarına değinilmiştir. Son olarak üçüncü bölümde ise Sakarya'da faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi firmalarında çalışan, beyaz yaka çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir.

# BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAĞINI GÜÇLENDİRME

## 1.1 İnsan Kaynağını Güçlendirme Tanımı ve Kapsamı

İnsan kaynağını güçlendirme tanımını yapmadan önce gücün tanımını yapmak daha doğru olacaktır. Pfeffer gücü basit anlamda potansiyel bir kuvvet olarak, geniş anlamda ise davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanları bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet olarak tanımlamıştır (Pfeffer, 1992: 20). Başka bir tanıma bakıldığında güç, planı gerçekliğe dönüştüren, hareketi başlatacak ve sürdürecektir enerji olarak değerlendirilmektedir (Luthans, 1995: 21).

“Empowerment” kelimesinin en yaygın olarak kullanılan Türkçe karşılığı sözcük personel güçlendirmedir. Bu çalışmada ise insan kaynağını güçlendirme olarak kullanılacaktır. Şimdiki anlamıyla 1980’lerde ortaya çıkan insan kaynağını güçlendirme kavramının yerli ve yabancı literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır. Birçok tanım bulunmasına rağmen üzerinde uzlaşılmış tam bir tanım da bulunmamaktadır. Bu tanımlara verilebilecek örnekler şöyledir:

Klagge güçlendirmeyi; çalışanlara, yeteneklerine ve sorumluluklarına göre arttırılmış güç ve otoritenin verilmesi olarak tanımlar. (Klagge, 1998: 550)

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 414).

Erstad ise personel güçlendirmeyi; iş görenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması şeklinde açıklamaktadır (Erstad, 1997: 325).

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, örgüt üyelerinin öz-yeterlilik duygularının arttırılması şeklinde motive edici kavram olarak tanımlarlar. Bu tanımlama incelendikten sonra, Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin çok yönlü olduğunu ve özünde tek bir kavram tarafından açıklanamayacağını savunmuştur. Onlar güçlendirmeyi daha geniş olarak çalışanların işinde tek bir yönü yansıtan dört bilişsel



özelliğın artan içsel görev motivasyonu olarak tanımlarlar: Anlam, yetkinlik, otonomi ve etki (Spreitzer, 1995: 1443).

**Anlam:** Bu kavram kişinin kendi ideal veya standardına ilişkin karar, amaç ve hedef değeriyle ilgilidir. Yani bireye verilen bir görev karşısında bireyin içsel uyumudur (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

**Yetkinlik:** Bu kavram birey çalışırken gerçekleştirdiği faaliyetleri hangi uzmanlık derecesinde gerçekleştirdiğiyle alakalıdır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Yetkinlik; inançlar, kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle paraleldir.

**Otonomi:** Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, özerklik (otonomi) bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesini ifade etmektedir (Çöl, 2004: 37).

**Etki:** Bireyin işle ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme derecesidir (Spreitzer, 1995: 1444). Başka bir açıdan etki, iş ile ilgili çıktıların kontrolünün kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmedir. Bu noktada, işgörenler, içsel kontrol algısına sahiplerse, iş çıktılarını, kendi bilgi, yetenek ve çabaları ile etkileyebileceklerini hissederler. Kişi, çıktıların dışsal faktörler aracılığı ile kontrol edildiğini düşünüyorsa, bu durumda çıktıları etkileme konusunda fazla bir etkiye sahip olmadığını düşünecektir (Bolat, 2003: 204-205).

Bowen ve Lawler'e göre ise insan kaynağını güçlendirme, çalışanların dört örgütsel girdiyi paylaşmalarıdır. Bunlar; örgütsel performans hakkındaki bilgilerin paylaşımı, çalışanların örgütsel performansı anlayıp, örgütsel performansa katkıda bulunmalarını sağlayacak bilgilerin paylaşımı, örgüt performansıyla ilgili ödüllerin paylaşımı ve örgüt performansını etkileyecek kararların paylaşımıdır (Bowen ve Lawler, 1992: 31).

İnsan kaynağını güçlendirme; güçsüzlüğe neden olan koşulların belirlenmesiyle birlikte örgüt üyeleri arasında öz-yeterlilik duygusunun artırılması ve resmi örgütsel uygulamaları ile yeterlik bilgileri veren resmi olmayan tekniklerin kaldırılması sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988; 474). Saeman'a göre ise insan kaynağını güçlendirme; "bireyleri daha güçlü kılmak"tır (Saeman, 1992: 189). Tüm bu tanımlara ve özelliklere bakarak insan kaynağını güçlendirme, çalışanlara tam bir serbestlik vermemekle birlikte

belli sınırlar dahilinde karar vermeleri ve sonuçlarından sorumlu olmalarını ifade etmektedir.

**Tablo 1.**  
**İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Özellikleri**

<b>İNSAN KAYNAĞINI GÜÇLENDİRME</b>	
<b>Nedir?</b>	<b>Ne Değildir?</b>
-Anlaşılabilir bir vizyon, davranışlara yönelik rehberlik ve açıkça belirtilmiş sınırlar.	-Herkesin özgürce hareket edebileceği, istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisinin çizebileceği bir ortam.
-Bütün karar ve davranışlara takım üyelerinin tümünün yüksek derecede katılımının sağlanması ve desteğinin alınmasıyla yaratılan uzmanlaşma.	-Her karar ve davranış için bireylerin oy verdiği demokratik bir işleyiş.
-Performans ve sonuçlara önem verilen bir ortam.	-Sonuçların önemsenmediği, takımın iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam.
-İşi daha etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitim, para ve zaman konusunda belirginliğin olması. Takım olarak hareket edilmesi, yaratıcı olunması, sorunların çözülmesi.	-Gerekli araç, yönlendirme ve rehberlik olmadan işlerin yapılması için takımın serbest bırakılması.
-Takımın başarısı için bütün takım üyelerinin kararlara katılımı, sonuçlar ne olursa olsun üyenin, kendisinin ve takımın davranışlarını sahiplenmesi.	-İşler yolunda gitmediğinde suçlama ya da savunmaya geçme, özür dileme; sorumluluk almadan, karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma beklentisi.

**Kaynak:** Şenel, 2006: 5

## 1.2. İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Tarihçesi

İnsan kaynağını güçlendirmenin başlangıcı oldukça eskiye dayanmaktadır. 1920’de F.W. Taylor’un ortaya çıkardığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’yla başlamıştır. Bu yaklaşımda fiziksel ve düşünsel işler birbirinden ayrılmıştı; işçiler fiziksel, yönetim kadrosu ise düşünsel işlerden sorumluydu.

1950’li yıllara gelindiğinde insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmış ve insana verilen önem nispeten artmıştır. Elton Mayo’nun önderliğindeki insani ilişkiler okulu, Taylorist görüşü eleştirmiş ve işgörenlerin kendi kendilerini motive edebileceklerini ve sıkı bir denetim olmadan da iyi iş çıkarabileceklerini vurgulamıştır (Işın, 2009: 15).

1960’lı yıllara gelindiğinde katılma ve dahil olma, beyin fırtınası kavramları ortaya çıkmış, birlikte karar verme ve karşılaşılan problemlerle daha kolay baş edebilme amaçlanmıştır (Işın, 2009: 15).

1970’li yıllarda çalışanların katılım hakları ve çalışanların isteklerinin yasal dayanağa kavuşturulması isteğini temel alan ve Batı Avrupa’da yaygın bir anlayış haline gelen Endüstriyel Demokrasi popüler bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynağını güçlendirme 1980’lerde kendi anlamını bulmuş ve Block’un çalışmalarıyla üne kavuşarak, eskilerle kıyaslandığında övgüye layık yeni yönetim şekli personel güçlendirme olmuştur. İnsan kaynağını güçlendirme adeta bir slogan haline gelmiş ve onunla ilgili çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Block insan kaynağını güçlendirmeyi şöyle tanımlamıştır: ”Durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh durumu, ruh halidir”. Dolayısıyla, güçlendirilmiş hissetmek pek çok şeyi birlikte çağrıştırmaktadır. Çünkü insan kaynağını güçlendirme aynı zamanda çalışanların ruh durumu ile de ilgilenilmesini öngörmektedir. Çalışanların yaşamlarının kendi elinde olduğunu bilmeleri ve önemli amaçlara sahip olduklarını onlara hatırlatmayı gerektirmektedir (Doğan, 2006: 24).

İnsan kaynağını güçlendirmenin tarihsel süreçte nasıl geliştiği aşağıdaki tabloda incelenebilir. 1920’li yıllarda başlayan sürecin günümüze kadar geçirdiği aşamalar tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.**  
**Güçlendirmenin Gelişim Seyri**

1920'li yıllar	İşçinin uyum göstermesi	Taylorist yaklaşım
1930'lu yıllar	İnsan ilişkileri yaklaşımı ve Elton Mayo	İşçilerin kendini motive edebilmesi ve iş görmesi, yakın nezaret olmadan daha iyi sağlanabilir.
1960'lı yıllar	İş zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara “anamlı” işler sunmak.
1970'li yıllar	Endüstriyel demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma
1980'li yıllar	Çalışanların katılımı	Yeni bir katılma biçimi olarak bu evrede, müşterek anlaşmadan çok işgören katılma biçimleri üzerinde durulur. KKÇ, kar paylaşma gibi örnekler sayılabilir.
1980'li yılların sonu	Güçlendirme	Çağdaş anlamda güçlendirme

**Kaynak:** Seçgin, 2007: 14

### **1.3. İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Başka Kavramlarla İlişkisi**

İnsan kaynağını güçlendirme kavramı bazı yönetim kavramlarıyla benzer olduğu için karıştırılmaktadır. Fakat biraz derinlemesine araştırıldığında bu kavramların birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu kavramların bazıları çok farklı anlamda olduğu gibi bazıları da güçlendirmenin başlangıcı ya da uzantısıdır.

#### **1.3.1. Yetki Devri**

Wells'e göre, yetki devri; “operasyonel ya da yönetsel bir ya da birkaç anlamlı görev veya sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesi” dir (Wells, 1993: 12).

Yönetici yetki devrinde kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmektedir. Yetki yöneticinin ve yönetici bunun bir

kısmını astına devretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir. İnsan kaynağını güçlendirmenin de bir yetki devri boyutu vardır ancak burada anlayış ve olayın esası farklıdır. Çünkü yetki devri hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına ilişkin bir kavramdır. Üst kademedeki yöneticiler seçim yapma hakkı, iş yapma metotları ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirmektedir. Oysa insan kaynağını güçlendirme anlayışı işi fiilen yapan bireyin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi fiilen yapanın uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlamak ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısaca “iş yapanı, işin sahibi haline getirmektir”. Yani yetki zaten işi yapanın olmaktadır (Koçel, 2005: 415-416).

Yetki devri, insan kaynağını güçlendirmenin aksine sadece çalışanın davranışsal boyutla ilgilendirir. Yöneticiler yetkilerini astlarında devrederler ve onlar için işgörenin algısının yani bilişsel boyutun bir önemi yoktur, yetkilendirilen kişi artık yetkiyi devreden gibi hareket edecektir ve bu verilen yetki onun organizasyonda değişiklik yapma gücüne sahip olduğu anlamına gelmeyecektir. Oysa daha önce de vurguladığı gibi insan kaynağını güçlendirme çalışanın hem davranışsal hem de bilişsel boyutla ilgilendirilmektedir ve işgörenin algılamasına önem vermektedir. Farklı bir ifadeyle insan kaynağını güçlendirmeden bahsedebilmek için üst yönetimin uygun koşulları sağlamasının yanında bunun işgörenler tarafından nasıl algılandığı da önem arz etmektedir (Işın, 2009: 26).

Sonuç olarak insan kaynağını güçlendirme ile yetki devri arasında benzerlik olduğu gibi farklılıkta vardır. İnsan kaynağını güçlendirme, yetki devri kavramını içine barındırmakta ve biraz daha ilerisini ifade etmektedir.

### **1.3.2. Motivasyon**

İnsan kaynağını güçlendirme kavramına benzer diğer bir kavram da motivasyondur. Motivasyon da insan kaynağını güçlendirme kavramıyla karıştırılmakta fakat incelendiğinde benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon, bir hedefe bağlantılı olarak, belli şekillerde davranmaya-düşünmeye sevk eden durum veya süreçtir (Seyyar ve Öz, 2007: 268) Güçlendirme, motivasyonla birlikte düşünüldüğünde, bireysel olarak kendi kendine yeterlik demektir. Çalışanın kendi kendine karar vermesi, kendi kendine yeterlik inancını kuvvetlendiren bir yönetim stratejisi ya da tekniği, onların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlar. Aksine, çalışanın kendi kendine karar vermesi ya da kendine yeterlik inancını zayıflatan herhangi bir strateji, onların güçsüzlük duygularını arttırabilir (Conger ve Kanungo, 1988; 473).

Thomas ve Velthouse insan kaynağını güçlendirme ile motivasyonu ilişkilendirirken insan kaynağını güçlendirmenin işgörelere güç vermek, yetki vermek anlamına geldiğini ve aynı zamanda işgöreleri harekete geçirmek, onlara enerji vermek anlamlarında da kullanılabileceğini vurgulamaktadırlar. Bu bakış açısıyla insan kaynağını güçlendirmenin günümüzdeki motivasyonel güdüleme kavramını kapsamakta olduğunu ifade etmişlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990: 667).

Motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken cevap aradığı soru "işgörene ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletmenin yararına olacak şekilde davranınsın" sorusudur. Oysa güçlendirmenin hareket noktası işgörelenin kendini yetiştirme ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir (Aktaş, 2008: 63-64).

İnsan kaynağını güçlendirmede yüksek derecede özgüven, kendini geliştirme ve ilerleme arzusu, risk alabilme ve değişime açık olabilme, kendinin farkında olabilme, bağımsız çalışabilme, kendini ifade edebilme gibi kişisel maharetler ön plana çıkmaktadır. Motivasyon, kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Sonuç olarak motivasyonda zaafardan yararlanma ön plana çıkmakta iken, güçlendirmede ise üstün mezziyetler ön plana çıkmaktadır (Ataman, 2001: 349,433-434).

### 1.3.3. Yönetime Katılma

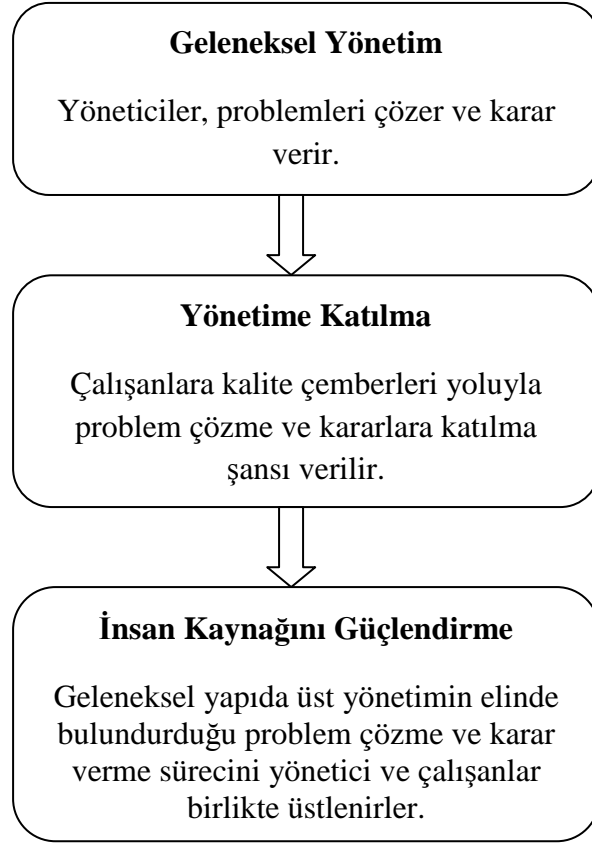
İnsan kaynağını güçlendirme ile karıştırılan bir diğer kavram yönetime katılma ya da katılımlı yönetimdir. Yönetime katılma, çalışanların karar verme sürecindeki safhalara katılması ölçüsünde gerçekleşmektedir. Yönetici katılımın hiç olmadığı durumlarda karar vererek çalışana kararı uygulaması için bildirmekte, katılımın en yüksek olduğu durumda ise, çalışanlar sorunları tarif edebilmekte veya amaçları belirleyebilmektedir. Katılımın artması, çalışanların motivasyonunu, işe karşı tutumlarını ve başarıma anlayışlarını olumlu yönde değiştirmektedir (Koçel, 2005: 415).

Katılım, problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliği arttırması ve örgütte demokratik bir ortam oluşturması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımda işgörenler karar süreçlerine belli ölçüde ve imkân verildiği sürece katılırken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler. Çünkü güçlendirmede kararları alan kişi, fiilen işi yapan iş gören olduğu için zaten sürekli karar sürecinin içindedir (Aktaş, 2008: 60).

İki kavramın ayrıldığı başka bir nokta ise; katılımıda nihai kararlar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede iş gören üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işiyle ilgili kararları almakta ve uygulamaktadır (Wilkinson, 1998: 47).

Gün geçtikçe artan rekabet koşullarında örgütlerin sürekli kendilerini yenileyip, geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun sonucunda da müşteri kazanımı ve memnuniyeti sağlayarak başarıya ulaşmış olurlar. Bu durumu sağlayabilmek için ise “iş en iyi yapan bilir” felsefesiyle hareket ederek çalışanların yaptıkları işte söz sahibi olmalarına fırsat vermek gerekir. Bu durum yönetime katılımdır. İnsan kaynağını güçlendirme de çalışanlar doğrudan kendi işlerinde söz sahibidirler.

Geleneksel yönetim düşüncesinden insan kaynağını güçlendirmeye geçiş aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



**Şekil 1.** Geleneksel Yönetimden İnsan Kaynağını Güçlendirmeye Geçiş

**Kaynak:** Randeniya ve diğ., 1995: 217

#### 1.3.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, iş görenin hem inisiyatifi hem de becerisi genişletilerek işe katılmasıdır (Uğur, 2008: 67). İş zenginleştirme, işgörenlere işlerini nasıl yapmaları konusunda daha fazla kontrol, sorumluluk, kişisel karar verme yetkisi vererek, işe derinlik kazandırmaktır (Newstrom ve Davis, 1993: 348). İş zenginleştirme, çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak ve onlara gerekli otoriteyi vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmaları anlamına gelmektedir. Bu düşünce, çalışanlara yeteneklerini sonuna kadar kullanma fırsatı vererek onları motive etmeyi ifade etmektedir. Herzberg, iş zenginleştirmenin herhangi bir motivasyon politikasında kilit bir faktör olduğunu ve zenginleştirilen işlerin, performans konusunda başarı ve geri bildirim elde etmek için farklı yetenek düzeylerinde bir dizi görev ve fırsatlar içermesi gerektirdiğini söyler (Marangoz ve Biber, 2007: 205).



İş zenginleştirme ile insan kaynağını güçlendirme bazı yönleriyle birbirlerine benzese de birbirlerinden farklı kavramlardır. Birinci fark; güçlendirme, işgörenlerin sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. İkinci fark ise, güçlendirmede işgörenin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede işgörenler, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, işgörenler kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler (Spreitzer, 1996: 484-485).

#### **1.4. İnsan Kaynağını Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler**

Güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan gelişmelerin başında artan tüketici bilinci ve rekabetçi ortam gelmektedir. Bu bilinç ve ortam, hızlı ve esnek tepkileri talep etmektedir. Bu nedenle işgörenlerin işin gerçekleştiği anda karar vermeleri ve eyleme geçmeleri gerekmektedir. Bir hata yapıldığında da yine aynı zamanda geri besleme alınmalı ve tecrübelerden ders çıkarılmalıdır. Bunun yanında örgütler giderek holografik yapılar olarak tasarlanmaktadır. Bu yaklaşım bireylerin veya birimlerin güçlendirilmeleri gereğini de beraberinde getirmektedir. Günümüzün ileri teknolojisi bu yaklaşımı mümkün kılmaktadır (Dalay ve diğ., 2002; 225).

Günümüzde hızlıca geçilen insan kaynağını güçlendirmeyi ortaya çıkararak nedenlerin başlıcaları şunlardır (Koçel, 2007: 318):

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS uygulamalarındaki gelişmeler, organizasyonları orta kademeyi ortadan kaldıracı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin deyimi ile “bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademeler yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.”
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerini hızlı cevap verme zorunluluğunun artması.
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı.
- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması.

- Bilgi ve insan unsurunun, en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirmesi
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta- kontrol felsefesinin zayıflaması
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

Yukarıdaki maddelere bakıldığında, insan kaynağını güçlendirme uygulamalarının önem kazanmasında hem bireylerin, hem örgütlerin, hem de var oldukları dış çevredeki hızlı gelişme ve değişimlerin etkili olduğu söylenebilir.

### **1.5. İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Yararları**

İnsan kaynağını güçlendirmenin farklı açılardan pek çok yararı vardır. Bunlar yöneticilere yararları, çalışanlara yararları ve örgüte yararları olmak üzere üç grupta incelenecektir.

#### **1.5.1. Yönetici ve Personel Açısından**

İnsan kaynağını güçlendirme, gerçekleştirilmesi uzun süren bir süreçtir. Bu uygulamadaki en büyük kazanç, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve motive olmalarıyla, yaratıcılıklarını ortaya koyup işletmeye katkı sağlamalarıdır (Doğan, 2003: 196). İnsan kaynağını güçlendirmenin hem işletmeye hem de yönetici ve çalışanlara sağladığı pek çok yarar vardır. Yöneticilere sağladığı yararlar (Ataman, 2001: 345);

- Yöneticiler, ayrıntı ve rutin işlere ayırdıkları zamanı stratejik konuları düşünmek için kullanırlar.
- Yönettikleri kişilerin başarıları artacağı için kariyerlerinde ilerlemeleri kolaylaşır.

İnsan kaynağını güçlendirmenin çalışana da sağladığı bir çok yarar vardır. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bowen ve Lawler, 1992: 33-35):

- Çalışanların yaptıkları işler hakkında kendilerini daha iyi hissetmeleri,
- Çalışanların müşterileriyle daha sıcak ve istekli bir şekilde iletişim halinde olmaları,
- Güçlendirilmiş çalışanların, daha iyi hizmet üretme fikirlerini ortaya koyma açısından birer kaynak oluşturmaları,

### 1.5.2. Örgüt Açısından

İnsan kaynağını güçlendirmenin organizasyona sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uzun,2007: 16):

- Güçlendirilen personelin organizasyona sağlayacağı verimlilik artar.
- Kararlar daha hızlı ve etkin alınabilir.
- İç ve dış müşteri tatmini artar.
- Çalışanın esnekliği artar.
- Bilgi teknolojilerinden daha iyi yararlanılabilir.
- Genel olarak hukuki konularda azalma olduğundan bu konudaki masraflar azalır.
- İş güvenliğinde iyileşme görülür ve bunun sonucu olarak iş kazaları ve sigorta ödemeleri azalır.
- İşe gelmeme oranı düşer.
- İş tatmini artar.
- Rekabet avantajı doğar.
- Genel anlamda maliyet tasarrufu sağlanır.

### 1.6. İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Sakıncaları

İnsan kaynağını güçlendirmenin örgüte sağladığı faydalar doğal olarak beraberinde sakıncaları da getirmektedir. İnsan kaynağını güçlendirmenin etkisi kanıtlanmıştır ve bunun en büyük göstergesi gittikçe artan rekabet ortamında rekabet yeteneğinin artmasıdır. Sağlanan yararlarla birlikte sakıncalar da hesaba katılmalıdır ve bu sakıncalar şöyle özetlenebilir (Doğan, 2006: 166-171):

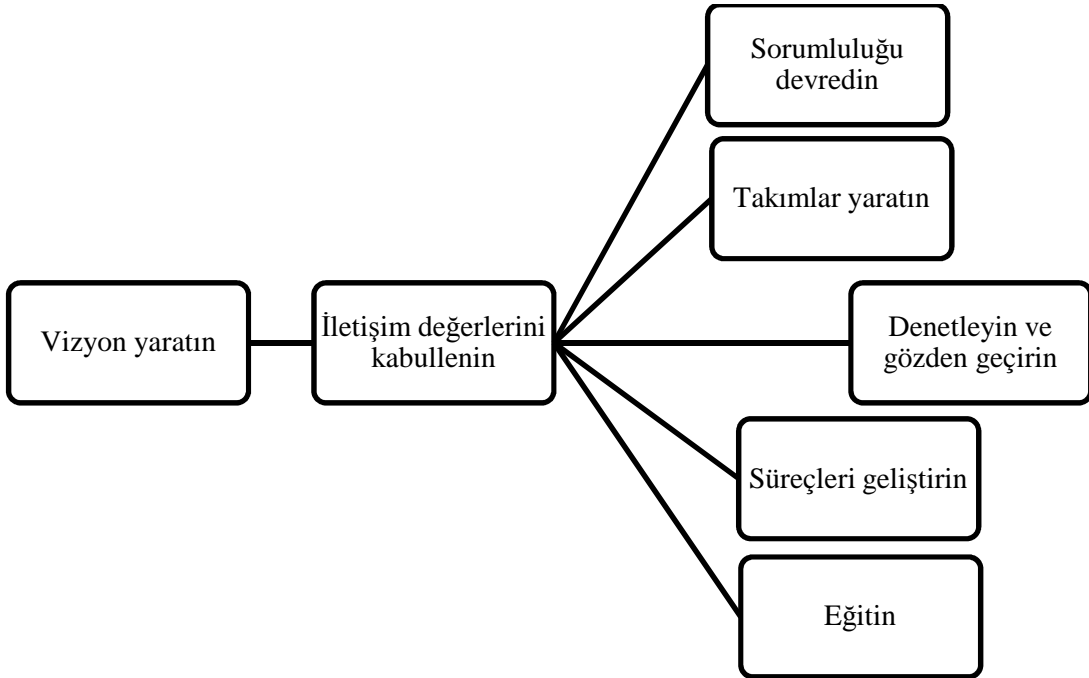
- Zaman alıcı olması,

- Personeli seçme ve eğitme maliyetleri,
- Personel güçlendirmenin bir program olarak uygulanması gereği,
- Yönetim bilgi sistemlerinin kurulması gereği,
- Müşteriyi ilk defada memnun etmenin neden olduğu maliyetlerdir.

İnsan kaynağını güçlendirme süreci uygulanırken bu sakıncalar göz önüne alınarak hareket edilmelidir.

### 1.7. İnsan Kaynağını Güçlendirme Süreci ve Uygulaması

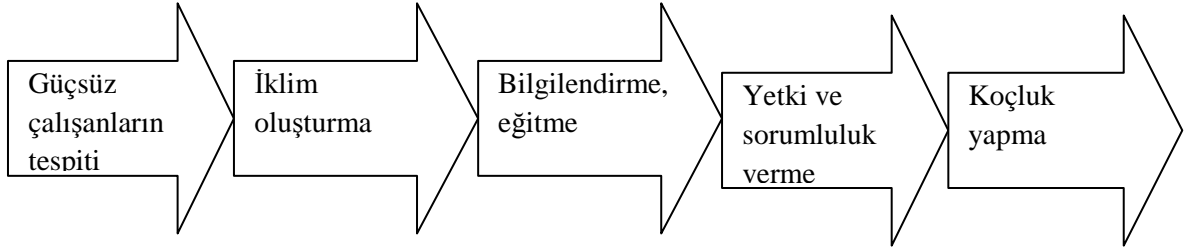
İnsan kaynağını güçlendirme uzun zaman ve uğraş gerektiren, örgüt kültüründe değişiklik yaratan bir süreçtir (Smith, 1997: 122). Bu yüzden süreç, birden bire değil aşama aşama gerçekleşir. İnsan kaynağını güçlendirme süreci ile ilgili birbiriyle örtüşen birçok model bulunmaktadır. Bu modellerin farklılık göstermesi ise uygulanacak alanlar ve çalışanların farklı olmasına dayanmaktadır. Bu modellerden Erstad'ın insan kaynağını güçlendirme sürecini bir örnek olarak verebiliriz.



Şekil 2: Güçlendirme Süreci

**Kaynak:** Erstad, 1997: 326

İnsan kaynağını güçlendirme süreci her örgütte aynı sıra ile gerçekleşmeyebilir fakat bütün örgütlerde insan kaynağını güçlendirmenin uygulanması sırasında temel süreçte bulunması gereken unsurlar aşağıda açıklanmış ve Şekil 3'te gösterilmiştir.



**Şekil 3:** İnsan Kaynağını Güçlendirme Süreci

**Kaynak:** Zencir, 2004: 34

- Güçsüz hisseden çalışanlar ve güçsüz hissetme nedenleri tespit edilir.
- Güçlendirme kavramına alışılması için iklim oluşturulur. Yani çalışanlara daha fazla özgürlük verme, kararlara katılmalarını isteme, işletme hedeflerini daha açık şekilde sunma ve ekip kurma gibi faaliyetlerin başlaması. Burada önemli olan husus, çalışanların değişimleri yavaş ve özümseyerek yaşamasıdır.
- Çalışanlara işletme ile ilgili bilgiler verilir, çalışanlar kendilerini geliştirebilmek için daha düzenli ve programlı bir eğitime başlar.
- Çalışanlara karar verme yetkisi verilir. Bu aşamada çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissederler.
- Koçluk yapılarak çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri sağlanır.

### **1.8. İnsan Kaynağını Güçlendirmede Rol Oynayan Faktörler**

Coofey, Cook ve Hunsaker'a göre bir organizasyonda insan kaynağını güçlendirmenin hayata geçirilebilmesi için organizasyonun en önemli üç aktörün yani; güçlendirilecek personelin, güçlendirmeyi uygulamaya koyacak olan yöneticinin ve son olarak da güçlendirmenin hayat bulacağı organizasyonun birbirleriyle olan iletişiminin sağlıklı

olması gerekmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135). Bunlar arasındaki ilişki ne kadar iyi olursa insan kaynağını güçlendirme o kadar başarılı olur.

### **1.8.1. Örgüt Yapısı**

Örgütlerde insan kaynağını güçlendirmenin uygulanabilmesi için yönetici ve çalışanların yapması gerekenler kadar örgüt yapısı da önemlidir. Örgütün işleyiş tarzı ve yapısı, insan kaynağını güçlendirme ile yakından alakalıdır.

Bireysel olarak başarılamayan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla kurulan, toplumun işleyişi ve bireylerin davranış biçimini belirleyen temel araçlar olarak nitelendirilen örgütler, elde edilen çıktıyı, sistemi yeniden harekete geçirecek bir girdi olarak kullanan enerjisel girdi-dönüşüm-çıkıtı sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Can, 1997: 4). Örgütsel destek sistemi, etkili insan kaynağını güçlendirmeyi kolaylaştırıcı bir liderlik ve yönetimin uygulamaya geçirilmesi, politikalar ve süreçler haline getirilmesidir (Doğan, 2006: 42) Bu hiyerarşik ilişki düzeninde oluşturulan örgüt yapılarının basık olması insan kaynağını güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Karar verme ve alınan kararları uygulama gücü, en alt kademelere kaydırılabildiği ölçüde insan kaynağını güçlendirme derecesi artmaktadır (Paul ve diğ., 2000: 481).

### **1.8.2. İşgören**

İnsan kaynağını güçlendirme başarısında en önemli unsur çalışanlardır. Çalışanlar güçlendirmeyi kabul etmedikleri takdirde örgüt yapısının çok iyi olması da ve yöneticinin de güçlendirmeyi istemesi de sonuca etki etmeyecektir, güçlendirme başarıyla gerçekleşemeyecektir.

İnsan kaynağını güçlendirme anlayışında çalışanlara, kendi kararlarını verme yetki ve sorumluluğunun devredilmesi ile birlikte yöneticilerin çalışanlarından, bu zor ve stresli ortama çabuk adapte olmalarını beklemeleri yanlış olacaktır. İnsan kaynağını güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde çalışanların bireysel olarak değişime ilişkin algı, tutum ve davranışlarının doğru anlaşılması gerekmektedir (Philamon, 2003: 25).

İşgörenin kendini tanıması, potansiyelinin farkında olması gerekir. Çünkü kendine güven duyan işgöreni güçlendirmek daha kolay olacaktır. Çoğu işgören insan kaynağını güçlendirmeyi yetki artışı ve buna paralel olarak da sorumluluk ve iş yükü artışı olarak görmektedir, bu da güçlendirmeyi olumsuz etkilemektedir. İşgören de sürekli kendini geliştirme isteği olması, değişime açık olması ve aksiyona dönük olması da insan kaynağını güçlendirmenin işgören boyutunda dikkat edilmesi gereken başlıklar olarak sayılabilir (Işın, 2009: 30).

Güçlendirmenin başarılı şekilde gerçekleşebilmesi için çalışanların sahip olması gereken başlıca özellikler şunlardır (Ataman, 2001: 349):

- Yüksek özgüven sahibi olma
- Yüksek kendini geliştirme arzusu
- Değişime açık olma ve risk alabilme
- Kendi durumunun farkında olma
- Bağımsız çalışabilme gücü
- Kendini iyi ifade edebilme

Çalışanın sürekli kendini geliştirme arzusunun olması güçlendirmeyi etkiler. Bazen çalışanlar yalnızca yaptıkları işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini ve noktalarını görmek istemeyebilirler. Bu gibi çalışanlara göre, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacaktır. Bu nedenle çalışanlar, insan kaynağını güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135).

### **1.8.3. Yönetici**

İnsan kaynağını güçlendirme aktörlerinden bir diğeri de yönetici unsurudur. İnsan kaynağının güçlendirmenin başarılı olması için; yöneticinin, yönetim ve işgücü arasındaki ilişkilerde işbirliği yapması gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlara karar verme yetkisi verecek ve çalışanlar da işlerinde daha büyük sorumluluklar alacaklardır. Böyle bir ortam sağlanınca, çalışanlara problemi tanımlama sorumluluğu verilmesi ve yeteneği kazandırılması vurgulanabilecek ve iş çevresinde kaliteli müşteri hizmetinin sağlanması uygulamalarına geçilebilecektir (Doğan, 2006: 42).

Güçlendirmenin ne anlama geldiğini bilen bir yönetici, çalışanların güven ve destekleyici bir kültür yaratmalarını destekler ve çalışanlara değer verir (Price, 2005). Güçlendirmede, yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2007: 320):

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve tartışma ortamı güçlendirmenin başarısını etkiler.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, verilen kararların uygulanmasını teşvik eden, motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Personelinin performansı konusunda net, zamanında, yararlı ve etkin geri besleme veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Katılımcı ve bilgi paylaşıcı tarzı olan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Örgütte yaşanan her başarı veya başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Görevinin emir-komuta ve kontrol yerine, yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi etkiler.

## **1.9. İnsan Kaynağını Güçlendirmenin Unsurları**

Örgütlerde insan kaynağını güçlendirme kavramı birçok unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Başarılı bir şekilde güçlendirme sürecinin gerçekleşebilmesi için örgütlerin bu unsurlara sahip olması gerekmektedir.

### **1.9.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

İnsan kaynağını güçlendirme, takım ve takım üyelerinin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir (Doğan, 2006: 47).

Güçlendirilmiş çalışanlar ya da gruplar, işin planlanması, yeni ekipman seçilmesi, müşterilere düzenli geri besleme ve müşterilerle karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması, kalite problemlerinin fark edilmesi sonucunda üretimin kesilmesi gibi konularda karar alma yetkisine sahip olurlar. Ancak personele bu yetkiler bir anda tamamen verilmemelidir, bu başarısızlığa yol açabilir. Yetkilerin bir anda verilmesi



yerine yavaş yavaş karar verme yetkisi arttırılarak verilmesi daha olumlu sonuçları beraberinde getirecektir (Brower, 1995: 14). Güçlendirilmiş birey ve takımlar aşağıdaki konularda karar verme yetkisine sahip olmaktadır (Doğan, 2007: 47-48):

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipman seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması, kullanılması,
- Ekipmanın ön/koruyucu bakımının ve tamirinin gerçekleştirilmesi,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite ve zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,
- Müşterilerle düzenli geri besleme ve karşılıklı kanalların oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalite problemlerinin görülmesi, durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Çalışmalarına yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

### **1.9.2. Sorumluluk Alma**

İnsan kaynağını güçlendirmenin yetkiyle birlikte anılan olmazsa olmaz unsurlarından biri de sorumluluktur. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da verilmelidir. Çalışanlar kendilerine güvenildiğini hissettiği takdirde sorumluluk alma isteği gösterirler. Ödüllendirme sistemi buna biraz engel oluştursa da bu eğilim hala devam etmektedir (Coleman, 1996: 32).

Çalışanlar, işletmeye karlılık sağlayacağına inanılan konularda güçlendirilmekte, sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı; onları cezalandırmak ya da kısa dönemde değerlendirmek değildir. Bunun yerine amaç; birbirlerine karşı sorumlu davranmaları, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik

çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Doğan, 2007: 52).

### **1.9.3. Ortak Hedefler Oluşturma**

Çalışanlar ortak bir amaca yönlendirilmelidir ve bu ortak amaca yönelim ya da bağlılık ancak çalışanın paylaşılan kurumsal kültüre olan katkısıyla gerçekleşebilir. Bu anlamda işgörenlerin bir farklılık yaratabilecekleri, kendilerini değerli ve yetkin hissedecekleri kültür yaratmak büyük önem taşımaktadır (Coleman, 1996: 31).

Güçlendirilen takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç şekilde ortak hedeflere yöneltilmektedir. Hedefler doğrultusunda hareket ederek onların gerçekleştirilmesine önemli ölçüde etki ederler. Ortak hedefin benimsenmediği yerde güçlendirmeden de bahsedilemez. Bununla birlikte, güçlendirilmiş takımlar; bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek işletmede kaos yaratacaktır (Doğan, 2007: 52).

### **1.9.4. Yenilik**

Güçlendirme yeniliğe açık örgütlerde daha kolay ve hızlı şekilde gerçekleştirilmektedir. Yeniliği genellikle çalışanlar gerçekleştirmektedir. Yani personel güçlendirme anlayışı yeniliği desteklemektedir. Güçlendirilmiş işgörenin daha fazla motive olması sağlanarak yaratıcılık seviyesi arttırılabilir (Işın, 2009: 38)

### **1.9.5. Eğitim ve Geliştirme**

Yetki ve sorumluluk alan çalışanlar bunu kullanabilecek eğitime sahip değilse, yetki ve sorumluluğun dağıtılması başarısızlıkla sonuçlanacaktır. İnsan kaynağını güçlendirme muğlak bir şekilde eğitimle bağlantılıdır. Eğitim insan kaynağı güçlendirmenin çok önemli bir parçasıdır (Lincoln ve diğ., 2002: 277).

Eğitim ve geliştirme için insana yapılan yatırım, maliyetlerin çok ötesinde faydalar sağlar ve uzun dönemli bir bakış açısı gerektirir. Yapılan çalışmalar sonucunda, işle

ilgili etkili eğitimin, işgücü devir oranını azalttığı, yetenek, ustalık ve yeterliliği çoğalttığı, verimlilik artışı ve bireysel güçlenme sağladığı görülmüştür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, işle ilgili işgörene verilen eğitim, işten ayrılma oranlarını düşürmüş, yetenek, yeterlilik ve ustalığı arttırmış bunun yanında verimlilik artışı sağlamış ve işgörenleri bireysel anlamda güçlendirmiştir (Margulies ve Kleiner, 1995: 14).

İnsan kaynağını güçlendirmenin hayata geçirilebilmesi için işletmede eğitim verilmesi gerekmektedir. Eğitim ile işletmede açık bir iletişim ortamı sağlanacak ve kim, hangi sorumluluğu, neden yüklenmelidir sorularına cevap bulunacaktır. Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerini artırarak kendilerine güven duymalarını ve yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır. Bir kişi ne kadar yeteneğe sahip olursa işletmeye katacağı değer de o kadar fazla olur. Böylece çalışan kendini değerli hissedecek, daha çok çalışarak işletmenin amaç, hedef ve vizyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunacaktır (Doğan, 2007: 58).

#### **1.9.6. Geri Bildirim Uygulama**

İnsan kaynağını güçlendirme sürecinde, performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar konusunda çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Amaç ve performansla ilgili işaretler vermek, çalışanlara gerçekleştirebilecekleri hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşmada motive olma ve kendi kendine güven duyma özelliği vermektedir. Performans üzerinden geribildirim yapmak, yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı vermekte, bu da çalışan motivasyonunu artırmakta, onların kendi kaderlerini kontrol edebilecekleri hissini tanımalarını sağlamaktadır (Doğan, 2007: 59).

#### **1.9.7. Doğru Çalışma Ortamı**

İnsan kaynağını güçlendirme süreci, doğru bir çalışma ortamı ve çalışma esnekliği ile desteklenmezse başarıya ulaşamaz. Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu da güçlendirilmiş çalışanlara şu kazançları sağlar (Doğan, 2007: 60);

- İşten kendine boş zaman yaratabilmek,
- İşlerin günlük düzenini etkileyebilmek ve değiştirebilmek,
- Kendi yaptığı işi değiştirebilmek,
- Çalışma biriminden ayrılabilme.

İnsan kaynağını güçlendirmede, çalışanlar kendileri karar vermek isterler. Bunun için çalışma ortamının doğru olması ve esneklik sağlaması gerekir. Yöneticilerde çalışanlara güvenmelidir. Böylece başarılı bir şekilde güçlendirme gerçekleşecektir.

### **1.9.8. Kaynaklara Erişebilirlik**

Güçlendirmede işgören öğrenen çalışandır ve bilgi kaynağına ulaşmak zorsa ya da imkansız ise güçlendirmeden bahsetmek zordur (Brower, 1995: 22). İşgörenler örgüt içinde ihtiyaç duydukları bilgiye ve araçlara ulaşamazlarsa kendilerini güçsüz hissedeceklerdir (Brazier, 2005: 130). Bu da güçlendirme faaliyetini ortadan kaldıracaktır. Bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için işgörelere, ihtiyaç duydukları bilgilere doğrudan ve kolayca ulaşma imkanı sağlanmalıdır (Appelbaum ve diğ., 1999: 235). Yönetim işgörenlerine ne kadar bilgi aktarırsa, işgörenler de o ölçüde sorumluluk alacaklar ve bu güven ortamı onların yeni fikirler üretmelerine, kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır (Rothstein, 1995: 30).

### **1.9.9. Takım Çalışması**

Her alanda gittikçe önemi artan kavramlardan biri olan takım çalışması, insan kaynağını güçlendirme için de önemli bir yere sahiptir. Takım çalışması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ile onların kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerini esas almaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, performansın yönetim tarafından değil çalışanlar tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir (Ataman, 2001: 351).

Güçlendirilmiş takımlar, güçlendirilmiş bireylerden daha başarılı olmaktadır. Takım üyeleri birbirlerine yardım ederek, bilgiyi paylaşarak ve paylaşılan bilgiyi, birlikte

yorumlayarak kullanmakta, böylece daha etkin kararlar alabilmektedirler (Randolph, 2000: 102). Takımlar bir amaç etrafında birleşmekte ve uyumlu bir şekilde çalışma ihtiyacı hissetmektedir. Etkili takımlar, onlara verilen yön doğrultusunda amaçları gerçekleştirmek için çok fazla gayret göstermekte ve zaman harcamaktadır. Etkili takımların nasıl oluşturulacağını bilen yöneticilere sahip örgütler ise gelecekte önemli bir rekabet avantajı elde edebilmektedirler (Doğan, 2006: 62).

### **1.10. İnsan Kaynağını Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar**

İnsan kaynağını güçlendirme, faydaları göz önüne alındığında her örgütün uygulamak isteyeceği bir yönetim uygulamasıdır. Fakat örgütler bu uygulamalarda zaman zaman sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar yöneticilerden, çalışanlardan ya da örgüt yapısından kaynaklanan nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Karşılaşılan sorunların bir kısmının çözümü kısa sürede aşılrken, bir kısmı da ya çok uzun sürede aşılmakta ya da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. İnsan kaynağını güçlendirmeye giden bir değişim süreci, yöneticilerin ve çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda birbirleriyle nasıl etkileşimde olmaları ve işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini anlama mücadelesini içermektedir (Randolph, 2000: 96).

Yöneticiden kaynaklanan sorunların başında yöneticinin belli kişisel özellikleri gelmektedir. Örneğin; yüksek derece de güç ve mevki hırsına sahip yöneticiler, kontrolün kendilerinde olmasını isteyecek, daha çok güç kazanmak için daha çok çalışacaklardır. Pek çok orta kademe yönetici güçlendirmeyi, kontrolünün azalacağı ya da kendilerini olan ihtiyacın azalacağını düşünerek istememektedir (Doğan, 2006: 127).

Sorun teşkil edebilecek bir diğer husus ise yöneticilerin liderlik özelliğidir. İyi liderler patron gibi davranmaz aksine işin en iyi şekilde yapılması için tüm engelleri ortadan kaldırır. Bunu da çalışanlara yeterli kaynak sağlayıp, onları eğitip, onlara koçluk ederek, bilmeye hakkı oldukları tüm bilgileri çalışanlara sunarak yapar (Doğan, 2003: 193).

Çalışanlardan kaynaklanan sorunlara gelince, bu sorunların ilki çalışanların insan kaynağını güçlendirmeyi her istediklerini yapabilecekleri anlamına geldiğini düşünmesidir. Bazı çalışanlar bu kavramı yanlış anlamakta ve işleriyle ilgili bütün kararları vermekte özgür olduklarını ve istedikleri yönetim araçlarının kendilerine

verileceğini düşünmektedirler (Randolph, 2000: 95). Diğer bir sorun ise çalışanların insan kaynağını güçlendirmeden korkmalarıdır. Çünkü insan kaynağını güçlendirmenin bir unsuru olan karar alma durumundaki çalışanlar, karar kötü olduğu takdirde risk alacaktır. Çalışanlar hata yaptıkları zaman işten çıkarılmayacaklarını ve müşteri tatminini sağladıkları sürece hata yapabileceklerinin kabul edildiğini bilmek isterler (Doğan, 2003: 192).

Örgütlerden kaynaklanan sorunlar da insan kaynağını güçlendirme sürecini olumsuz etkilemektedir. Örgütlerin bazı özellikleri insan kaynağını güçlendirme uygulamalarını sınırlandırmaktadır. Bu özellikleri şunlardır (Koçel, 2007: 232-234):

- Yapılacak hataların maliyetlerinin yüksek olması,
- Organizasyon kültürünün belirli bir misyon ve vizyonu pekiştirecek tarzda gelişmemesi,
- Eğitim ve geliştirme maliyetinin artması,
- Müşterilere verilen hizmette standartlığın kaybolması olasılığı,
- Üst yönetimin gerekli desteği vermeyişi,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi.

Örgütler, insan kaynağını güçlendirmeyi tamamen benimsemelidir. Örgütün her kademesinde ve tüm süreçlerinde uygulanmalıdır. Bu anlamda insan kaynağını güçlendirme kültürü oluşturulmalıdır. Bu durumu fark eden çalışanlar hiç zorlanmadan bu kültürü benimserler. Hem örgüt açısından hem de çalışan açısından arzu edilen sonuçlara ulaşılır.

İnsan kaynağını güçlendirme anlayışını benimseyen örgütlerde klasik yönetim uygulamaları özelliği olan hiyerarşik kültürden vazgeçilerek insan kaynağını güçlendirme kültürü benimsenmelidir.

**Tablo 3.**  
**Hiyerarşik Kültürden Güçlendirme Kültürüne Geçiş**

<b>Hiyerarşik Kültür</b>	<b>Güçlendirme Kültürü</b>
- Planlama	- Vizyon
- Emir/komuta ve kontrol	- Performansa ortak etme
- Yakından denetim ve kontrol	- Kendi kendini kontrol etme
- Bireysel sorumluluklar	- Takım sorumluluğu
- Piramit yapılar	- Çapraz yapılar
- İş akış süreçleri	- Projeler
- Yöneticiler	- Takım liderleri
- Çalışanlar	- Takım üyeleri
- Söyleneni yapma	- Kendi işinin sahibi olma
- İtaat etme	- Kendi kendini yönetme

**Kaynak:** Randolph, 2000: 98

### **1.11. İnsan Kaynağını Güçlendirme Uygulanmasında Yapılan Hatalar**

İnsan kaynağını güçlendirme sürecinde ne kadar dikkat edilse de gerçekleşen hatalar olmaktadır. Bu hataların başlıcaları aşağıdaki gibidir (Doğan, 2006: 130-135):

- İnsan kaynağını güçlendirme uygulamasında çok hızlı hareket etmek,
- Parametreleri tanımlamamak,
- Dile getirilmeyen korkulardan uzaklaşmamak,
- Bilgilerin saklanması,
- Yalnız hareket edenleri kendi haline terk etmek,
- Yapılan faaliyetleri takip etmemek, izlememek,
- Unutulan geri besleme,
- Dar anlamlı psikolojik kavramlara gereğinden fazla bağımlı olmak,
- Gücün paylaşıldığı kişilerin ihtiyaçlarına kayıtsız kalmak.

Birinci bölümün sonunda bir değerlendirme yapılacak olursa; insan kaynağı güçlendirme kavramı incelenmiştir. İnsan kaynağını güçlendirmenin tek yönlü bir kavram olmadığı, yetki devri, motivasyon, yönetime katılma ve iş zenginleştirme gibi karıştırılan kavramların insan kaynağını güçlendirmede bir araç olduğu ortaya

koyulmuştur. Yeni yönetim şekli olan insan kaynağını güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenlere değinilerek, güçlendirmenin yararları örgüt, yönetici ve çalışan açısından ortaya konulmuştur. Daha sonra insan kaynağını güçlendirme süreci ve sürecin uygulamasına ek olarak sürecin sakıncaları incelenmiştir. Bu süreçte rol oynayan faktörler incelenmiş, önemli noktalar vurgulanmıştır. İnsan kaynağını güçlendirme unsurları kısaca açıklanarak uygulamada karşılaşılan sorunlara ve yapılan hatalara değinilmiştir.



## **BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ**

### **2.1. İş Tatmini Tanımı ve Kapsamı**

İş kavramı, bedensel ya da zihinsel çaba harcanarak yerine getirilen görevler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Uğur, 2008: 53). Tatmin kavramı ise sözlük anlamı itibari ile “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme” anlamını taşımaktadır (Türk Dil Kurumu, 2012). İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Eren, 2010: 202).

İş tatmini özellikle örgütsel davranış araştırmacılarının çok önem gösterdiği konulardan biridir. İş tatmini kavramı, işe ait özelliklerin değerlendirilmesi sonucunda olumlu duygular hissedilmesi olarak tanımlanabilir. İş tatmini yüksek bir çalışan işine karşı olumlu duygular barındırırken; iş tatmini düşük bir çalışanın işine karşı duyguları olumsuzdur (Robbins ve Judge, 2007: 79).

İş tatminine yönelik birden fazla tanım vardır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir: Smith, Kendall ve Hulin iş tatminini; bir durum karşısında bireyin duygusal olarak cevap vermesi ya da duygusallığı olarak tanımlamışlardır (Dennis, 1998: 551).

Locke (1969) iş tatminini, bir işgörenin işini başararak sonuçlanan ve kişiye haz veren duygusal bir durum olarak tanımlamaktadır (Schwepker, 2001: 41). Eren’e göre ise işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığıdır (Eren, 2006: 123).

Peter ve Steers (1973) iş tatminini, karşılanmış işgören beklentilerinin kümülâtif değeri olarak nitelendirmektedirler (Hwang ve Kuo, 2006: 255).

Hackman ve Oldham da çalışmalarında iş tatminini, çalışanın genel olarak işinden ve işin temel özelliklerinden ne kadar memnun olduğu ile ölçüldüğünü varsaymışlar; işin temel özelliklerini ise iş güvenliği, otonomi, rutin işler, ücret ve kişisel gelişim için fırsatlar olarak sıralamışlardır (Seo ve diğ, 2004: 438).

Luthans, iş tatminin üç önemli boyutu olduğunu öne sürmüştür (Tella, Ayeni, Popoola 2007, 4):

1. İş tatmini, işe karşı duygusal tepkidir. Böyle olunca görülemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini genellikle beklentilerin ne kadar karşılandığı veya üzerine çıkıldığıyla belirlenir. Örneğin; örgüt üyeleri aynı bölümdeki diğer çalışanlardan daha çok çalıştıklarını ancak daha az kazanç elde ettiklerini hissettiklerinde, patrona veya iş arkadaşlarına karşı muhtemelen olumsuz bir tutum içine gireceklerdir. Diğer taraftan, kendilerine iyi davranıldığında ve adil ücret ödendiğinde ise karşı olumlu bir tutum oluşması olası olacaktır.
3. İş tatmini, insanların bir işin en önemli özelliklerine karşı verdikleri tepkidir. Luthans'a göre bu özellikler, işin kendisi, maaş, terfi fırsatları, denetleme ve iş arkadaşlarıdır.

## **2.2. İş Tatminin Önemi**

İş tatmini kavramı, günümüz araştırmalarının en çok üzerinde durduğu konulardan biridir. Bunun sebebi ise işletmelerin başarılarının, çalışan verimliliğine bağlı olması ve çalışan verimliliğinin de iş tatmini ile gerçekleşmesidir. İş tatmininin hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların iş tatmininin sağlanması öncelikle bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerindeki olumlu etkiler ortaya çıkarır dolayısıyla iş tatmini toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından da önemli görülmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 147).

İş hayatının çalışanların sağlıkları üzerindeki etkisi günümüzde çok açık bir şekilde görülmektedir. İnsani boyutun yanında ekonomik olarak işleyişi etkileyen işten ayrılma, işe devamsızlık, verimlilik gibi konularında önemi inkar edilemez. Örgütlerin başarı göstergeleri olan müşteri memnuniyeti, şirket karlılığı ve verimlilik gibi kavramların yanında iş tatmininde yer alması, örgütler için önemini ortaya koymaktadır (Yücel, 2006: 100).

**Tablo 4.**  
**İş Tatmininin Önemi Ya Da Önemsizliği**

İş Tatmini Önemlidir	İş Tatmini Önemsizdir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hepsi değil, bazı kişiler uğraşmasız işi yeğlerler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişilik, daha insan çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değilse, bunun nedeni işte aranmamalıdır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çoğu kişileri zaten rutin işler bekler. İş tatminine olan arzu kişilerde değişik düzeyde oluşacaktır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş, insan hayatının odak noktasıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Bir çok kişi hayatlarının odak noktası olarak iş yerine aile ve çevreyi almışlardır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşsiz olan kişiler umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu, bireyin mutlaka tatmin duyacağı, uğraşmalı nitelikte bir işi olmasını gerektirmez. Kaldı ki, insanlar bazen çalışmamayı, boş zamanı yeğlerler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birey açısından “uğraşmalı-challenging” bir işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasına neden olur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psikolojik sağlığın zayıf olması belli düşük gelirin sonuçlarına ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşe bazen fazla önem vermemek, işteki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yarar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatminindeki bolluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkese uğraşmalı iş sağlamak “kitle üretimi- mass production” teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam tarzına ulaşmış toplum, bu bedeli ödemek istemez.</li> </ul>

**Kaynak:** Duman, 2006: 16

İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içerisinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenler ile ilgilidir (Ateş, 2005: 65-66):

- Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir.
- Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gurur ile ilgilidir.
- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.
- Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir.

### **2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini etkileyen işe ilişkin ve bireysel birçok faktör bulunmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından ortaya konan bu faktörler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin; Smith, Kendall ve Hulin'e göre iş tatminini belirleyen beş faktör; işin kendisi, ücret yükselme fırsatı, yönetim ve çalışma arkadaşlarıdır (Şahin, 2007: 47).

Locke ise iş tatminini etkileyen yedi koşul olduğunu öne sürmüştür (Savery, 1996: 19).

Bunlar:

- Kişinin başarıyla altından kalkabileceği başarılı bir iş,
- Kişisel ilgi,
- Fiziksel açıdan yormayan bir iş,
- Performans için ödüller,
- Kişinin fiziksel ihtiyaçlarına ve işin amacına uygun çalışma koşulları,
- Yüksek düzeyde itibar,
- İlginç iş, ücret ve terfi elde etmede destek; rol çatışması ve belirsizliği azaltmada yardım.

Sonuç olarak iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel, örgütsel ve sosyal ve çevresel faktörler olarak gruplandırılır.

### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

#### **2.3.1.1. Yaş**

Yaş, iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden bir tanesidir. Bazı araştırmacılar iş tatmininin yaşla birlikte arttığını savunmuştur. Fakat son zamanlarda batıda yapılan diğer araştırma sonuçları yaş ve iş tatmini ilişkisinin "U" şeklinde olduğunu öne sürmüştür. Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir çalışanın iş tatmini, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş tatmini zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük iş tatminine sahip olacaktır. Bir süre sonra tatminsizliğin üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar ya da durumu kabullenmesi sonucu iş tatmininde artış olacaktır (Veranyurt, 2009: 97).

Yapılan araştırmalar, işlerinden daha çok beklentileri olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olduğunu öne sürmüştür. Yaş ilerledikçe işten duyulan tatmin artmaktadır. Yaşın ilerlemesi ile birlikte terfi ve çeşitli olanakların artması, alınan ödüllerin artması ve farklılaşması iş tatminini oluşturmada önemli rol oynar (Yücel, 2006: 107)

#### **2.3.1.2.Cinsiyet**

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri olan cinsiyet ile iş tatmini ilişkisini açıklayan çalışmalarda kesin bir bulguya ulaşılamamıştır. Yani cinsiyete bağlı olarak iş tatmin düzeyleri arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Yönetici statüsündeki çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada bayan ve erkek çalışanların benzer liderlik rolleri sergiledikleri görülmüştür. Cinsiyet ile iş tatmini ilişkisini araştıran bu çalışma sonucunda; farklı cinsiyetlerdeki yöneticiler arasındaki iş tatmini farkının da cinsiyetten değil, kademe farklılığından kaynaklandığı görülmüştür. Cinsiyet ayırmaksızın üst düzey yöneticilerin, orta düzey yöneticilere göre daha fazla iş tatmini sağladıkları görülmüştür (Manning, 2002: 124).

Kadın ve erkek çalışanlar arasında iş doyumunu farklılıklarını ele alan çalışmaların sonuçları arasında bir tutarlılık yoktur. Hulin ve Smith (1964) yılında 295 erkek ve 164

kadın katılımcıyla yaptığı araştırmada kadınların işlerinden daha az doyum aldıkları sonucuna varmışlardır (DeMato, 2001: 31).

### **2.3.1.3. Kişilik**

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen (kalıtsal) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Tınar, 1999: 93).

Çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak insan yaşamı içinde önemli bir yere sahiptir. Çalışan insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Çalışma hayatına atılan bir insan ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içinde yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir. Aksi halde işin sonucunda bireyin beklentisi yerine getirilememiş olur. Kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır. Zira bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamda da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır. Bu doğrultuda bireyin kişiliğinin gelişimine de katkıda bulunur. Kısaca iş çevresi, bireyin kişilik üzerindeki etkilerini artırmaktadır. Örneğin kariyer elde etmek isteyen bir kişi, işinde ona bu kariyer imkanını sağlayacak fırsatları arayarak ve değerlendirerek geçirir. Kariyer amacına ulaşabileceği imkanlar işyeri tarafından tanınırsa bu onun işindeki başarısını artırır. Bu çerçevede işletmenin, çalışanların kişisel eğilimlerine, arzu ve ihtiyaçlarına cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğin oluşmasına etkide

bulduğu kadar, iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik kurallar koyarak kişilik üzerinde ve davranışlarda da büyük ölçüde katkıda bulunduğu görülmektedir (Aytaç, 2001).

#### **2.3.1.4. Eğitim Düzeyi**

İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkide kesin bir yargıya varılacak bulgular yoktur. Yapılan araştırmalar bu ilişkinin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır, bu da iş tatmininde eğitimin olumlu etkisi niteliğindedir. Eğitimin iş tatminine olumsuz etkisi ise çalışanların beklentilerinin eğitim seviyesi arttıkça artış göstermesi eğiliminden dolayı ortaya çıkmaktadır. Buna göre çalışanlar yaptıkları işin karşılığında daha fazla beklentiye sahiptir (Veranyurt, 2009: 98).

Her ülkenin veya milletin kendine özgü kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı olduğundan iş tatmininin kaynaklandığı faktörler ve bunların önemi ülkeden ülkeye veya toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bundan dolayı çalışanın içinde olduğu ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin çalışana aşılacağı tutum ve değerler onun da işine karşı tutumunu etkiler. İşe belirli değer ve bekleyişle gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır (Bingöl, 1996: 37-38).

#### **2.3.1.5. Kıdem**

İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden doyum sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu doyum, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfisi oldukça yavaş olmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışma hayatının ilk yıllarında iş doyumunun daha yüksek olduğu bulunmuştur. İşe yeni başlayan çalışanlar, çalışma arkadaşlarından ve kendilerinden daha kıdemli olan çalışanlardan sosyal destek elde edemezlerse daha yüksek düzeylerde iş doyumunu bildirmektedirler. Türkiye’de yapılan bir araştırmada kıdem dışsal iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu araştırma aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark

etmelerinin bu bulgunun bir nedeni olabileceğini ortaya koymaktadır (Yelboğa, 2007: 5).

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Bireyin iş tatmini etkileyen diğer önemli faktörlerden bir diğeri örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler bireyin örgüt ortamında sağladığı ve elinde olmayan etkenlerdir. İş tatminini etkileyen; yapılan işin başkaları tarafından nasıl algılandığı, işin kolay veya zor oluşu, çalışma koşulları, örgüt içi iletişim, yapılan işin niteliği, kariyer imkanları, çalışma koşulları, ücret gibi çeşitli örgütsel unsurlar vardır. Bu unsurlar her örgütte farklılık göstermektedir. Burada en genel altı unsur açıklanacaktır.

#### **2.3.2.1.Çalışma Koşulları**

İşin fiziksel şartları; işin kişi için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya aşırı sıcak olması, iş yerinin kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler çalışan memnuniyetini belirli sınırlar içinde etkilemektedir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç gerece sahip yerlerde çalışmak istemektedir(Kostak, 2007).

Çalışma koşulları, insanların iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin fazla mesailer çalışanın sosyal yaşamı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Çalışanın iş dışında kendisine, ailesine ve arkadaşlarına ayırdığı zamanın yeterli olması, işyerindeki performansını olumlu etkilemektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın kendisine değer verildiğini algılamasını sağlayacak, hem de çalışanın verimliliğini ve iş tatmini arttıracaktır (Erdil ve diğ., 2004: 20).

#### **2.3.2.2.İşin Niteliği**

Yapılan iş, çalışanın yetenekleri ve kişisel özellikleriyle uyumlu olduğunda çalışanın motivasyonu ve performansı daha fazla olacaktır. Aksi durumda ise bu durum çalışanı başarısızlığa sürükleyecek ve iş tatmininin düşük olmasına neden olacaktır.

Bunun yanında çalışanın işle ilgili sorumluluk alabilmesi ve karar alma sürecine katılabilmesi de iş tatmini arttıran özellikler arasında sayılabilir. Fakat bu durum,



sorumluluk almak isteyen çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratırken, sorumluluktan kaçınan ve risk almayı sevmeyen çalışanlar için tatminsizliğe yol açan bir özellik olarak karşımıza çıkabilir (Kostak, 2007).

Tekdüze işler yanında çok fazla çeşitliliği olan işler de işgören üzerinde aşırı uyarılma etkisi yaparak psikolojik yüklemeye neden olabilmekte ve tükenmeye yol açabilmektedir. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini sağlamaktadır. Aynı zamanda işgörenler bütünü tamamlamaya yönelik, en azından yaptıkları çabanın bütüne katkısını kolayca görebilecekleri nitelikte iş yaptıklarında başarıya duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olacaklardır(Ateş, 2005: 105).

### **2.3.2.3.Yönetim Biçimi**

İş tatminin etkileyen önemli faktörlerden biri de yönetim biçimidir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil ve diğ., 2004: 19).

### **2.3.2.4.Terfi**

İnsanların her zaman daha iyiyi arama isteğinin ve gelişme ihtiyacının bir sonucu olarak, çalışanlar işlerinde başarılı olmak, belli bir süre sonunda da sergiledikleri performans karşılığında bir üst göreve terfi etmek isterler. Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak, buldukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır (Keser, 2006: 169).

İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş tatminiyle yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir. Terfi edemeyen bir çalışan kendisine haksızlık yapıldığına inanıyorsa bu durum bir tatminsizlik kaynağıdır (Veranyurt, 2009: 93) .

### **2.3.2.5.Örgüt İçi İletişim**

İşletmelerde kişiler arasındaki haberleşme ayrı bir tatmin unsurudur. Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arası duygu ve bilgi bütünlüğünün sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliğini doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman çalışan memnuniyeti doğurmadığı da görülmüştür. Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe ve üst mevkilere doğru çıktıkça iletişime verdiği önem artmaktadır(Kostak, 2007).

İyi bir iletişim ortamı ile personelin önünde tepkilerini, beklentilerini, şikâyetlerini ve hatta önerilerini sunmakta engeller olmayacaktır. Bu sayede de personel kendilerini önemsenmiş hissedecektir. Çünkü kendisine bilgi verilmeyen veya fikirleri alınmayan personel kendisini terk edilmiş ve önemsiz hissedeceğinden işletmeyi terk etme eğilimine girebilirler. Personel böyle bir durum karşısında aidiyet duygusunu kaybedeceğinden, iletişim eksikliğinden şikâyetçi duruma gelecek ve iş tatmininden uzaklaşmış olacaktır (Şahin, 2007: 52).

### **2.3.2.6.Ücret**

İş yaşamında kişinin iş tatminini sağlayan en önemli örgütsel unsurlardan biri ücrettir. Ücret her zaman birincil motivasyon aracı değildir, ancak parasal ödüllendirme yaklaşımı memnuniyetsizlik yaratacak bir nitelikteyse, çalışanları ilgi ve iş tatminiyle motive etme girişimleri başarısız olacaktır. Ücretlendirmeden kaynaklanan tatminsizlik, personelin işleri hakkındaki duygularını iki şekilde etkileyebilir (Benligiray, 2007: 16):

a) Personelin çalışma arzusu daha yüksek seviyeye çıkabilir,

b) Personelin gözünde işin çekiciliği düşebilir.

Daha çok para kazanmayı arzu eden bir personelin ücretini arttırabilecek eylemlere yönelmesi olasıdır. Bu eylemler; daha iyi performans göstermek, bir sendikaya katılmak, başka bir iş aramak, şikâyet etmek ya da greve gitmek şeklinde olabilmektedir.

İşgörenler aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İşgören açısından iyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eden birer göstergedir. Bireyin ücretin yanında elde ettiği ek gelirler de önem taşımakla birlikte bunlar ücret kadar önemli değildir (Özalp ve Kirel, 2000: 131).

#### **2.4. İş Tatminine Yönelik Motivasyon Kuramları**

Çalışanların ne şekilde motive edilebileceği sorusu çeşitli kuramlar vasıtasıyla açıklanmaya çalışılmıştır. İş tatmini için motivasyonun temel olması bu kavramlar için kuramları birlikte ele almayı gerektirmektedir (Çoşkuner, 2001: 231). Bunlardan, davranışı neyin motive ettiğini ortaya çıkarmayı amaçlayan teorilere kapsam (içerik) teorileri, davranışın nasıl motive edildiğini açıklayan teorilere ise süreç teorileri adı verilmektedir. (Tosi ve Mero, 2003: 72). Bu teorilerin farklı yaklaşımları olmakla birlikte birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduklarından da bahsedebilir.

##### **2.4.1. Kapsam (İçerik) Kuramları**

Kapsam Kuramları, belirli bir yönde hareket eden çalışanın, onu bu yöne hangi faktörlerin sevk ettiğini belirlemeye yöneliktir (Koçel, 1995: 384). Bu kuramların varsayımı ise, yöneticinin, çalışana belirli yönlerde davranmaya iten faktörleri kavranması ve bu sayede çalışanın motive ederek daha iyi yönetebilmesidir (İnan vd., 2000: 304). Kapsam Kuramları; Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, McClelland'ın başarı gereksinimi kuramı ve Alderfer'in ERG kuramından oluşmaktadır.

##### **2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Güdülenme kuramları içinde en yaygın olarak bilinen kuramlardan biri Abraham Maslow'un geliştirdiği, günümüzde popülerliğini koruyan, bireysel gereksinimlerin en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu öne süren İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'dır (Çetinkanat, 2000: 11).

Maslow'a göre insanların davranışları çeşitli ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığına göre değişiklik gösterir. İhtiyaçlar ise çeşitlidir ve birbirini hiyerarşik bir düzen içerisinde takip eder (Uğur, 2008: 9). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanlar bir alt basamaktaki ihtiyaçlarını tatmin etmeden bir üst basamağa geçemezler. Bu durum iş hayatına uyarlandığında işletmede kalmayı garanti edememiş personel, işletmeye ait olduğu hissini duyamamakta ve işletmeye yeteri kadar bağlanamamaktadır (Şimşek ve diğ., 2001; 124). Alt seviyedeki ihtiyaç giderildikten sonra davranışta etkili olma özelliğini kaybeder ve kişi bir üst seviyedeki ihtiyaç doğrultusunda hareket etmeye başlar (Türk, 2007: 85). Nitekim bu ihtiyaçların katı kurallar içerisinde bir sıra içerdiğine katılmak her zaman olası değildir. Kimi zaman üst basamakta bulunan bir ihtiyaç kendisinden daha alt basamakta bulunan bir ihtiyaçtan önce gelebilir, bu kişinin kişilik ve davranış yapısına bağlı olarak farklılaşabilir. Bazen de bu şekilde bir sıra izlemek yerine farklı sıradaki ihtiyaçlar aynı anda karşılanmak istenebilir. Örneğin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinmelere aynı anda ihtiyaç duyan kişiler vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 54).

Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymuş ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır. Bu ihtiyaçlar kendini gerçekleştirme, saygınlık, sosyal ihtiyaçlar, emniyet ve güvenlik ihtiyaçları ve fizyolojik ihtiyaçlar olarak beş hiyerarşik sıralamadır.

Hiyerarşik ihtiyaçları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar karşılanması en zorunlu temel ihtiyaçlardır. Yemek yemek, su içmek, barınma gibi ihtiyaçlar bu kategoride bulunmaktadır. (Fındıkçı, 2002: 380) Örgütlerde ise ücret, yan haklar gibi iyi çalışma koşullarını ifade eder.

**Güvenlik İhtiyacı:** Kişinin fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra kişi, fiziksel ve sosyal anlamda güvende olduğunu hissetmek ister. Örgüt bazında bu sigorta, emeklilik programları, iş güvencesi sağlıklı ve güvenli iş koşulları olarak tanımlanır.

**Sosyal İhtiyaçlar:** Bir gruba ait olma, sevme, sevilme gibi ilişkiler içerisinde olma ihtiyacını içerir. Örgülerde arkadaşça ilişkiler içerisinde olunan bir iş ortamı buna örnektir.

**Saygınlık:** Kendine güven, kendine saygı, başarı, tanınma ve statü sahibi olma ihtiyacıdır. Örgütlerde unvan sahibi olma, yüksek statülü bir iş ve işten alınan geri bildirim bu ihtiyacın örnekleridir.

**Kendini Gerçekleştirme:** Beşeri gereksinimlerin en üst basamağını oluşturur. Bu aşama, bireyin arzuladığı işi yapması, arzuladığı yere gelmesi, başarması, üretmesi ve kendini kanıtlamasını içerir (Fındıkçı, 2002: 381). Örgütte ilerleme olanakları, anlamlı bir iş ve yaratıcılık olanakları kendini gerçekleştirme ihtiyacının örnekleridir.

#### **2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Frederick Herzberg, Maslow'dan sonra adından en çok söz ettiren kişi olmuştur. Bu yaklaşım Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı ile benzerlikler gösterir. Her iki kuramda insan gereksinimlerinin belirli bir sıra içerisinde ortaya çıktığı varsayımından hareket eder (Ataman, 2001: 442).

Herzberg, Pittsburg'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Gruba yöneltilen sorularda, çalışma sırasında hoşnutluk derecesini arttıran ya da azaltan faktörler bulunmak istenmiştir. Alınan cevaplara göre, bazı iş koşullarının eksiliği halinde çalışan tam anlamıyla motive olamamaktadır. Herzberg'e göre geleneksel iş koşulları yönetim tarafından güdeleyici olarak kabul edilir. Gerçekte iş koşullarının bazıları motivasyon faktörleri olmaktan çok doyumsuzluk faktörleri olarak düşünülmelidir. Aynı zamanda bu faktörleri motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak tanımlamakta mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 55).

İşte doyum yaratan yani motive edici beş önemli faktör; işi başarma, tanınma, çalışma, sorumluluk ve ilerlemedir. İşte doyumsuzluk yaratan diğer adlandırılış şekliyle hijyen faktörlerden beş önemli faktör ise işletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk, teknik gözetimden hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk ve çalışma koşullarından hoşnutsuzluktur.

Maslow ve Herzberg'in kuramlarının karşılaştırıldığı tablo aşağıdadır. Tabloya bakıldığında, Maslow iş tatminini sağlamada öncelik olarak ekonomik faktörlere yer verir. Oysa Herzberg iş tatminini sağlamada en önemli faktör olarak başarılı olmayı, sorumluluk almayı belirlemiştir.

**Tablo 5.**  
**Maslow ve Herzberg'in Karşılaştırılması**

<b>Maslow'un Kuramı</b>	<b>Herzberg'in Kuramı</b>
Kendini gerçekleştirme gereksinmesi	İşin kendisi, başarma, 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 gereksinimler	Çalışma koşulları, ücret, kişisel yaşantı

**Kaynak:** Ateş, 2005: 79

#### **2.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı**

Clayton Alderfer'in, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon kuramıdır. Bu kuramda gereksinimlerin sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflandırdığı gibi bir gereksinim sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki gereksinimler tatmin edilmelidir (Ateş, 2005: 81).

ERG kuramında Alderfer üç çeşit gereksinimden bahsetmiştir ([www.e-motivasyon.net/](http://www.e-motivasyon.net/), 2013):

**Varoluş Gereksinimi:** İnsanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesini sağlayıcı maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır. Varoluş gereksinimi, insanın varoluşuyla ilişkili olan ve Maslow'un kuramındaki ilk iki basamakta yer alan fizyolojik ve belirli güvenlik gereksinmelerine karşılık gelmektedir.

**İlişki Kurma Gereksinimi:** Bu gereksinimler ise, açık bir iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir. Yine Maslow'un kuramında yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ile başkalarından gelen geri dönüşümleri içeren saygı gereksinimine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştirisiz samimiyetten ziyade açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini vurgulamıştır.

**Gelişme Gereksinimi:** Gelişme gereksinimi yine Maslow'un kuramında yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimini kapsamakta ve ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır.

#### **2.4.1.4. McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı**

David McClelland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında gerçekleştirilen güdüler için puanlama sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında önemli bir yere sahip olacak deneysel çıkarımlar elde edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 60). Buna göre kişi üç grup gereksinim etkisi altında davranış gösterir.

- **Başarı gereksinimi:** McClelland (1976) ise başarı gereksinimini; "iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme" olarak ifade etmiştir. Bu yaklaşıma göre, başarı güdüsü, zor bir işin üstlenilmesi, belirsizlikle yüzleşme ve kişinin performansının sonuçları için kişisel sorumluluk alması gibi davranışlarıyla dışa vurulmaktadır (Sagie ve Elizur, 1999: 376).
- **İlişki kurma gereksinimi:** İnsanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlarla çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi

vardır. Bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz kişiden kişiye değişecektir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, insanlar arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Eren, 2008: 579).

- **Güç kazanma gereksinimi:** İnsanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çatışmaya itebilir. Bu ihtiyacın şiddeti her insanda farklı şekilde kendini gösterir ( Eren, 2008: 580).

McClelland, yakın ilişki, güç ve başarı gereksiniminin öğrenilebilir olması nedeniyle, statik bir hiyerarşik düzen içine uygun düşmeyeceğini iddia etmiştir. Bunun nedeni, farklı kişilerin farklı düzeylerde farklı gereksinimler hissetmekte olmalarından ileri gelmektedir. Bu yüzden, güdüler arasında “tatmin-dizisi” ya da “engelleme-gerileme” ilişkileri mevcut değildir. Maslow ve diğer araştırmacılar güdülerin içgüdüsel olduğunu öne sürerken, McClelland’ın bu çalışması güdü veya gereksinimlerin gelişmesinde iş dışındaki sosyal çevre bağlamının önemine vurgu yapmıştır (<http://www.e-motivasyon.net/>, erişim tarihi: 01.03.20013).

#### **2.4.2. Süreç Kuramları**

Süreç kuramları, kapsam kuramlarının aksine gereksinim ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan gereksinimlerini karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) diyebileceğimiz dışsal birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Şimşek ve diğ., 2001: 130). Süreç kuramının başlıcaları; Adams’ın eşitlik kuramı, Lawler ve Portet’in geliştirilmiş beklenti kuramı, Vroom’un beklenti kuramı ve Locke’un amaç kurma kuramından oluşmaktadır.

##### **2.4.2.1.Adams’ın Eşitlik Kuramı**

J. Stacy Adams, A.B.D.’nin General Electric işletmelerinde motivasyon konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin işgörenleri sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Adams



incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2008: 600).

Bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şu şekilde gruplamak mümkündür (Koçel, 1998: 450-451):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi: Ücretin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma.
- Sonucun değiştirilmesi: Daha yüksek ücret veya ödül talebi.
- Gayret ve sonuç tanımlamalarının mantıksal anlamlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması.
- İşi terk etme: İstifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık.
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama.
- Karşılaştırmanın dayanağı temel faktörleri değiştirme.

Son olarak belirtmelidir ki, eşitlik kuramında önemli olan husus, çaba ve ödül konusunda elde edilen oranlar değil, karşılaştırmayı yapan kişinin algılayış biçimidir (Tutar, 2008: 37).

Eşitlik Kuramı, Lawler ve Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Lawler-Porter modeli bir ölçüde eşitlik kuramını da içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik kuramı, bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur (Koçel, 1998: 451).

#### **2.4.2.2. Locke'un Amaç Kurma Kuramı**

Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir

kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 1998: 451).

Bu kuram bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuş ve işyeri başarılarını işyerinde güdülenmeyi tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralamaktadır (Eren, 2008: 582-583):

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır. Çünkü birey o zaman daha kararlı ve arzulu davranış ve faaliyette bulunmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır.

#### **2.4.2.3.Vroom'un Bekleyiş (Umut) Kuramı**

Victor Vroom tarafından ortaya çıkarılan bu kuram, insan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır. Yani bu kurama göre kişilerin sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve arzu ettikleri amaçlar için çaba harcadıkları, beklentisi yüksek olmayan ve arzu etmedikleri amaçlar için çabalamadıkları söylenebilmektedir (Demet ve Emet, 2006: 288-289). Vroom'a göre bir kişinin belli bir çaba göstermesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar valens ve beklentidir. Valens, bir kişinin belirli gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekilde arzulanacaktır. Bundan dolayı Valens -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Bekleyiş ise kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Kişi gayret sarfetmekle belli bir ödül elde edeceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarfedecektir. Bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değerle ifade etmek mümkündür (Koçel, 1998:

447). Bu noktada teorisinin bir aracı faktörü daha vardır buna da araçsallık denmektedir. Araçsallık, insanın söz konusu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılamasıdır (Tutar, 2010: 34).

Wroomm'un bu teorisine göre, çalışanların örgütte ulaşmayı hedefledikleri birincil ve ikincil olarak iki tür sonuç vardır. Birincil sonuçlar, kişinin örgütte gösterdiği performansla ilgilidir. İkincil sonuçlar ise çalışanın hedeflediği bireysel sonuçlardır (Tutar, 2010: 34).

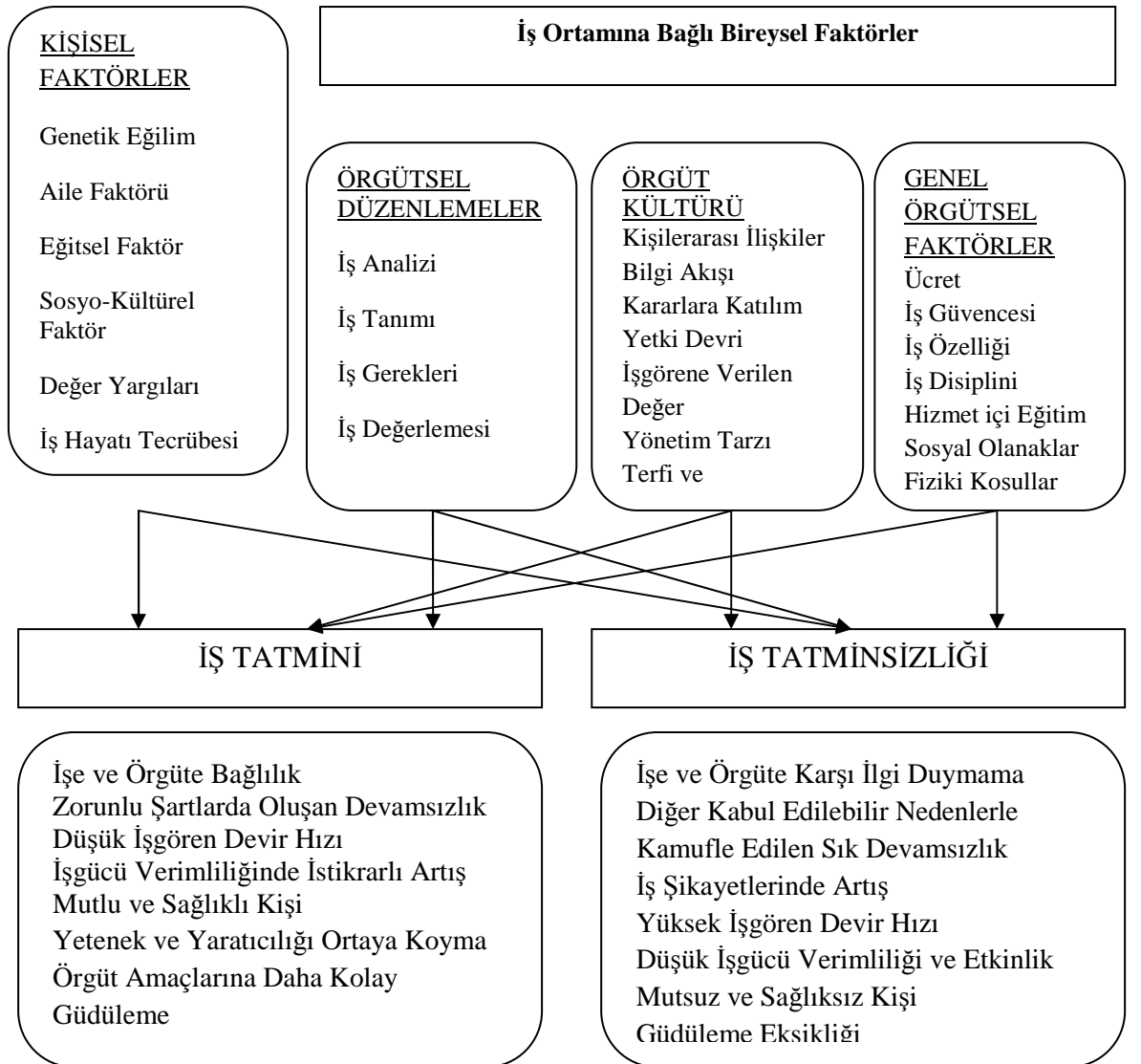
#### **2.4.2.4. Lawler ve Portet'm Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Vroom'un bekleme teorisinin, E.Lawler ve L.Porter tarafından geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir kuramdır. Bu kuramda; valens, bekleme ve araçsallık kavramları üzerinde durulmakta, ancak bunun yanı sıra bilgi ve yetenek ile algılanan rol kavramlarına yer verilmektedir (Ataman, 2001: 448-449).

Bu model Wroom'un modelinden farklı bir model önermez sadece bazı eklemeler yapar ve modele iki değişken katılır. Bunlardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Yani, birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkincisi ise, örgütlere işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler (Eren, 2008: 599). Wroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter motivasyon için kişilerin aldığı ödüllerin başkalarının ödülleriyle eşit olduğunu algılamaları gerektiğine inanılır; zira işgörenler kendi performansları ile başkalarının performanslarını karşılaştırırlar ve performansları karşılığında almaları gereken ödül konusunda bir kaniya varlar. Bu karşılaştırmada eşitsizlik gördüklerinde, tatmin dereceleri olumsuz etkilenecek dolayısıyla valens ve bekleme de değişecektir (Tutar, 2010: 35).

## 2.5. İş Tatmininin Sonuçları

İnsanlar öncelikle kişisel yetkinliklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedirler. İş tatmini, kişilerin psikolojik olgunluğuna erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek kişileri hayal kırıklığına uğratmaktadır. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan kişi mutsuz ve umutsuzdur. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olur. Düşük iş tatmini moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıklı bir topluma zemin hazırlar (Eren, 2010: 110).



Şekil 4. İş tatmini ile ilgili Neden- Sonuç İlişkisi

**Kaynak:** Akıncı, 2006: 6

Şekil 4'te iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermeleri, kendileri ve örgütleri açısından iş tatmininin önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002; 5).

İş tatmini, kalifiye elemanın örgütte tutulmasına, işe alım ve oryantasyon maliyetlerinin düşmesine ve işten ayrılmalarla ortaya çıkan stresin azalmasına yardımcı olacaktır (Campbell ve diğ., 2004: 565).

Personelin iş tatmininin sağlanması için; personel çabalarının takdir edilmesi ve tanınması (maddi ve manevi), adil bir ücret, işletmenin değerli bir üyesi olduğunu hissettirmek, işlerini kişiselleştirme şansı ve ait olma duygusu, işyerinde kararlarda etkili olması, pozitif yönetsel liderlik, kişisel amaçlarına ulaşma şansı, adil ve objektif şikayet çözüm süreci, iş değerlendirmelerinde dürüstlük, personelin hayatını etkileyecek veya değiştirecek değişikliklerin haber verildiği bilgi iletişim ağı ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak gerekmektedir (Şahin, 2007: 68).

## **2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatmininin azalması örgütsel bağlılıkta azalma, devamsızlık ve stres gibi sonuçlar doğurmaktadır (Kim, 2002: 277). İş ortamındaki belirsizlikler iş tatminsizliğine neden olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Kömürcüoğlu, 2003). İş tatminsizliğinin diğer başlıca sorunları arasında işe geç gelme, yabancılaşma, emekliliği düşünme, sendikalaşma, uyuşturucu bağımlılığı ve şikayetlerdir (Kim, 2002: 399). Burada iş tatminsizliğinin kabul edilen en genel sonuçlarından performans düşüklüğü, işe yabancılaşma, devamsızlık ve işten ayrılma ele alınacaktır.

### **2.6.1. Performans Düşüklüğü**

İş tatmini ile performans ilişkisi ile ilgili üç farklı bakış açısı vardır (Schermerhorn ve diğ., 1994: 147):

- Tatmin, performansı doğurur.
- Performans, tatminin doğurur.

- Ödüller hem performansı hem de tatmini doğurur.

Birinci bakış açısı gerçek olması durumunda yöneticilerin yapması gereken tek şey çalışanları mutlu etmektir (Schermerhorn ve diğ., 1994: 147). İkinci bakış açısında ise yöneticilerin yapması gereken şey daha farklıdır. Yöneticiler çalışanların iş tatminine odaklanmak yerine onların yüksek performans sonuçlarına ulaşabilmesi için yardımcı olmalıdır. Son bakış açısında ise doğru ödül sistemi hem iş tatminini hemde performansı doğurmakta, ödülün değeri ve miktarı performansa göre değişiklik göstermektedir (Schermerhorn ve diğ, 1994: 148).

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “iş tatmini başarıyı artırır” görüşünün aksine, bugün “iş tatmini başarıya zemin hazırlar” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin, iş tatmini düşük olan işgörelere oranla daha fazla başarıyı sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz (Akıncı, 2002: 7–8).

### **2.6.2. İşe Yabancılaşma**

Çalışanın kişisel özelliklerinin işe uymaması sonucu ortaya çıkan yabancılaşma, çalışan üzerinde gerilim ve stres oluşturmaktadır.

Personelin işe yabancılaşması; görevine, üyesi olduğu gruba ve kendi özüne karşı olması anlamına gelirken örgüt açısından anlamı; güçsüzlük, anlamsızlık, öz soğuma, kültürel soğuma, toplumsal yalıtım ve ilkesizlik olarak sıralanmaktadır (Başaran, 1998; 229).

Yabancılaşmanın en belirgin belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle iletişimden kaçınma ve genel olarak iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişimlere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelmeme şeklinde sıralanabilir. İşletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, hayal kırıklıkları ile beraber, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarından kaynaklanan strestir. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa personel işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca

maddi kazanç elde etme amacı gütmektedir. Sonuç olarak da bu durumdaki personel örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermektedir (Şahin, 2007: 66).

### **2.6.3. Devamsızlık**

İş tatminsizliğinin beraberinde getirdiği sonuçlardan biri de devamsızlıktır. İş devamsızlığı, personelin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken personelin çeşitli nedenler yüzünden işbaşı yapmaması ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olması söz konusudur (Şahin, 2007: 64). Çalışanların devamsızlığı, işverenler için yüksek maliyetli sonuçlara neden olmakta ve bundan dolayı devamsızlığın bileşenleri son 75 yıldır yoğun şekilde araştırmaya konu olmaktadır (Ones ve diğ., 2003: 19).

Yapılan araştırmalar devamsızlığa eğilimli kişilerin, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, işgrubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tür kimseler işyeri tatminsizliği nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar ve eğer daha iyi bir iş imkanı bulurlarsa işten ayrılacaklardır (Eren, 2010: 258).

### **2.6.4. İşten Ayrılma**

İş tatminsizliğinin beraberinde getirdiği en son nokta işten ayrılma değildir. İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması ve yeni işgörenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybıyla birlikte örgüt işgücü başarılarındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, çalışanın iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 9).

Çalışanların işten ayrılmalarını açıklamak için pek çok model geliştirilmiştir. Modellerden çıkan ortak kanı ise işten ayrılma davranışı, tutum, karar verme ve davranışsal bileşenleri içeren çok aşamalı bir süreç olduğudur. Bu bileşenleri belirleyici üç ana faktör vardır ve bunlar bireysel faktörler, ekonomik fırsatlar ve iş ile ilgili faktörlerdir (Lum ve diğ., 1998: 306).

Yapılan çalışmalar genellikle iş tatmini ile isteğe göre işten ayrılma arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütlerin işgörenlerine sağladıkları örgütsel olanaklar arttıkça, işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükseldiği, işe ve örgüte bağlılıklarının arttığı ve işten ayrılma istemlerinin azaldığı anlaşılmaktadır (Akıncı, 2002: 19).

## **2.7. İş Tatmini ile İnsan Kaynağını Güçlendirme Arasındaki İlişki**

İnsan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi çok eskilere dayanmamaktadır. İş tatmini çalışmaları eskilere dayansa da insan kaynağını güçlendirme çalışmaları daha yeni yeni yapılmaktadır. İkisi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çalışmalar yerli literatürde çok yer almasa da yabancı literatürde pek çok çalışmaya konu olmuştur.

Bu alanda yapılan çalışmalardan bazı bulgular elde edilmiştir. Bunlardan bazılarına değinilecektir. Bulgulardan biri güçlendirmenin sağladığı; çalışanların katılımı, daha düşük organizasyon düzeylerindeki iletişim, işin gerektirdiği konulardaki bilgilerin sağlanmasındaki elverişlilik, terfi ve gelişim imkanları, örgütün değerleri, vizyonu ve stratejileri hakkındaki bilgilerin ulaşılabilirliği iş tatmin düzeyini arttırdığıdır (Ugboro ve Obeng, 2000: 263).

Jane S. Osborne tarafından Amerika'da gerçekleştirilen bir diğer tez çalışmasında Amerika'nın güney doğusunda bulunan biri özel diğeri kamu olmak üzere iki şirket de yapılan çalışmada, insan kaynağı güçlendirmenin alt boyutları olan anlam ve otonominin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu, buna karşın etki ve yetkinlik konusunda aynı şeyleri söylemenin mümkün olmadığı vurgulanmıştır (Işın, 2009: 66).

Liden ve arkadaşları da insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunurlar. Özellikle insan kaynağını güçlendirme dört alt boyutundan biri olan anlam, iş tatmini ile en fazla ilişkili boyut olarak ortaya çıkmıştır. Anlam dışındaki diğer güçlendirme boyutlarıyla da yetkinlik, otonomi ve etki ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanlar örgütü etkileyen kararlara doğrudan dahil olduklarını hissettiklerinde tatmin duygusu hissedeceklerini öne sürmüşlerdir. Yani çalışanlar ne kadar karar almaya katılırsa o kadar tatmin



duygusu hissedeceklerdir. Son olarak da öz yeterlik hissine sahip olan bireyler yani bir şeyler yapabilme konusunda kendine güvenen bireyler, başarısızlık korkusuna sahip bireylerden daha fazla tatmin duygusu yaşamaktadırlar (Liden ve diğ., 2000: 410-411).

Hackman ve Oldham'ın oluşturduğu İş Karakteristik Modeli güçlendirmenin kritik boyutlarının iş tatminini etkilediğini göstermiştir. Kirkman ve Rosen (1999) takım düzeyinde güçlendirmenin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu destekler fikirleri ileri sürmüşlerdir. Thomas ve Tymon'un araştırma hastaneleri, elektronik firmaları ve bilgisayar hizmetleri firmaları üzerinde yaptığı deneysel çalışmada güçlendirmenin boyutlarından olan anlam, otonomi ve etki genel iş tatmininin önemli belirtileridir. Yetkinlik, onların çalışmasında iş tatmini ile ilişkili bulunmamıştır (Ökten, 2008: 24).

Ugboro ve Obeng'in farklı sektörden 250 işletme de gerçekleştirdikleri çalışmalarında personel güçlendirme ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmuş, insan kaynağını güçlendirme faaliyetlerini geliştiren işletmelerde işgörenlerin iş tatminleri artmış ve bu da müşteri tatmininin artmasına sebep olmuştur(Işın, 2009: 65).

Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında; Işın'ın bir SAP danışmalık şirketinde yaptığı tez çalışmasında insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasında ve insan kaynağını güçlendirme alt boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Işın, 2009: 78-84). Çöl tarafından 2008 yılında kamu üniversitelerindeki akademik personele uygulanan çalışmada, algılanan güçlendirmenin çalışan performansına etkileri incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında işgören performansı ile insan kaynağını güçlendirme alt boyutları olan anlam, yetkinlik ve otonomi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken, etki alt boyutu ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunamamıştır (Çöl, 2008: 44).

Çalışanlar için örgüt içi bilgilendirme çok önemlidir. Bilgilendirme, çalışanları güçlü hale getirir ve çalışanlar, güçlü ve kendi çalışma alanlarında inisiyatif sahibi, yetkili olmak isterler. İşlerini daha iyi ve etkin yapabilmek için gereken bilginin yönetim tarafından sağlanması çalışanların iş tatminini artırır. Güçlendirme; destekleme, gelişim için fırsat tanınması, gerekli kaynakların tahsisi, ilgili işle birlikte yetkilendirme ve bilgi kavramlarını içerir. Yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatları verilen işgörenlerin iş

tatminleri de artmaktadır. İş tatminine bağlı olarak da risk alma, iş hayatını ilk sıraya koyma, olumlu ve değişim odaklı faaliyetlere katılma da artmaktadır (Öztürk ve Özdemir, 2003: 198-199).

Yapılan bu araştırmalara bakıldığında insan kaynağını güçlendirme ve bunun alt boyutları olan anlam, yetkinlik otonomi, etki ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

İkinci bölümün sonunda da bir değerlendirme yapmakta fayda var. İkinci bölümde iş tatmini kavramı tanımına ve önemine değinilmiştir. İş tatminini kısaca açıklayacak olursak çalışanın işine karşı hissettiği olumlu ya da olumsuz duygudur denilebilir. Daha sonra iş tatmini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayırarak, kısaca bu faktörler açıklanmıştır. İş tatminini açıklayan kapsam(içerik) ve süreç kuramları incelenmiştir. Daha sonra iş tatmini ve iş tatminsizliği sonuçları (performans düşüklüğü, işe yabancılaşma, devamsızlık ve işten ayrılma) ortaya koyulmuştur. Son olarak da insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişki ortaya konmuş, bu konuyla ilgili daha önce yapılan yerli ve yabancı tez ve makalelerle bu ilişki incelenmiştir.

## **BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAĞINI GÜÇLENDİRME İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAKARYA OTOMOTİV YAN SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Sakarya’da faaliyet gösteren 10’dan fazla çalışanı bulunan Otomotiv Yan Sanayi firmalarındaki beyaz yaka çalışanlarda insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu ana amaçla birlikte bazı alt amaçlar da bulunmaktadır. Bunlar; insan kaynağını güçlendirmenin ve iş tatminin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve insan kaynağını güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etkinin iş tatmini ile ilişkisi incelenmesidir.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Bu araştırma Sakarya’da faaliyet gösteren 10’dan fazla çalışanı olan otomotiv yan sanayi firmalarındaki beyaz yaka çalışanlarını kapsamaktadır. 300 anket dağıtılmış 228 geri dönüş alınmıştır. 22 anket eksik bilgi nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Toplam 206 anket değerlendirilmiştir. Anket çalışması 15.12.2012-30.01.2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan firmalardan elde edilecek bulguları bütün otomotiv yan sanayi firmalarına genellemek doğru değildir. Zaman ve maliyetin sınırlı olması nedeniyle diğer otomotiv yan sanayi firmalarına ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu nedenle Sakarya’da yapılan bu araştırmanın sonuçların bütün otomotiv yan sanayi firmalarına genellenmesi doğru olmayacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veri sağlama sürecinde birincil ve ikincil veri tekniği kullanılmıştır. Sakarya’daki otomotiv yan sanayi firmalarında anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla birincil veri; kütüphaneden, süreli yayınlardan, kitaplardan yararlanılarak ikincil veriler elde edilmiştir.

Anket üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yani yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyeleri, kıdem, varsa çocuk sayısı, aylık gelirleri ve ailede başka gelir sağlayan olup olmadığına yönelik sorular sorulmuştur.

İkinci aşamada ise insan kaynağını güçlendirmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört boyut ölçülmüştür. Birçok araştırmacının kullandığı Spreitzer'in (1995) oluşturduğu insan kaynağını güçlendirme soruları tercüme edilerek kullanılmıştır. Ankette 1,3,9 numaralı sorularla anlam, 6,10,12 numaralı sorularla yetkinlik, 2,4,8 numaralı sorularla otonomi, 5,7,11 numaralı sorularla etki alt boyutları ölçülmüştür. Bu bölüm toplam 12 sorudan oluşmuştur. Ölçeğin güvenilirliği olan Cronbach Alfa değeri 0,938 olarak bulunmuştur. Bu değere bakılarak 0,8 ile 1,00 arasında olduğundan analizin güvenilirliğinin mükemmel seviyede olduğu söylenebilir.

**Tablo 6.**  
**İnsan Kaynağı Güçlendirme Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	Toplam (N)
,938	12

Üçüncü aşamada ise Minnesto İş Tatmin ölçeği kullanılmıştır. İş tatmin ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği olan Cronbach Alfa değeri 0,962 olarak bulunmuştur. Bu değere bakılarak 0,8 ile 1,00 arasında olduğundan analizin güvenilirliğinin mükemmel seviyede olduğu söylenebilir.

**Tablo 7.**  
**İş Tatmini Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's Alpha	Toplam (N)
,962	20

Her iki ölçekte soruların cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre derecelendirilmiştir. Likert tipi ölçek sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılmaktadır (Altunışık ve diğ., 2010:115). Araştırmadan elde edilen bulgular SPSS 17.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde parametrik olmayan yani non-parametrik testlerden “Man-Whitney U” ve “Kruskal Wallis” kullanılmıştır. Parametrik olmayan testlerin kullanılmasına verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılarak karar verilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını ölçmek için “Kolmogorov-Smirnov” kullanılmıştır. Bu test sonrası çıkan sonuç eğer 0.05 anlamlılık düzeyinin altında ise değişken normal dağılım göstermez. Tablo 5’te test sonuçları görülmektedir.

**Tablo 8.**  
**Normallik Testi Sonuçları**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İT	,093	206	,000	,974	206	,001
İKG	,105	206	,000	,958	206	,000

a. Lilliefors Significance Correction

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi bakımından analizleri yapılmak üzere bir ana hipotez dört alt hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

#### **Ana Hipotez**

**H1:** İnsan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

#### **Alt Hipotezler**

**H2:** İnsan kaynağı güçlendirme alt boyutu olan anlam ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H3:** İnsan kaynağı güçlendirme alt boyutu olan yetkinlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H4:** İnsan kaynağı güçlendirme alt boyutu olan otonomi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H5:** İnsan kaynağı güçlendirme alt boyutu olan etki ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

#### 3.5.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde %64,1'nin (132) bay, %35,9'unun (74) bayan olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanlara bakıldığında çoğunluğu bay çalışanların oluşturduğu söylenebilir.

**Tablo 9.**  
**Cinsiyete Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Bay	132	64,1
Bayan	74	35,9
Toplam	206	100

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların yaş durumları incelendiğinde araştırmanın % 1'ini (2) 20 yaş ve altı, %11,7'sini (24) 21-25 yaş arası, %35,9'unu (74) 26-30 yaş arası, %29,1'ini (60) 31-35 yaş arası, %15,5'ini (32) 36-40 yaş arası ve son olarak %6,8'ini (14) 41 ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Bu bilgilere bakıldığında araştırmaya katılanların çoğunluğunun gençlerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 10.**  
**Yaşlara Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
20 yaş ve altı	2	1,0
21-25 yaş arası	24	11,7
26-30 yaş arası	74	35,9
31-35 yaş arası	60	29,1
36-40 yaş arası	32	15,5
41 ve üzeri	14	6,8
Toplam	206	100,0

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların medeni durumlarına bakıldığında ise %30,6'sının (63) bekar, %69,4'ünün (143) evli olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca bakarak katılımcıların çoğunun evli olduğunu söylenebilir.

**Tablo 11.**  
**Medeni Duruma Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Bekar	63	30,6
Evli	143	69,4
Toplam	206	100

Araştırmaya katılan evli çalışanların çocuk sayılarına bakıldığında %24,8'inin (51) 1 çocuğa, %26,2'nin (54) 2 çocuğa, %6,8'inin (14) çocuğa, %3,4'ünün (7) çocuğa sahiptir. Sonuçlara bakıldığında evli olanların sadece %8,7'sinin (18) çocuğa sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 12.**  
**Çocuk Sayılarına Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1 Çocuk	51	24,8
2 Çocuk	54	26,2
3 Çocuk	14	6,8
4 Çocuk	7	3,4
Çocuk yok	18	8,7
Evli Değil	62	30,1
Toplam	206	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ise %4,4'ünün (9) ilköğretim mezunu, %16,5'inin (34) lise mezunu, %24,8'inin (51) yüksekokul mezunu, %42,2'sinin (87) lisans mezunu ve son olarak %12,1'inin (25) lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür. Sonuçlara bakıldığında beyaz yaka çalışanların yarısından

fazlasının eğitim seviyelerinin iyi olduğu lisans ve üzeri eğitim mezunu olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 13.**  
**Eğitim Durumuna Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İlköğretim Mezunu	9	4,4
Lise Mezunu	34	16,5
Yüksekokul Mezunu	51	24,8
Lisans Mezunu	87	42,2
Lisansüstü Mezunu	25	12,1
Toplam	206	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların iş hayatı sürelerine bakıldığında %13,1'inin (27) 0-2 yıl arası, %23,8'inin (49) 3-5 yıldır, %21,4'ünün (44) 6-8 yıldır, %23,3'ünün (48) 9-11 yıldır, %8,7'sinin (18) 12-14 yıldır, %9,7'sinin (20) 15 yıldan daha fazla iş hayatında olduğu görülmektedir.

**Tablo 14.**  
**İş Hayatı Süresine Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-2 yıl	27	13,1
3-5 yıl	49	23,8
6-8 yıl	44	21,4
9-11 yıl	48	23,3
12-14 yıl	18	8,7
15 + yıl	20	9,7
Toplam	206	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların şu anki firmalarında çalışma sürelerine bakıldığında %38,8'inin (80) 0-2 yıldır, %32,5'inin (67) 3-5 yıldır, %13,6'sının (28) 6-8 yıldır, %6,3'ünün (13) 9-11 yıldır, %3,4'ünün (7) 12-14 yıldır, %5,3'ünün (11) 15 ve daha fazla yıldır çalıştığı görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında çalışanların %70'i 5 yıla kadar çalıştığı görülmektedir.



**Tablo 15.**  
**Şuan ki Firmada Çalışma Süresine Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-2 yıl	80	38,8
3-5 yıl	67	32,5
6-8 yıl	28	13,6
9-11 yıl	13	6,3
12-14 yıl	7	3,4
15 + yıl	11	5,3
Toplam	206	100,0

Araştırmada çalışanların aylık geliri durumuna bakıldığında %5,8'i (12) 1000lira ve altı ücret, %62,1'i (128) 1001-3000 lira ücret, %24,3'ü (50) 3001-5000 lira ücret, %6,3'ü (13) 5001-7000 lira ücret, %1'i 7001-9000 lira ücret, %0,5'i (1) 11001 lira ve üzeri ücret almaktadır. Çalışanların hiç biri 9001-11000 lira arası ücret almamaktadır.

**Tablo 16.**  
**Ücrete Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1000 lira ve altı	12	5,8
1001-3000 lira	128	62,1
3001-5000 lira	50	24,3
5001-7000 lira	13	6,3
7001-9000 lira	2	1,0
11000 lira ve üzeri	1	0,5
Toplam	206	100,0

Araştırmada çalışanların kendilerinden başka gelir sağlayan olup olmadığı sorusuna verilen cevaplara bakıldığında çalışanların %56,8'inin (117) kendisinden başka gelir sağlayan olduğu, %43,2'sinin (89) kendisinden başka gelir sağlayan olmadığı görülmüştür.

**Tablo 17.**  
**Başka Gelir Sağlayan Olup Olmadığına Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Başka gelir sağlayan var	117	56,8
Başka gelir sağlayan yok	89	43,2
Toplam	206	100

### 3.5.2. İnsan Kaynağı Güçlendirme ile İş Tatmini Değişkenine Ait Bulgular

Sakarya’da faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi firmalarında 206 beyaz yaka çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda insan kaynağını güçlendirme, İKG-anlam, İKG-etki, İKG-yetkinlik, İKG-otonomi ve iş tatmini değişkenlerine ait bulgular aşağıda verilmiştir.

**Tablo 18.**  
**Değişkenlerin Ortalama Değerleri**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İKG	206	1,50	5,00	3,6282	,80503
İKG-Anlam	206	1,00	5,00	3,7589	,92224
İKG-Etki	206	1,00	5,00	3,3964	,97381
İKG-Yetkinlik	206	1,00	5,00	3,8576	,89091
İKG-Otonomi	206	1,00	5,00	3,5000	,95182
İş Tatmini	206	1,10	4,50	3,2218	,71546

Araştırmada ölçeklerde kullanılan 1 değeri çok düşük insan kaynağını güçlendirme, insan kaynağını güçlendirme-anlam, insan kaynağını güçlendirme-etki, insan kaynağını güçlendirme-yetkinlik, insan kaynağını güçlendirme-otonomi ve iş tatminini; 5 değeri ise çok yüksek insan kaynağını güçlendirme, insan kaynağını güçlendirme-anlam, insan kaynağını güçlendirme-etki, insan kaynağını güçlendirme-yetkinlik, insan kaynağını güçlendirme-otonomi ve iş tatminini ifade etmektedir.

Tabloya bakıldığında değişkenlerin hepsinin düzeyleri ortalamanın üzerindedir. Yani insan kaynağı güçlendirme ve alt boyutları anlam, yetkinlik, otonomi, etki ve iş tatmin düzeyleri ortalamanın üzerindedir.

### 3.5.3. Demografik Özellikler ve İnsan Kaynağını Güçlendirme, İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

#### 3.5.3.1. Demografik Özellikler ile İnsan Kaynağını Güçlendirme Bulguları

İnsan kaynağı güçlendirme değişkeni normal dağılım göstermediği için verilerin analizinde iki gruplu değişkenler için Man-Whitney U, ikiden fazla gruplu değişkenler için Kruskal Wallis parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Cinsiyet değişkeni ile insan kaynağı güçlendirmeye ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablodadır.

**Tablo 19.**  
**Cinsiyete Göre İKG'ye İlişkin Man-Whitney U Test Sonuçları**

Değişken	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	P
İnsan Kaynağını Güçlendirme	Erkek	132	102,84	13574,50	4796,500	,831
	Kadın	74	104,68	7746,50		

Tablo 19'a bakıldığında; yapılan Man-Whitney U testi sonucunda cinsiyet ile insan kaynağı güçlendirme arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > .05$ ). İnsan kaynağı güçlendirme alanında yapılan birçok araştırmada da cinsiyet ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Örneklemdaki beyaz yaka çalışanların yaş durumuna göre insan kaynağı güçlendirme ilişkisi Kruskal Wallis testi ile incelenmiş, test sonuçları Tablo 20'da gösterilmiştir.

**Tablo 20.**  
**Yaş Durumuna Göre İKG'ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İnsan Kaynağını Güçlendirme	20 yaş ve altı	2	71,50	5	10,640	,059
	21-25 yaş	24	88,50			
	26-30 yaş	74	91,34			
	31-35 yaş	60	114,33			
	36-40 yaş	32	113,38			
	41 ve üzeri	14	129,07			

Tablo 20 incelendiğinde; Kruskal Wallis testi sonucunda insan kaynağı güçlendirme ile yaş durumu arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>.05$ ).

Örneklem grubundaki beyaz yaka çalışanların, diğer bir demografik değişken olan medeni durum ile insan kaynağı güçlendirme ilişkisi Man-Whitney U testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

**Tablo 21.**  
**Medeni Duruma Göre İKG'ye İlişkin Man-Whitney U Test Sonuçları**

Değişken	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	P
İnsan Kaynağını Güçlendirme	Evli	143	109,41	15645,50	3659,500	,032
	Bekâr	63	90,09	5675,50		

Tablo 21 incelendiğinde; yapılan Man-Whitney U testi sonucunda medeni durum ile insan kaynağını güçlendirme arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p<.05$ ). Evli olan beyaz yaka çalışanların bekar olan çalışanlara göre daha fazla sorumluluğa sahip olmaları dolayısıyla insan kaynağı güçlendirme uygulamalarını daha hızlı benimsedikleri söylenebilir.

Demografik değişkenlerden iş hayatı süresi ile insan kaynağı güçlendirme ilişkisi Kruskal Wallis testi ile incelenmiş, test sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 22.**  
**İş Hayatı Süresine Göre İKG'ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	İş Hayatı Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İnsan Kaynağı Güçlendirme	0-2	27	79,09	5	9,677	0,85
	3-5	49	101,45			
	6-8	44	102,59			
	9-11	48	108,01			
	12-14	18	103,50			
	15 +	20	132,65			

Tablo 22'ye bakıldığında; yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda iş hayatı süresi ile insan kaynağı güçlendirme arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > .05$ ).

Örnekleme grubundaki beyaz yaka çalışanların, şu anda çalıştıkları firmalarda kalma süreleri ile insan kaynağı güçlendirme ilişkisi Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir, sonuçlar Tablo 23'te gösterilmiştir.

**Tablo 23.**  
**Şu Anki Firmada Çalışma Süresine Göre İKG'ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	Şu Anki Firmada Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İnsan Kaynağı Güçlendirme	0-2	80	88,75	5	15,742	0,008
	3-5	67	107,58			
	6-8	28	122,50			
	9-11	13	139,73			
	12-14	7	69,21			
	15 +	11	116,55			

Tablo 23'e bakıldığında; Kruskal Wallis testi sonucunda çalışanların, şu anki firmalarında çalışma süreleri ile insan kaynağı güçlendirme arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < .05$ ). Kruskal Wallis sonucu hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu değişkenlerin ikili karşılaştırmasını Man-Whitney U testi yaparak belirleyebiliriz. Kruskal Wallis testi sonucu yapılacak olan Man Whitney U testinde

anamlılık düzeyinin ne değerde olacağını belirlemek için Bonferroni uyarlaması yapılmalıdır. Bonferroni uyarlaması 0,05 anlamlılık düzeyinin bulunan değişken sayısına göre bölünmesiyle bulunur. Çalışma sonucu olarak yeni anlamlılık düzeyi (0,05/6) 0,00833'tür.

Yapılan Man-Whitney U testi sonucu 0,00833 anlamlılık düzeyinde 0-2 yıl ile 3-5 yıl arasında, 0-2 yıl ile 6-8 yıl arasında, 0-2 yıl ile 9-11 yıl arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre çalışanlar, çalışma yılı arttıkça insan kaynağı güçlendirme uygulamalarını az çalışılan yıla oranla daha fazla benimsemektedirler. 0-2 yıl ile 12-14 yıl ve 15 + yıl arasında anlamlı bir farkın bulunmaması çalışanların belli bir doygunluğa ermesiyle açıklanabilir.

Örneklem grubundaki beyaz yaka çalışanların, aylık gelirleri ile insan kaynağı güçlendirme ilişkisi Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir, sonuçlar Tablo 24'te gösterilmiştir.

**Tablo 24.**  
**Aylık Gelire Göre İKG'ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	Aylık Gelir	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İnsan Kaynağı Güçlendirme	1000 lira ve altı	12	97,25	5	19,935	0,001
	1001-3000 lira	128	93,54			
	3001-5000 lira	50	124,77			
	5001-7000 lira	13	134,12			
	7001-9000 lira	2	10,75			
	11001 lira ve üzeri	1	177,50			

Tablo 24'e bakıldığında; Kruskal Wallis testi sonucunda çalışanların aylık gelirleri ile insan kaynağını güçlendirme arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<.05). Kruskal Wallis sonucu hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu değişkenlerin ikili karşılaştırmasını Man-Whitney U testi yaparak belirleyebiliriz. Bonferroni uyarlaması yaparak yeni anlamlılık düzeyi (0,05/6) 0,00833 bulunmuştur.

Yapılan Man-Whitney U testi sonucu 0,00833 anlamlılık düzeyinde 1001-3000 lira ile 3001-5000 lira arasında, 1001-3000 lira ile 5001-7000 lira arasında, 1001-3000 lira ile 7001-9000 lira arasında, 3001-5000 lira ile 7001-9000 lira arasında, 1000 lira ve altı ile 7001-9000 lira arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuçlara bakıldığında çalışanların ücretleriyle insan kaynağı güçlendirme arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu söylenebilir.

Beyaz yaka çalışanların, eğitim durumları ile insan kaynağı güçlendirme ilişkisini ölçmek için Kruskal Wallis testi yapılmış, sonuçlar Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25.**  
**Eğitim Durumuna Göre İKG’ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İnsan Kaynağı Güçlendirme	İlköğretim	9	117,54	5	20,808	0,001
	Lise	34	113,91			
	Önlisans	51	85,64			
	Lisans	87	102,56			
	Lisansüstü	25	143,14			

Tablo 25 incelendiğinde; yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda beyaz yaka çalışanların eğitim durumları ile insan kaynağını güçlendirme arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < .05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu bulmak için ikili karşılaştırmada Man-Whitney U testi kullanılmıştır. Bonferroni uyarlaması yaparak yeni anlamlılık düzeyi ( $0,05/5$ ) 0,01 bulunmuştur.

Man-Whitney U testi sonucu yeni anlamlılık düzeyinde tüm eğitim dereceleriyle lisansüstü derecesi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Sonuç olarak lisansüstü eğitimi olan beyaz yaka çalışanların insan kaynağını güçlendirme uygulamalarını daha çabuk benimsediğini söylenebilir.

Örnekleme grubundaki beyaz yaka çalışanların, çocuk sayıları ile insan kaynağını güçlendirme arasındaki ilişki Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 26’de verilmiştir.

**Tablo 26.**  
**Çocuk Sayısına Göre İKG’ye İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	Çocuk Sayısı	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İnsan Kaynağını Güçlendirme	1	51	107,43	5	13,477	,019
	2	54	111,07			
	3	14	141,46			
	4 ve +	7	61,57			
	Çocuk yok	18	103,11			

Tablo 26 incelendiğinde; yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda beyaz yaka çalışanların çocuk sayıları ile insan kaynağını güçlendirme arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < .05$ ). Hangi çocuk sayıları arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için ikili karşılaştırma testi yani Man-Whitney U kullanılmıştır. Bonferroni uyarlaması yapılarak yeni anlamlılık düzeyi ( $0,05/5$ ) 0,01 bulunmuştur.

Man-Whitney U testi sonucunda 1 çocuk ile 3 çocuk arasında, 1 çocuk ile 4 çocuk arasında, 2 çocuk ile 4 çocuk arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

### **3.5.3.2. Demografik Özellikler ile İş Tatmini Bulguları**

İş tatmini değişkeni normal dağılım göstermediği için verilerin analizinde iki gruplu değişkenler için Man-Whitney U, ikiden fazla gruplu değişkenler için Kruskal Wallis parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

İlk değişken olarak cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki Man-Whitney U testi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.



**Tablo 27.**  
**Cinsiyete Göre İş Tatmini Man-Whitney U Test Sonuçları**

Değişken	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	P
İş Tatmini	Erkek	132	107,57	14199,50	4346,500	,190
	Kadın	74	96,24	7121,50		

Tablo 27'ye bakıldığında; yapılan Man-Whitney U testi sonucunda cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>.05$ ).

Beyaz yaka çalışanların yaş durumu ile iş tatmini arasındaki ilişki Kruskal Wallis testi ile incelenmiş, sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 28.**  
**Yaş Durumuna Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İş Tatmini	20 yaş ve altı	2	77,25	5	3,390	,640
	21-25 yaş	24	115,04			
	26-30 yaş	74	109,05			
	31-35 yaş	60	97,53			
	36-40 yaş	32	101,08			
	41 ve üzeri	14	89,21			

Tablo 28'e bakıldığında; yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda beyaz yaka çalışanları yaş durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>.05$ ). Beyaz yaka çalışanların işlerinden tatmin olmaları ile yaşlı ya da genç olması arasında herhangi bir farklılık yoktur.

Örneklem grubundaki beyaz yaka çalışanların diğer bir demografik değişken olan medeni durum ile iş tatmini ilişkisi Man-Whitney U testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 29'de verilmiştir.

**Tablo 29.**  
**Medeni Duruma Göre İş Tatminine İlişkin Man-Whitney U Test Sonuçları**

Değişken	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	P
İş Tatmini	Evli	143	98,86	14137,50	3841,500	,092
	Bekâr	63	114,02	7183,50		

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için kullanılan Man-Whitney U testi sonucunda aralarında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>.05$ ).

Demografik değişkenlerden iş hayatı süresi ile iş tatmini ilişkisi Kruskal Wallis testi ile incelenmiş, test sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 30.**  
**İş Hayatı Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	İş Hayatı Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İş Tatmini	0-2	27	126,33	5	9,967	0,76
	3-5	49	113,55			
	6-8	44	100,50			
	9-11	48	96,73			
	12-14	18	95,03			
	15 +	20	78,53			

Tablo 30'a bakıldığında; yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda beyaz yaka çalışanların iş hayatı süreleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>.76$ ).

Örneklem grubundaki beyaz yaka çalışanların şu anda çalıştıkları firmalarda kalma süreleri ile iş tatmini ilişkisi Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir, sonuçlar Tablo 31'de gösterilmiştir.

**Tablo 31.**  
**Şu Anki Firmada Çalışma Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	Şu Anki Firmada Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İş tatmini	0-2	80	118,76	5	14,107	0,015
	3-5	67	103,03			
	6-8	28	85,64			
	9-11	13	67,73			
	12-14	7	107,43			
	15 +	11	80,59			

Tablo 31 incelendiğinde; yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda beyaz yaka çalışanların şu anki firmada çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < .05$ ). Kruskal Wallis sonucunda belirlenen anlamlı farklılıktan sonra, hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu, değişkenlerin ikili karşılaştırması Man-Whitney U testi yapılarak belirlenir. Kruskal Wallis testi sonucu yapılacak olan Man Whitney U testinde anlamlılık düzeyinin ne değerde olacağını belirlemek için Bonferroni uyarlaması yapılmalıdır. Bonferroni uyarlaması 0,05 anlamlılık düzeyinin bulunan değişken sayısına göre bölünmesiyle bulunur. Çalışma sonucu olarak yeni anlamlılık düzeyi ( $0,05/6$ ) 0,00833'tür.

Man-Whitney U testi sonucunda 0-2 yıl ile 6-8 yıl arasında, 0-2 yıl ile 9-11 yıl arasında, 0-2 yıl ile 15 ve daha fazla yıl arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuca bakarak ilk firmada işe başlandığının ilk iki yılı ile diğer yıllar arasında süreye bağlı olarak iş tatmininde farklılıklar vardır.

Örneklem grubundaki beyaz yaka çalışanların, aylık gelirleri ile iş tatmini ilişkisi Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir, sonuçlar Tablo 32'de gösterilmiştir.

**Tablo 32.**  
**Aylık Gelire Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	Aylık Gelir	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İş Tatmini	1000 lira ve altı	12	121,46	5	13,710	0,018
	1001-3000 lira	128	112,57			
	3001-5000 lira	50	78,89			
	5001-7000 lira	13	91,38			
	7001-9000 lira	2	126,00			
	11001 lira ve üzeri	1	70,50			

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda beyaz yaka çalışanların aylık gelirleri ile iş tatminini arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < .05$ ). Hangi düzeydeki aylık gelirler arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için ikili karşılaştırma testi yani Man-Whitney U kullanılmıştır. Bonferroni uyarlaması yapılarak yeni anlamlılık düzeyi ( $0,05/6$ ) 0,00833 bulunmuştur.

Yapılan Man-Whitney U testi sonucu 0,00833 anlamlılık düzeyinde 1000 lira ve altı ile 3001-5000 arasında, 1001-3000 lira ile 3001-5000 lira arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Sonuç olarak fazla ücretin çalışanların iş tatmininde etkili olduğu söylenebilir.

Beyaz yaka çalışanların, eğitim durumları ile iş tatmini arasındaki ilişki Kruskal Wallis testi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 33'te verilmiştir.

**Tablo 33.**  
**Eğitim Durumuna Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İş Tatmini	İlköğretim	9	252,64	5	7,870	0,164
	Lise	34	95,82			
	Önlisans	51	115,40			
	Lisans	87	102,01			
	Lisansüstü	25	84,08			

Tablo 33 incelendiğinde; yapılan test sonucunda beyaz yaka çalışanların, eğitim durumları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

Örneklem grubundaki beyaz yaka çalışanların, çocuk sayıları ile iş tatmini ilişkisi Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir, sonuçlar Tablo 34’te gösterilmiştir.

**Tablo 34.**  
**Çocuk Sayısına Göre İş Tatminine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Değişken	Çocuk Sayısı	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P
İş Tatmini	1	51	97,11	5	8,375	,137
	2	54	88,92			
	3	14	116,50			
	4 ve +	7	131,93			
	Çocuk yok	18	104,78			

Tablo 34 incelendiğinde; Kruskal Wallis testi sonucunda beyaz yaka çalışanların, çocuk sayıları ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

### **3.5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler**

İnsan kaynağı güçlendirme, insan kaynağı güçlendirme alt boyutu olan anlam, insan kaynağı güçlendirme alt boyutu olan otonomi, insan kaynağı güçlendirme alt boyutu olan yetkinlik, insan kaynağı güçlendirme alt boyutu olan etki ölçekleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik non-parametrik Sperman’s RHO korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları tablo 35’te verilmiştir.

**Tablo 35. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

			İT	İKG-A	İKG-O	İKG-Y	İKG-E
Spearman's rho	İT	Correlation Coefficient	1,000	,144*	,489**	,435**	,472**
		Sig. (2-tailed)		,038	,000	,000	,000
		N	206	206	206	206	206
	İKG-A	Correlation Coefficient	,144*	1,000	,384**	,197**	,345**
		Sig. (2-tailed)	,038		,000	,005	,000
		N	206	206	206	206	206
	İKG-O	Correlation Coefficient	,489**	,384**	1,000	,577**	,713**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
		N	206	206	206	206	206
	İKG-Y	Correlation Coefficient	,435**	,197**	,577**	1,000	,569**
		Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000		,000
		N	206	206	206	206	206
	İKG-E	Correlation Coefficient	,472**	,345**	,713**	,569**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
		N	206	206	206	206	206

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Hipotez 1.** İnsan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu hipotez, beyaz yaka çalışanların insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Hipoteze göre insan kaynağı güçlendirildikçe iş tatmini artacaktır. Hipotezi test etmek için Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 36'da gösterilmektedir.

**Tablo 36.**  
**İnsan Kaynağını Güçlendirme ile İş Tatmini Arasındaki**  
**(Korelasyon) İlişki**

			İT	İKG
Spearman's rho	İT	Correlation Coefficient	1,000	,542**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	206	206
		İKG	Correlation Coefficient	,542**
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	206	206

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 36’da korelasyon katsayısı incelendiğinde; bu katsayının pozitif olduğu görülmektedir, yani bu iş yerinde insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Buna göre bu iş yerinde insan kaynağını güçlendirme algılarındaki artışın iş tatmini arttıracığı söylenebilir. Sonuç olarak hipotez 1 doğrulanmıştır.

**Hipotez 2.** İnsan kaynağı güçlendirme alt boyutu anlam ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu hipotezin amacı, insan kaynağını güçlendirmenin alt boyutu olan anlam ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Hipotezi test etmek için yapılan Spearman korelasyonu analiz sonuçları Tablo 37’de gösterilmiştir.

**Tablo 37.**  
**İnsan Kaynağını Güçlendirme Alt Boyutu Olan Anlam ile İş Tatmini**  
**Arasındaki (Korelasyon) İlişki**

			İT	İKG-A
Spearman's rho	İT	Correlation Coefficient	1,000	,144*
		Sig. (2-tailed)	.	,038
		N	206	206
	İKG-A	Correlation Coefficient	,144*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,038.	.
		N	206	206

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 37 incelendiğinde; insan kaynağını güçlendirme alt boyutu olan anlam ile iş tatmini arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani insan kaynağını güçlendirme alt boyutu anlam algısındaki artış iş tatminini de arttıracaktır. Hipotez 2 doğrulanmıştır.

Anlamlılık, iş tatmininin önemli bir belirtisidir. Çünkü işinin önemini ve değerini anlayan bireyler işlerinden daha fazla tatmin elde etmektedirler. İşin anlamsız olduğunu düşünen bireyler, diğer motive edici faktörlere sahip olsalar bile işlerinden yeterli düzeyde tatmin olmayacaklardır. Birey anlamlı bulunduğu işte uyum içerisinde olduğunda faaliyetleri sonucunda yüksek tatmin düzeyi elde edecektir.

**Hipotez 3.** İnsan kaynağı güçlendirme alt boyutu olan yetkinlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3'ün amacı insan kaynağını güçlendirme alt boyutu olan yetkinlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Spearman korelasyon sonuçları Tablo 38'de verilmiştir.



**Tablo 38.**  
**İnsan Kaynağını Güçlendirme Alt Boyutu Olan Yetkinlik ile İş Tatmini Arasındaki (Korelasyon) İlişki**

		İT	İKG-Y
Spearman's rho	İT	1,000	,435**
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	206	206
İKG-Y	İT	,435**	1,000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	206	206

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İnsan kaynağını güçlendirme alt boyutu olan yetkinlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan Spearman korelasyon analizi sonucunda aralarında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlarda yetkinlik algısı hissedildikçe iş tatmini artacaktır.

Çalışanlar işlerini yaparken kendi kapasitesine ve yeteneklerine güvenmesi çalışanın yetkinliğidir. Yetkinliği yüksek çalışanın iş tatmini de yüksek seviyede olacaktır.

**Hipotez 4.** İnsan kaynağı güçlendirme alt boyutu otonomi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4'ün amacı insan kaynağını güçlendirme alt boyutu olan otonomi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Spearman korelasyon sonuçları Tablo 39'da verilmiştir.

**Tablo 39. İnsan Kaynağını Güçlendirme Alt Boyutu Otonomi ile İş Tatmini Arasındaki (Korelasyon) İlişki**

			İT	İKG-O
Spearman's rho	İT	Correlation Coefficient	1,000	,489**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	206	206
		İKG-O	Correlation Coefficient	,489**
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	206	206

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 39 incelendiğinde; insan kaynağını güçlendirme alt boyutu otonomi ile iş tatmini arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani insan kaynağını güçlendirme alt boyutu olan otonomi algısındaki artış iş tatminini de arttıracaktır. Hipotez 4 doğrulanmıştır.

Otonomi her hangi bir şeyden ya da kişilerden bağımsız karar verebilmesidir. Kişiler bu durum da kendi düşüncelerini ve fikirlerini rahat bir şekilde söyleyebilirler. Kendi işleriyle ilgili kararları verirken kendilerini serbest hissederler. Bir işe başlarken ya da devam ettirirken nasıl yapılacağı konusunda inisiyatif kullanabilmeleri çalışanların iş tatmin düzeylerini arttıracaktır. Karar verme hakları onları daha fazla sorumluluk almaya yöneltecektir ve bu da performanslarını arttıracaktır.

**Hipotez 5.** İnsan kaynağı güçlendirme alt boyutu olan etki ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu hipotezin amacı ise, insan kaynağını güçlendirmenin alt boyutu olan etki ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Hipotezi test etmek için yapılan Spearman korelasyonu analiz sonuçları Tablo 40'da gösterilmiştir.

**Tablo 40.**  
**İnsan Kaynağını Güçlendirme Alt Boyutu Olan Etki ile İş Tatmini Arasındaki (Korelasyon) İlişki**

		İT	İKG-E
Spearman's rho	İT	1,000	,472**
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	206	206
	İKG-E	,472**	1,000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	206	206

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İnsan kaynağını güçlendirme alt boyutu olan etki ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan Spearman korelasyon analizi sonucunda ikisi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Beyaz yaka çalışanlar etki algısı hissettikçe iş tatmin seviyeleri artacaktır.

Bireyler yaptıkları faaliyetler üzerinde kontrol edebilme güçlerinin, etkilerinin olmasını isterler. Güçlendirme yönetim tekniğinde en üzerinde durulan konulardan biridir. İşi üzerinde kontrol yetkisine sahip olan bireyler işlerinden daha fazla tatmin olacaklardır.

## SONUÇ

İnsan kaynağını güçlendirme, küreselleşen dünyada rekabetin ve değişimin ortaya çıkardığı yeni yönetim şeklidir. Bir yönetim şekli olarak güçlendirme ise çalışanların yetki sınırları içerisinde faaliyet gösterebilmesi için yetiştirme, paylaşma ve ekip çalışmasının ön plana çıkarılmasıdır. Çalışanın kendini motive edip işi sahiplenmesi, inisiyatif kullanma özgürlüğünü hissetmesi, kendi ve örgütün amaçları doğrultusunda anlamlı bulduğu işi yapmasını sağlayan uygulamaları ifade eder. Özellikle son yıllarda daha yaygınlaşan bir yönetim tekniğidir. Bunun nedeni ise değişen piyasa koşullarına anında cevap verebilmesidir. Müşterilere en kısa sürede cevap verebilme ve müşteri memnuniyeti kazanma örgütleri rekabet koşullarında ayakta tutan en önemli unsurlardandır. Bunu da örgütte sağlayacak olan çalışanlardır çünkü müşterileri memnun edecek mal ve hizmetler çalışanlarca üretilmektedir. İnsan kaynağı güçlendirme uygulamalarıyla iş ile ilgili kararların çalışanlara kaydırılmasıyla çalışanların işlerini daha seyerek yapmaları sağlanmış olacak, bu da kalite ve başarıyı beraberinde getirecektir.

İş hayatında yaşanan rekabetten dolayı sorunların çözümünde hız çok önem kazanmıştır. Çünkü bu sorunlar müşteri memnuniyetini azaltarak firmayı rakiplerinden geride bırakacaktır. Her sorunla da yöneticinin ilgilenmesi hem çok zordur hem de zaman kaybına neden olacaktır. Bu durumda devreye güçlendirilmiş çalışanlar girecektir. Çalışanlar güçlendirildiğinde sorunlar daha çok çabuk çözülerek, müşteri memnuniyeti sağlanacaktır. Bunun sonucunda çalışan kendini daha değerli hissedecek ve işe duyduğu bağlılık artacaktır.

İnsan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçlarının özeti aşağıdadır.

Anket uygulaması yapılan bu çalışmada anketi yanıtlayan beyaz yaka çalışanların %64,1'nin (132) bay, %35,9'unun (74) bayan olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanlara bakıldığında çoğunluğu bay çalışanların oluşturduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların yaş durumları incelendiğinde araştırmanın % 1'ini (2) 20 yaş ve altı, %11,7'sini (24) 21-25 yaş arası, %35,9'unu (74) 26-30 yaş

arası, %29,1'ini (60) 31-35 yaş arası, %15,5'ini (32) 36-40 yaş arası ve son olarak %6,8'ini (14) 41 ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Bu bilgilere bakıldığında araştırmaya katılanların çoğunluğunun gençlerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların medeni durumlarına bakıldığında ise %30,6'sının (63) bekar, %69,4'ünün (143) evli olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca bakarak katılımcıların çoğunun evli olduğunu söylenebilir.

Araştırmaya katılan evli beyaz yaka çalışanların çocuk sayılarına bakıldığında %24,8'inin (51) 1 çocuğa, %26,2'nin (54) 2 çocuğa, %6,8'inin (14) çocuğa, %3,4'ünün (7) çocuğa sahiptir. Sonuçlara bakıldığında evli olanların sadece %8,7'sinin (18) çocuğa sahip olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ise %4,4'ünün (9) ilköğretim mezunu, %16,5'inin (34) lise mezunu, %24,8'inin (51) yüksekokul mezunu, %42,2'sinin (87) lisans mezunu ve son olarak %12,1'inin (25) lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür. Sonuçlara bakıldığında beyaz yaka çalışanların yarısından fazlasının eğitim seviyelerinin iyi olduğu lisans ve üzeri eğitim mezunu olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların iş hayatı sürelerine bakıldığında %13,1'inin (27) 0-2 yıl arası, %23,8'inin (49) 3-5 yıldır, %21,4'ünün (44) 6-8 yıldır, %23,3'ünün (48) 9-11 yıldır, %8,7'sinin (18) 12-14 yıldır, %9,7'sinin (20) 15 yıldan daha fazla iş hayatında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların şu anki firmalarında çalışma sürelerine bakıldığında %38,8'inin (80) 0-2 yıldır, %32,5'inin (67) 3-5 yıldır, %13,6'sının (28) 6-8 yıldır, %6,3'ünün (13) 9-11 yıldır, %3,4'ünün (7) 12-14 yıldır, %5,3'ünün (11) 15 ve daha fazla yıldır çalıştığı görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında çalışanların %70'i 5 yıla kadar çalıştığı görülmektedir.

Araştırmada beyaz yaka çalışanların aylık geliri durumuna bakıldığında %5,8'i (12) 1000lira ve altı ücret, %62,1'i (128) 1001-3000 lira ücret, %24,3'ü (50) 3001-5000 lira ücret, %6,3'ü (13) 5001-7000 lira ücret, %1'i (1) 7001-9000 lira ücret, %0,5'i (1) 11001

lira ve üzeri ücret almaktadır. Çalışanların hiç biri 9001-11000 lira arası ücret almamaktadır.

Araştırmada beyaz yaka çalışanların kendilerinden başka gelir sağlayan olup olmadığına verilen cevaplara bakıldığında çalışanların %56,8'inin (117) kendisinden başka gelir sağlayan olduğu, %43,2'sinin (89) kendisinden başka gelir sağlayan olmadığı görülmüştür.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, insan kaynağı güçlendirme ile yaş, cinsiyet, medeni durum, iş hayatı süresi, çocuk sayısı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İnsan kaynağı güçlendirme ile eğitim seviyesi, aylık gelir, çocuk sayısı ve şu anki firmada çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, iş tatmini ile yaş, cinsiyet, medeni durum, iş hayatı süresi, eğitim seviyesi, çocuk sayısı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İş tatmini ile aylık gelir ve şu anki firmada çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde, insan kaynağını güçlendirme alt boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki ile iş tatmini arasından orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara bakarak insan kaynağı olarak nitelendirilen çalışanların güçlendirildikçe iş tatmin seviyeleri artacağı söylenebilir. Literatürde bu sonucu destekleyecek pek çok çalışma da bulunmaktadır.

Artan rekabet ve hızla değişen müşteri beklentileri, küreselleşme gibi yaşanan değişimler, örgütleri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütler ne kadar hazır olsalar da bu değişimlere, yönetim yaklaşımında ortaya çıkan farklılık tüm dengeleri alt üst edebilir. Yöneticiler bu sorunlarla uğraşırken çalışanların görevleri başında karşılaştıkları sorunları fark edemeyecekler ya da örgütü geliştirebilecek fırsatları göremeyeceklerdir. Bu noktada çalışanların güçlendirilme gereği gündeme gelecektir. Yeni oluşan bu anlayışla çalışanlara iş ile ilgili kararlar alma ve bu kararları uygulama serbestliği tanınarak çalışanlar güçlendirilmiş olurlar. Böylece mutlu çalışanların özgüvenleri artmakta bu da hem bireysel performansa hem de örgütsel

sonuçlara yansımaktadır. Dünyada artan bu bilincin Türkiye’de de yavaş yavaş olduğu söylenbilir.

Türkiye’de özel sektör faaliyet alanlarından biri olan ve istihdam oranı ile ihracattaki payı yüksek olması nedeniyle Türk ekonomisi açısından önem arz eden Türk otomotiv yan sanayi sektöründe çalışanların çeşitli sorunları olabilir. Ancak insan kaynağını güçlendirme bu sorunların bir kısmının çözümünde önemli bir araç olarak kullanılabilir. Nitekim yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında insan kaynağı güçlendirildiği oranda çalışanların iş tatmin oranlarının da artacağı, bununla ilgili olarak da işyerine bağlılığın, işini severek yapmanın, olumlu sonuçlar ortaya koymanın beraberinde geleceği anlaşılmıştır. Bu nedenle sektör yöneticileri bu gerçeği dikkate alarak insan kaynağı güçlendirmesine gereken önemi vermelidirler.

## KAYNAKÇA

- AKINCI, Zeki (2002), “*Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4),s. 1-25.
- AKTAŞ, Yasemin (2008), “*Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynaklarındaki Yeri: Bir Örnek Olay*”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- ALAN , Price, “*Employee Involvement, Employee-Centred Management and Empowerment*”, (Çevrimiçi)  
[http://www.bestbooks.biz/hrm/employee\\_involvement2.htm](http://www.bestbooks.biz/hrm/employee_involvement2.htm), 25 Kasım 2012
- ALTUNISIK, Remzi, COŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan, YILDIRIM, Engin (2010), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- APPELBAUM, Steven H., HEÂBERT,Danielle, LEROUX, Sylvie, (1999), “*Empowerment: Power, Culture and Leadership -A Strategy Or Fad For The Millennium?*”, Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today, 11/ 7, s.233-254.
- ATAMAN, Göksel (2001), “*İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*”, Türkmen Yayınları, İstanbul.
- ATEŞ, Gökhan (2005), “*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- AYTAÇ, Serpil (2001), “*Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi*”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, <http://www.isguc.org/?p=main>



- BARCA, Mehmet (2002), ““Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği”,  
*Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Editörler: Dalay, İsmail; Coşkun,  
Recai ve Altunışık, Remzi, Beta Basım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul,ss. 9-26.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1998), “*Yönetimde İnsan İlişkileri*”, Gül Yayınevi, Ankara.
- BENLİGİRAY, Serap (2007), “Ücret Yönetimi”, Betaş Basım Yayım Dağıtım A.S. , İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (1996), “*Personel Yönetimi*”, Beta Yayınevi, İstanbul.
- BRAZIER, Davina K, (2005), “*Influence Of Contextual Factors On Health-Care Leadership*”, Leadership And Organization Development Journal, Cilt XXVI, Sayı 2, s.128-140.
- BOLAT,Tamer , (2003), “*Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:17, Say.: 3-4, 2003, s.199- 219.
- BOWEN ,D.E. ve LAWLER , E.E.,(1992), “*The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When?*,” Sloan Management Review,, s.31.
- BROWER, M. J. (1995), “*Empowering Teams: What, Why, And How*”, Empowerment In Organizations, Cilt III, Sayı 1, s.13-25.
- CAMPBELL, Sara L., FOWLES, Eileen R. ve WEBER, Jan B. (2004), “*Organizational Structure and Job Satisfaction in Public Health Nursing*”, Public Health Nursing Vol. 21 No. 6, pp. 564–571.
- CAN, Halil (1997), “*Organizasyon ve Yönetim*”, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- COLEMAN, Henry J. (1996), “*Why Employee Empowerment is Not Just a Fad*”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17 Iss: 4, pp.29 – 36

- CONGER, Jay A.; KANUNGO, Rabindra N. (1988), “*The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice*”, The Academy Of Management Review, Vol: 13, No: 3 pp.471-482
- COŞKUNER, Ayşe (2001), “*İşyerinde İletişim*”, Türk Harb-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Ankara.
- ÇETİNKANAT, Canan (2000), “*Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*”, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇÖL, Güner, (2008), “*Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt IX, Sayı 1,s.44-56.
- ORGAN, Dennis W. (1998), “*Restatement of Satisfaction-Performance Hypothesis*”, Journal Man.Vol.14/4, NewYork , p.551.
- DEMATO, Doris S. (2001), “*Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia: Thirteen years Later. Doctor of Philosophy*”, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- DOĞAN, Selen (2006), “*Personel Güçlendirme*”, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2003), “*İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi*”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı 29, s.177-203.
- ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, İMAMOĞLU, Salih Zeki ve ERAT, Serhat (2004), “*Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*”,Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1.
- EREN, Erol (2010), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, 12. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

EREN, Erol (2008), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, 8. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

EREN, Erol (2006), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Basım Yayın, İstanbul.

ERKUTLU, Hakan ve YÜKSEL, Öznur (2003), “*Personeli Güçlendirme-Empowerment*”, Gazi Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi, Cilt I,s.131-142.

ERSTAD, Margaret (1997),“*Empowerment and Organizational Change*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9 Iss: 7 pp. 325 – 333

FINDIKÇI, İlhami (2002), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”,Alfa Basım Yayım, İstanbul.

GÜRÜZ, Demet ve GÜREL, Emet (2006), “*Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*”, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.

<http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html>, Erişim tarihi: 01.03.20013

HWANG, Ing-San ve KUO, Jyh-Huei. (2006), “*Effect of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention- An Examination of Public Sector Organizations*”, Journal of American Academy of Business, 8 (2), 254-259.

IŞIN, Ahmet F. (2009), “*Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZALP, İnan , KOPARAL, Celil ve BERBEROĞLU, Güneş (2000), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:951, Eskişehir.

THOMAS, Kenneth W. ve VELTHOUSE, Betty A., (1990), “*The Academy of Management Review*”, Vol. 15, No. 4 pp. 666-681

- KESER, Aşkın (2006), “*Çalışma Yaşamında Motivasyon*”, 1.b., İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- KIM, Soonhee (2002), “*Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction*”, Review of Public Personnel Administration, Cilt No:22, Sayı:4, s. 276-294.
- KLAGGE, Jay (1998), “*The empowerment squeeze - views from the middle management position*”, The Journal of Management Development, Cilt.17, Say..8, s.548-558.
- KOSTAK, Fevzi (2007), “*Çalışan Memnuniyeti*”, Köşe Yazıları, [http://www.kobitek.com/calisan\\_memnuniyeti](http://www.kobitek.com/calisan_memnuniyeti), Erişim tarihi: 16.02.2013
- Koçel, Tamer (1995), “*İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:405, İstanbul, 1995.
- KOÇEL, Tamer (2005), “*İşletme Yöneticiliği*”, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2007), “*İşletme Yöneticiliği*”, 11. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ., İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (1998), “*İşletme Yöneticiliği*”, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ., İstanbul
- KÖMÜRÇÜOĞLU, Hüseyin (2003), “*Belirsizlik Ortamında İş Tatmini Ve İşe Bağlılık*”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, Sıra: 10 , No: 36.
- LİNCOLN, Nicole Denham, TRAVERS, Cherly; ACKERS, Peter; WILKINSON, Adrian. (2002), “*The Meaning of Empowerment: The Interdisciplinary Etymology of a New*

*Management Concept*”, International Journal of Management Reviews, Volume: 4, Issue: 3.

LUM, Lillie, KERVIN, John, CLARK, Kathleen, REID, Frank, SIROLA, Wendy (1998), “*Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?*”, JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL. 19, 305-320.

LUTHANS, Fred (1995), “*Organizational Behavior*”, 7th Edition, Mc Graw Hill. Inc., USA.

MANNING, Tracey T. (2002), “*Gender, Managerial Level, Transformational Leadership And Work Satisfaction*”, Women In Management Review, Vol. 17 Iss: 5, pp.207 - 216

MARANGOZ, Mehmet ve BİBER, Levent (2007), “*İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2: 202-207.

MARGULIES Jeff S., KLEINER, Brian H. (1995), “*New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment*”, Empowerment in Organizations, Cilt III, Sayı 2, s.12-18.

NEWSTROM, J.W. ve DAVIS, K. (1993), “*Organizational Behavior Human Behavior at Work*”, 9th ed., McGraw-Hill Inc., New York.

ONES, Deniz S., VISWESVARAN, Chockalingam ve SCHMIDT, Frank L. (2003), “*Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests*, European Journal of Personalit”, sayı:17, s. 19-39.

ÖNER, Mert (2013), “*İş-Aile Çatışmasının İş Tatminine Etkisi: Özel Dershane Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma (Kocaeli Örneği)*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- ÖZALP, Enver ve KIREL, Çiğdem (2000), “*Örgütsel Davranış*” Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11
- PAUL, Robert J., Brian NIEHOFF ve William H. TURNLEY (2000), “*Empowerment, Expectations and the Psychological Contract- Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages*”, Journal of Socio-Economics, Vol. 29, No. 5: 471-485.
- PHILAMON, J. Elizabeth (2003), “*Influences on Employee Empowerment, Commitment and Well-Being in a Gambling Industry*”, School of Applied Psychology, Griffith University.
- PFEFFER, Jeffrey (1992), “*Managing With Power*” , Harvard Business School Press, Boston.
- RANDOLPH, Alan W. (2000), “*Re-thinking Empoverment: Why Is It So Hard To Achieve*”, Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 2, pp. 94-107.
- RANDENIYA, R., N. BAGGALEY ve M. A. RAHIM (1995), “*Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment*”, Total Quality Management, Vol. 6, No. 3: 215-220.
- ROBBİNS, Stephen P., JUDGE, Timothy A. (2007), “*Organizational Behavior*” , PrenticeHall, New Jersey.
- ROTHSTEIN, Lawrence R. (1995), “*The Empowerment Effort That Came Undone*” Harvard Business Review, Sayı 30,s.30-38.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (2005), “*Örgütsel Psikoloji*”, Alfa Aktüel Basım Yayım Dağ. LTD. Şti. , İstanbul.
- SAEMAN, Ralph (1992), “*The Environment and The Need for New Technology: Empowerment and Ethical Values*”, The Columbia Journal of World Business, Vol.XXVII, Fall-Winter, 186-193.

- SAGIE, A. ve ELİZUR, D. (1999), “*Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis*”, Journal of Organizational Behavior, 20, 375–387.
- SAVERY, Lawson K. (1996), “*The Congruence Between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement*”, Journal of Management Development, Vol. 15 Iss: 6, pp.18 - 27
- SCHWEPKER, Charles H. (2001), “*Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce*”, Journal of Business Research, 54, 39-52.
- SEÇGİN, Yılmaz (2007), “*Otel işletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- SEO, Youngjoon, KO, Jongwook, PRICE, James L. (2004), “*The determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses : A Model Estimation in Korea*”, International Journal of Nursing Studies, Cilt no:41,s. 437–446.
- SEYYAR, Ali ve Cihan Selek Öz (2007), “*İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*”, Değişim Yayınları, İstanbul.
- SPREITZER, Gretchen M. (1995), “*Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation The Academy of Management Journal*”, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465
- ŞAHİN, Nülüfer (2007), “*Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ŞENEL, Özlem (2006), “*Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan (2001), “*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*”, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TELLA, Adeyinka; ADENİ, C. O., POPPOOLA, S.O. (2009); “ *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*”, <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/tella2.pdf>, Erişim Tarihi: Kasım 2012
- TINAR, Mustafa Y. (1999), “*Çalışma Yaşamı ve Kişilik*”, Mercek Dergisi, MESS, Nisan
- TOSI, Henry L. ve MERO, Neal P. (2003), “*The Fundamentals of Organizational Behavior*”, Blackwell Publishing, UK.
- TUTAR, Hasan (2010), “*İşletme Yönetimi*”, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara.
- TÜRK, M. Sezai (2007), “*Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*”, Gazi Kitapevi, Ankara.
- UĞUR, Adem (2008), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- UZUN, Gülfer (2007), “*Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme*”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- WELLS, Ronald G. (1993), “*Yetki Devri, (Çev: Vedat ÜNER)*”, Rota Yayınları, İstanbul.
- WILKINSON, A (1998), “*Empowerment: Theory and Practice*”, Personel Review, Vol:27, No:1.
- YELBOĞA, Atilla (2007), “*Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi*”, Sosyal Bilimler Dergisi,4(2), Aralık.
- YÜCEL, Pınar Z. (2006), “*Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul



ZENCİR, Ebru (2004), “ *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*”, *Yüksek Lisans Tezi*”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

VERANYURT, Gülseren (2009), “*Personel Güçlendirmenin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

UGBORO, Isaiah O. and OBENG, Kofi (2000) “*Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM organizations: an empirical study*”, *Journal of Quality Management*, 5, Parametreler247-272

## ÖZGEÇMİŞ

Elif Kodan, 3 Ocak 1989 yılında Sakarya’da doğdu. İlköğretim öğrenimini Çaybaşı Yeniköy Hacı Mehmet Akkoç Okulu’nda tamamladı. Lise öğrenimini Ali Dilmen Lisesi’nde tamamladıktan sonra 2006 yılında Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü’ne girmeye hak kazandı. 2011 yılında adı geçen bölümden mezun olduktan sonra aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı altında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri’nde yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen yüksek lisans öğrenimini sürdürmektedir.

## EKLER

Sayın Çalışan,

Bu anket, Sakarya Otomotiv Yan Sanayisinde beyaz yaka çalışanların insan kaynağını güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketin üzerine isim ve soy isim yazmayınız. Firma ismi kesinlikle saklı tutulacaktır. Ankete katılımınız ve samimi cevaplarınız için teşekkür eder, sağlık ve başarılar dilerim.

Proje Sorumlusu: Elif KODAN [elifkodan@gmail.com](mailto:elifkodan@gmail.com) Proje Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR

Aşağıdaki önermelerden kendiniz için uygun olanını seçiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir					
2. İşimi nasıl yapacağıma dair özgürlük ve bağımsızlığa sahibim					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır					
4. İşimi nasıl yapacağıma dair geniş bir özerkliğe sahibim					
5. Departmanımda yapılan işler üzerinde etkim büyüktür.					
6. İşimin gerektirdiği konularda uzmanlaştım.					
7. Departmanımda alınan kararlar üzerinde etki sahibiyim.					
8 İşimin nasıl yapılacağına dair kararları kendim verebiliyorum.					
9. İşimle ilgili faaliyetler benim için anlamlıdır.					
10. İşimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek için yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum					
11. Departmanımda cereyan eden olayları kontrol edebiliyorum					
12. İşimin gerektirdiği yeteneğe sahip olduğuma inanıyorum					
13.Tüm kariyerimi bu kurumda geçireceğimi düşünmüyorum					
14.Yakın zamanda bu kurumdan ayrılma niyetindeyim					
15.Bu kurumdan ayrılmaya karar verdim					
16.Şuan başka iş arayışlarım var					
17.Yakında terfi alamazsam başka iş					

arayacağım					
------------	--	--	--	--	--

**Cinsiyetiniz**  Erkek  Kadın

**Yaşınız**  20 ve altı  21-25  26-30  31-35  36-40  41 ve üzeri

**Medeni haliniz**  Bekâr  Evli

**Varsa çocuk sayısı**  1  2  3  4 ve+

**Eğitim durumunuz**  ilkokul  Ortaokul  Lise  Yüksekokul  Fakülte  Lisans Üstü

**Kaç yıldır iş hayatındasınız (Yıl)**  0-2  3-5  6-8  9-11  12-14  15 ve+

**Kaç yıldır bu firmadasınız (Yıl)**  0-2  3-5  6-8  9-11  12-14  15 ve+

**Ortalama aylık geliriniz**

1000 TL ve altı  1001–3000 TL  3001–5000 TL  5001–7000 TL  7001–9000 TL  9001-11000 TL  11001 TL ve üstü

**Sigara kullanıyor musunuz?**  Evet  Hayır

**Sigara kullanma nedeniniz?**  Alışkanlık  Stres  Keyfi  Diğer (.....)

**Oturduğunuz ev?**  Kira  Kendinize Ait

**Ailenizde gelir elde eden başkaları var mı (eş, anne, baba vb)?**  Evet  Hayır

	Beni tamamiyle tatmin ediyor	Beni tatmin ediyor	Kararsızım	Beni tatmin etmiyor	Beni hiç tatmin etmiyor
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,					
2-Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından,					
3- Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,					
4-Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,					
5-Amirimin, emrindeki kişileri idare tarzı açısından,					
6-Amirimin, karar vermedeki yeteneği bakımından,					
7-Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından,					
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,					
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,					
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,					
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,					
12-İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından,					
13-Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,					
14-İş içinde terfi imkanımın olması bakımından,					
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,					
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından,					
17-Çalışma şartları bakımından,					
18-Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından,					
19-Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından,					
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,					