

111891-5

**YÖNETİM AÇISINDAN İŞ TATMİNİ ve
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:
TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)**

Gürcan DUMAN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 1997

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİM AÇISINDAN İŞ TATMİNİ ve
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:
TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)**

Gürcan DUMAN
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Prof. Dr. Enver ÖZKALP

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Eskişehir, 1997

ÖZET

Günümüzde işletmelerde insan faktörüne olan ilginin artması bireylerin işlerine ve iş ortamına olan tutumlarının incelenmesine ilgiyi arttırmıştır. Bireyler için mutluluk veya mutsuzluk kaynağı, işletmeler içinse verimlilik veya verimsizlik unsuru olması nedeniyle kısaca iş tatmini olarak adlandırabileceğimiz bu tutumların incelenmesi önemli bir konu olmaktadır.

Bireylerin iş tatminlerinin belirlenmesi, iş tatminini olumlu ve olumsuz olarak etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İş tatmini yüksek olan bireyler işlerine ve iş ortamına olumlu tutumlar, iş tatminleri düşük olan bireyler ise olumsuz tutumlar içersinde olmaktadır. Özellikle günümüzde işletmelerin sağlıklı ve tutarlı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için bünyelerindeki bireylerin iş tatminlerini olumsuz bir şekilde etkileyen faktörler hakkında bilinçli ve duyarlı olmaları ve iş tatminlerinin artırılması için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

Büyük bir değişim sürecinde olan ülkemizde örnek bir işletmede işgörenlerin iş tatminlerine etkisi olan değişkenleri ortaya çıkarabilmek ve iş tatmin düzeylerini tespit edebilmek amacıyla bu tez çalışması yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde literatür taraması yapılarak konu hakkında tanımlamalarla birlikte, iş tatmininin önemi, temel unsurları, boyutları ve iş tatminini etkileyen tüm faktörler üzerinde durulmuştur. Bireysel özelliklerin iş

tatminine olan etkilerinin yanı sıra, iş tatmini, bağımlı ve bağımsız değişken olarakda incelenmiştir. Ayrıca organizasyon dizaynlarının, görev ve iş karakteristiklerinin iş tatminine olan etkileri de ele alınmıştır.

İkinci bölümde araştırma yapılan Tusaş Motor Sanayi AŞ (TEI)'nin tanıtılması ve incelenmesi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise TEI'de mavi yaka işgörenler üzerinde bir anket çalışması yapılarak iş tatminlerini etkileyen faktörler saptanıp, belirli bir örneklem üzerinde iş tatmini ölçümü yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar iş tatmini teorilerinin ışığı altında değerlendirilerek, sorunların giderilmesine yönelik çözümler önerilmiştir.

ABSTRACT

In today's world the increase in the interest for human resources, increased the interest in the employees job, and also increased the interest for behavior towards the work environment. The source of the employees' happiness or unhappiness is the source of productivity or non -- productivity for the employer, therefore in short the review of these behaviors is an important subject.

The determination of the employees job satisfaction, and the factors effecting the employees satisfaction is very important for the businesses. While highly satisfied employees demonstrates positive behavior towards the work atmosphere, unsatisfied employees show negative behaviors towards the work. To survive in today's business world the employers need to be sensitive for the factors effecting employees job satisfaction.

This subject was selected as thesis study in the view of our country where the transformation process is enormous, and by considering the importance of determining the level of employees job satisfaction and determination of the factors effecting the job satisfaction of employees, thus an example company is reviewed.

The first section of the study includes the definitions related with the subject, these definitions are selected from the literature on the subject. This section also covers the importance of job satisfaction, major characteristics, and the factors effecting the job satisfaction. The effect of the independent and dependent variables on the job satisfaction is examined as well as the individuals own character. Also the effect of structure of the organization, job definition, and work elements on the job satisfaction is studied.

On the second section Tusaş Engine Industries Inc. (TEI) is introduced and reviewed.

The third section includes the survey results conducted at the TEI for blue colored employees, through this survey the factors effecting the job satisfaction are determined and as an example number of employees is selected and a job satisfaction is measured. Under the light of the job satisfaction theories the results of this survey are assessed and solutions for the problems suggested.

İÇİNDEKİLER

TABLolar VE ŞEKİLLER	V
KISALTMALAR	VII
GİRİŞ.....	1

Birinci Bölüm

İŞ TATMİNİ TANIMI, SÜREÇ VE YÖNTEMLERİ ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ

I. İŞ TATMİNİ TANIMI KAPSAM VE UNSURLARI	4
A. <u>İş Tatmini Tanımı</u>	4
B. <u>Genel İş Tatmini Kavramı</u>	7
C. İş Tatmini Araştırma Ekolleri.....	10
1. Fizik ve Ekonomik Şartlarla İlgilenen Ekol	10

2. İnsan İlişkileriyle İlgilenen Ekol	12
3. İşin Çağdaştırılmasıyla İlgilenen Ekol	14
D. İş Tatmininin Önemi.....	15
E. İş Tatmininin Temel Unsurları.....	18
1. Değerler	18
2. Değerlerin Önem Derecesi	19
3. Algılama	19
F. İş Tatmininin Boyutları	20
1. Örgütsel Faktörler.....	20
2. Grup Faktörleri	20
3. Bireysel Faktörler.....	20
4. Kültürel Faktörler	22
5. Çevre Faktörleri	25
G. İş Tatminini Etkileyen Diğer Faktörler.....	26
1. Hayal Kırıklığı ve Yabancılaşma	26
2. Teknolojinin Doğası.....	27
3. Yapılan İşin Anlamı	29
4. Yönetici Davranışları ve Denetleme Düzeyi.....	30
5. İş ve Psikolojik İyilik Düzeyi	30
6. Rol Belirsizlikleri ve Rol Çatışmaları.....	31
II. İŞ TATMİNİ VE BİREYSEL ÖZELLİKLER	32
A. Yaş.....	32
B. Cinsiyet.....	34
C. Meslek ve Eğitim Düzeyi.....	36
D. Zeka.....	37
E. Tecrübe.....	37
F. Kişilik.....	38
III. BAĞIMLI VE BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN OLARAK İŞ TATMİNİ.....	39
A. Bağımlı Değişken Olarak İş Tatmini.....	40
1. Uğruna Mücadeleye Değer İş	40
2. Adil Ödüllendirme	40
3. Destekleyici İş Şartları	42
4. Destekleyici İş Arkadaşları	44
5. İşe Uygun Kişilik Yapısı.....	45

B. Bağımsız Değişken Olarak İş Tatmini	47
1. İş Tatmini ve Verimlilik	47
2. İş Tatmini ve Devamsızlık	50
3. İş Tatmini ve İşgücü Devri.....	53
C. İş Tatminsizliğine Gösterilen Tepkiler.....	54
IV. İŞ TATMİNİNE BAKIŞTA DİĞER TEMEL ORGANİZASYON BOYUTLARI ...	55
A. İş Organizasyonu ve İş Dizaynı.....	55
B. Görev ve İş Karakteristikleri.....	58
C. İş Dizaynının Geliştirilmesinde Genişletilmiş Organizasyon Yaklaşımı	60
1. Arzu Edilen Görev ve İş Özellikleri :.....	60
2. Özerk İş Grupları / İş Yaşam Kalitesi	62
3. Sosyo- Teknik Sistemde İnsan	66
4. Kalite Çemberleri	68

İkinci Bölüm

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN TANITIMI

I. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'NİN TANITIMI	70
A. TEİ'nin Kuruluşu ve Ortaklık Yapısı	70
B. TEİ'nin Üretim Konusu	71
C. Politika ve Strateji	72
D. Örgütsel Yapı.....	72

Üçüncü Bölüm

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'DE İŞ TATMİNİ KONUSUNDA UYGULAMA ARAŞTIRMASI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEM	75
A. Araştırmanın Amacı.....	75
B. Araştırma Modeli.....	75
C. Evren ve Örnekleme	76
II. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ	77
A. Biyografik Karakteristikler Analizi	77
B. İş Tatminine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	82
C. Korelasyon Analizi Değerlendirilmesi	106
D. Araştırma Sonuçları	107
GENELSONUÇ.....	109
KAYNAKLAR.....	i-v
EK-İşTatmin Anketi.....	vi-x

TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLO:1 İyİ ve Kötü İŞlerin Psikolojik Karakteristikleri.....	31
TABLO:2 İŞ ve Kişilik Uyumu	46
TABLO:3 Beyaz Yaka İŞgörenlerde Devamsızlık Oranı ve Tutumlar Arasındaki İlişki.....	51
TABLO:4 Mavi Yaka İŞgörenlerde Devamsızlık Oranı ve Tutumlar Arasındaki İlişki.....	52
TABLO:5 Üretim Tesislerinde Ekonomik Performans ile Endüstriyel İlişkiler Sistemi Ölçümleri arasındaki Bağlantı.....	65
TABLO:6 İŞ Yaşamında Bireye Farklı Bakış Açıları	66
ŞEKİL:1 İŞ Tatmininde Nehir Analogisi.....	8
ŞEKİL:2 İŞ Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçlar..	21
ŞEKİL:3 İŞ Tutumuna İlişkin Fisbein & Ajzen Modeli.....	23
ŞEKİL:4 İnançlar, Tutumlar İlişkisi.....	24
ŞEKİL:5 İŞ Tatminini Etkileyen Faktörler.....	26
ŞEKİL:6 Yaş ve İŞ Tatmini İlişkisi.....	33
ŞEKİL:7 Adam's EŞitlik Teorisi.....	41
ŞEKİL:8 LawlerII- Porter İŞ Verimliliği İŞ Tatmini İlişkisi.....	49

ŞEKİL:9 İş Tatminsizliğine Gösterilen Tepkiler.....	54
ŞEKİL:10 İş Dizaynının Temel Boyutları.....	56
ŞEKİL:11 İş Karakteristik Modeli.....	59
ŞEKİL:12 İş dizaynında Ana Yaklaşımlar.....	62
ŞEKİL:13 TEI Organizasyon Şeması.....	73
ŞEKİL:14 TEI Fabrika Müdürlüğü Organizasyon Şeması.....	73

KISALTMALAR

GE	: General Electric
NUMMI	: New United Motor Manufacturing
TEI	: Tusaş Engine Industries Inc.
TUSAŞ	: Türkiye Uçak Sanayii Anonim Şirketi

GİRİŞ

Ø Hızla değişen dünyamızda endüstrileşme olgusu içinde üretim biçimleri ve insana yönelik olan tutumlar zamanla değişim göstermiştir.Önceleri çok fazla üretim, en az maliyet amacına ulaşabilmek için klasik yönetim anlayışlarıyla insanı dikkate almadan daha çok sistem, yapı,teknikler gibi katı diyebileceğimiz değişkenler üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Daha fazla ürün elde etmeye yönelik değişimler , teknolojinin insan becerisinin yerini alması ve işbölümünün artması insanlar üzerinde olumsuz etkiler yapmıştır. Bu değişim bireyleri kendini gerçekleştirme duygusundan yoksun bırakmıştır. Bunun sonucu olarak işgörenler gitgide işlerine ve işletmelerine yabancılaşmış ve işlerinde tatminsiz olmuşlardır.

Ø Öte yandan globalleşen dünya pazarlarında artan yoğun rekabet şartları işletmelerin önüne hayatta kalabilmek için gerekli temel kriterler olan müşteri tatminini ortaya çıkartmıştır.Bu kriterde başarılı olmak için gerekli üç temel şart ise, "Müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti, ona daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmaktır". Bu koşullar altında işletmelerin başarılı olması sadece

yukarıda katı olarak nitelendirilen değişkenlerle mümkün olamayacağı görülmüştür. Bu noktada davranışları, tutumları, ihtiyaçları, zevkleri ve diğer bütün özellikleriyle bünyelerindeki insan faktörünün üzerinde yoğunlaşılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Böylelikle güçlü bir yapı, sistem, teknik üçlüsü üzerine inşa edilmiş ve kökeninde insan olan bir yönetim anlayışı kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur.

✍ Bu durum insan kaynaklarını, günümüzde, işletmelerdeki en önemli sermaye konumuna getirmiştir. İşletme yönetimi, elindeki bu sermayeyi en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Bu nedenle, işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin, sağlıklı olarak çalışması gerekir. İnsan Kaynakları Yönetiminde amaç bireyleri işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapabilecekleri koşulları saptayıp, bunları işletme başarısına kanalize etmektir. İşletme yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça iş tatmini, işgücü verimliliği, işin kalitesi ve işletme için yapılacak özveriler ve sonuçta bireylerin mutluluğu artacaktır.

Günümüzde işletmelerde insan faktörüne olan ilginin artması bireylerin işlerine ve iş ortamına olan tutumlarının incelenmesine ilgiyi arttırmıştır. Bireyler için mutluluk veya mutsuzluk kaynağı, işletmeler içinse verimlilik veya verimsizlik unsuru olması nedeniyle kısaca iş tatmini olarak adlandırabileceğimiz bu tutumların incelenmesi önemli bir konu olmaktadır.

Bireylerin iş tatminlerinin belirlenmesi, iş tatminini olumlu ve olumsuz olarak etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İş tatmini yüksek olan bireyler işlerine ve iş ortamına olumlu tutumlar, iş tatminleri düşük olan bireyler ise olumsuz tutumlar içersinde olmaktadırlar. Özellikle günümüzde işletmelerin sağlıklı ve tutarlı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için bünyelerindeki bireylerin iş tatminlerini olumsuz bir şekilde etkileyen faktörler hakkında bilinçli ve duyarlı olmaları ve iş tatminlerinin artırılması için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

Büyük bir değişim sürecinde olan ülkemizde örnek bir işletmede işğörenlerin iş tatminlerine etkisi olan değişkenleri ortaya çıkarabilmek ve iş tatmin düzeylerini tespit edebilmek amacıyla bu tez çalışması yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde literatür taraması yapılarak konu hakkında tanımlamalarla birlikte, iş tatmininin önemi, temel unsurları, boyutları ve iş tatminini etkileyen tüm faktörler üzerinde durulmuştur. Bireysel özelliklerin iş tatminine olan etkilerinin yanı sıra, iş tatmini, bağımlı ve bağımsız değişken olarak ta incelenmiştir. Ayrıca organizasyon dizaynlarının, görev ve iş karakteristiklerinin iş tatminine olan etkileri de ele alınmıştır.

İkinci bölümde araştırma yapılan Tusaş Motor Sanayi AŞ (TEI)'nin tanıtılması ve incelenmesi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise TEI'de mavi yaka işğörenler üzerinde bir anket çalışması yapılarak iş tatminlerini etkileyen faktörler saptanıp, belirli bir örneklem üzerinde iş tatmini ölçümü yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar iş tatmini teorilerinin ışığı altında değerlendirilerek, sorunların giderilmesine yönelik çözümler önerilmiştir.

Birinci Bölüm

İŞ TATMİNİ TANIMI, SÜREÇ VE YÖNTEMLERİ ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ

I. İŞ TATMİNİ TANIMI KAPSAM VE UNSURLARI

A. İş Tatmini Tanımı

Soyut bir kavram olan iş tatmini, davranış bilimciler ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İş tatmini kavramı motivasyon, moral, işi çekici bulma, işe kendini coşkuyla verme, işi sevme kavramlarıyla yakından ilgili olmasına rağmen, bu kavramlardan daha değişik bir anlam ifade etmektedir.¹ Motivasyon bir amaca doğru çaba harcamayı gerektirmesine karşın iş tatmini işe ve organizasyon çevre şartlarına bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir. Mullins iş tatmininin motivasyon kavramı ile ilişkili olduğunu fakat bu ilişki yapısının çok açık olmadığını belirtmektedir. İş tatminini kişinin işe karşı tutumu olarak belirtmekte ve motivasyonu iş tatminini başlatan bir süreç olarak

¹ İncir GÜLTEN, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, MPM Yayınları: 401, 1990, s:50.

görmektedir. Örneğin iş tatmininin kişinin başarıma duygularının miktar ve kalitesi anlamında olabileceğini belirtmektedir.²

Koopman-Iwema ve Thierry iş tatminini kişinin işinden veya iş ortamından algıladığı refah derecesi olarak ifade etmektedirler.³

Organ'ın yaptığı tanıma göre iş tatmini bireyin işine karşı duyduğu çeşitli tutumlarının bir ifadesidir.⁴ Tatmin; gözetim, ücret , işin kendisi gibi işin değişik boyutlarının ve kişinin her bir boyut üzerinde algıladığı önem derecelerinin bir fonksiyonudur. Diğer tutumlar gibi iş tatmini de inançlar, duygular ve davranışsal eğilimlerin bütünüdür.

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Buna genellikle iş tatmini denmektedir. Eğer bu tutumlar olumlu ise işgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek, olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür.⁵

Locke iş tatmini, kişinin işini veya önemli iş değerlerini ve deneyimlerini değerlendirmesi sonucu algılanan hoşya giden veya olumlu duygusal durum olarak belirtmektedir.⁶

Davis iş tatminini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak ifade etmektedir.⁷ İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir.

² Laurie J. MULLINS, **Management and Organizational Behavior**, 3rd ed, Pitman Publishing, 1993, s:481

³ P.J.DRENTH, Hk. THIERRY, P.J. WILLEMS and C. J. de WOLF , **Handbook of Work and Organizational Psychology**, 1984, John Wiley Sons Ltd, 1984, s:154

⁴ Dennis W. ORGAN , **Organizational Behavior An Applied Psychological Approach**, Business Publication, 1986, s:338-339.

⁵ Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, 1996, s:103-104.

⁶ J. A. WAGNER III, J.R. HOLLENBECK, **Management of Organizational Behavior**, 1992, s:244

⁷ Keith DAVIS, **İşletmede İnsan Davranışı**, Arizona State University, 5. Baskıdan Çeviri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:199, 1988 , s:96.

Vroom iş tatminini çalışanların algılarına, duyguları ve davranışlarına ilişkin çok değişik iş tutumlarının bir parçası olarak görmektedir.⁸ İş tatmini, işe bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak gözönüne alınır. İş tatmini olarak belirlenecek tutum kişinin işine karşı genel ve olumlu tutumlarının ifadesidir. Bir işgören işine karşı yüksek derecede olumlu tutumlar gösteriyorsa önemli ölçüde iş tatmini gerçekleşecektir.

Porter, Lawler ve Hackman iş tatminini, işgörenlerin işine ve örgütüne karşı geliştirdiği bir tepki olarak tanımlamaktadır. İşgörenlerin işine karşı gösterdiği çaba, örgütsel bağlılık ve sosyal imkanlar gibi belli girdiler karşılığında aldığı çıktı miktarı (iç ve dış ödüller) ile alması gerektiğini düşündüğü çıktı miktarları arasındaki fark, iş tatmininin belli başlı belirleyicisi olmaktadır.⁹

İş tatmininin içeriğini etkileyen çeşitli etkenler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik, iyilik kavramları iş tatminini oluşturmaktadır. Eğer birey, işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge, eşitlik ve iyilik kavramlarıyla eşdeğerli algılamazsa tatminsizlik oluşacaktır.¹⁰

Yukarıdaki bütün tanımlardan da görüldüğü gibi soyut bir kavram olan iş tatmini birçok değişik faktörlerin karmaşık bir fonksiyonudur. İş tatminini işin içeriği ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümü olarak özetleyebiliriz. Gerek işgörenler için bir mutsuzluk kaynağı, gerekse işletme içinde verimlilik sorunu olması nedeniyle iş tatmini, işletmelerin üzerinde önemle durması gereken bir konu olmaktadır.

⁸Levent ŞİMŞEK, *İş Tatmini*, Verimlilik Dergisi, 1995/2, MPM, s:91.

⁹L. W. PORTER, E.LAWLERIII and R.HACKMAN, *Behavior in Organizations*, McGraw Hill Book, 1975, s:53-54.

¹⁰A. KORMAN, *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, Çev. İ. AKHUN, C. ALKAN, Ankara M.E.B. 1978, s:169.

B. Genel İş Tatmini Kavramı

Genel iş tatmini birbiriyle ilişkisi olan birçok tatmin sisteminin bir parçasıdır. Bunu birçok derenin birleşerek nehirlere sonuçta hepsinin bir göle veya denize dönüştüğü bir nehir sistemine benzetebiliriz.

İşin belirli boyutlarından alınan tatmin, işin o boyutunun tatminini sağlamakta, tüm bunların etkileşimi sonucu bütünsel iş tatmini oluşmaktadır. Sonuçta iş dışı tatminlerle birlikte yaşam tatmini oluşmaktadır. Genel iş tatmininde beş temel iş unsuru göz önünde tutulmaktadır.

- **yapılan iş**
- **ücret**
- **terfi**
- **yönetimin tutumu**
- **çalışma arkadaşları**

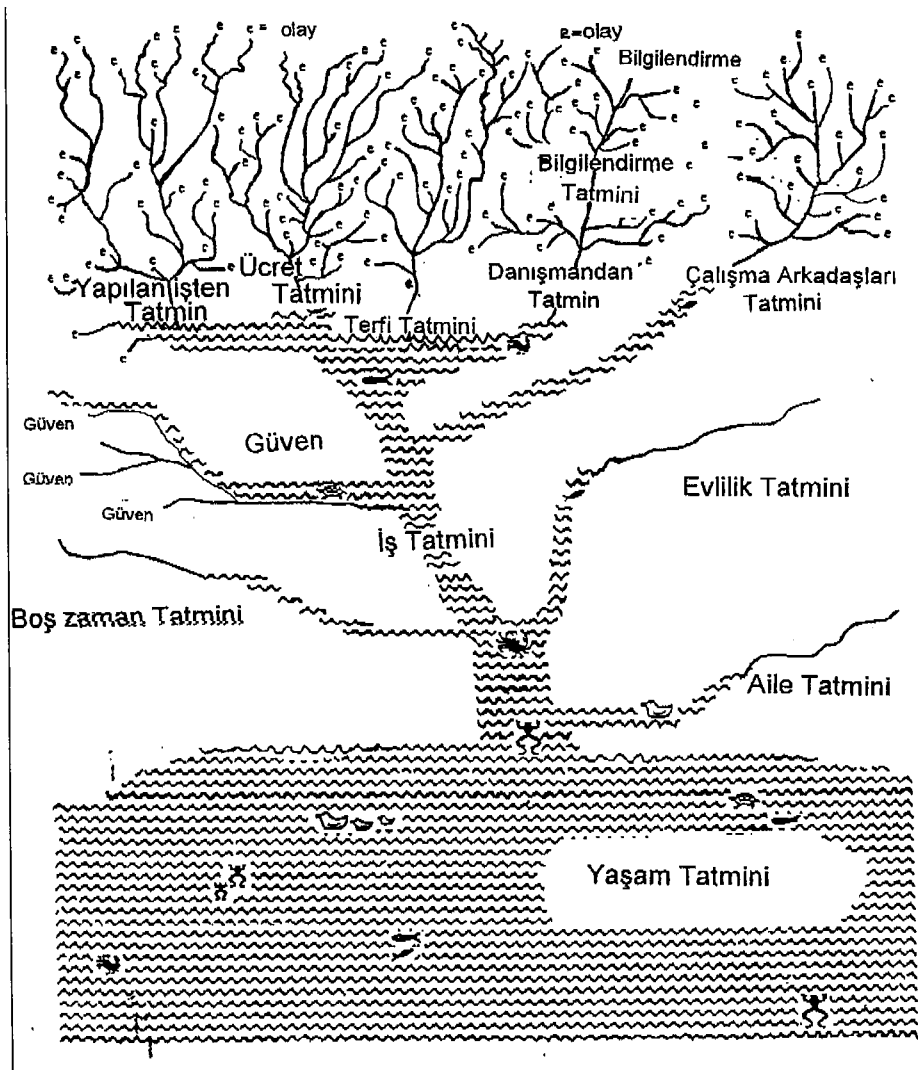
Bu alt boyutların ölçülmesi genel iş tatminini artırmak için yapılan tasarımların sonuçlarının yorumlanması ve işin değişik boyutlarında ihtiyaç gösteren değişimlerin hedeflenmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca bireylerin organizasyonda sürekli iç içe buldukları prosedürlerin etkinliğinin kalitesinin kontrolüne olanak vermektedir.

Genel iş tatmini düzeyi bireylerin iki temel davranış özelliği ile direkt ilgilidir. Bunlardan birincisi " Mutluluk " dediğimiz kişilik tabiatı, diğeri ise "Güven" dir. Her ikisinde iş tatminini sebepler sonuçlar ve kısmi yönlendiriciler olarak etkilemektedirler. İş tatminine direkt etkisi olan bu iki davranış özelliği kolaylıkla değiştirilememesine rağmen, çalışma ortamında yapılan bazı değişiklikler ile ortam hakkındaki duyguları değiştirmek mümkün olmaktadır. Örnek olarak olaylara sürekli olarak negatif yönden bakan, karamsar bir kişinin bu davranış tutumunu değiştirmek çok zor olmasına rağmen, işin kapsamı ve boyutlarının değiştirilmesinin yani iş zenginleştirilmesinin yönetim tarafından onaylanması iş kapsamı ile ilgili iş tatminini artırabilmektedir. İşin değişik boyutlarındaki

tatmindeki gelişmeler, işgören tatminini daha geniş boyutlarda etkileyerek davranış değişiklikleri ve maliyet azalmasına neden olabilir. Örneğin iş zenginleştirilmesi ile iş gücü devri azalacak ve sonuçta dikkati çekecek düzeyde maliyet azalması görülecektir.

Genelde yöneticiler iş tatmininin sebep sonuç ilişkisini tek boyutlu olarak düşünmektedirler. Fakat bu ilişki gerçekte çok boyutlu bir etkileşimdir. Bu etkileşimi şekilde de görüldüğü gibi bir nehir sistemine benzetebiliriz.

ŞEKİL 1 : İş Tatmininde Nehir Analjisi



KAYNAK: C. J. CRANNY, P. C. SMITH, E. F. STONE, *Job Satisfaction*, Lexinton Books, 1992, s: 8.

Nehir sisteminin yapısını incelediğimizde, yere düşen yağmur suları, sürükledikleri toprak ve kaya parçaları ile birlikte küçük kollar ve seller halinde küçük çaylara ulaşmakta ve hızı azalınca toprak ve kaya parçaları nehir tabanında erimektedir. Birçok küçük çay değişik kollarda birleşerek küçük nehirleri oluşturmaktadır. Küçük nehirler birleşerek ana ırmak başlangıçlarını ve bunlarda birleşerek ana nehri oluşturmaktadır. Ana nehre ayrıca daha değişik kollardan gelen nehirlerde katılarak denize dökülmektedir. Bu nehir sistemini iş tatmin sistemi ile aşağıda görüldüğü gibi ilişkilendirebiliriz.

- Bireylerin karşılaştığı tüm olaylar "e" - Yağmur suları ve dereler ile,
- İş tatminine etkisi olan boyutları Örneğin, İşgörenin danışmanı tarafından bilgilendirilmesindeki tatmin düzeyi gibi, küçük nehirler ile,
- İşin kendisi, ücret, terfi, yönetim ve iş arkadaşları gibi işin değişik boyutlarındaki tatmin düzeylerini ana ırmak başlangıçları ile,
- Genel iş tatminini de ana nehir ile,
- İş dışı yaşamdan gelen diğer tatmin unsurları olan evlilik, aile, boş zaman tatminlerini de diğer ırmak kolları ile,
- Tüm bunların birleşiminden elde edilen yaşam tatminini de ana ırmağın denize döküldüğü havza ile ilişkilendirebiliriz.

İş yerindeki yönetsel politikaların iş tatminine etkisini göstermesi açısından nehir analojisi anlamlı bir örnek teşkil etmektedir. Örneğin ücretlerin artması, terfi politikasındaki değişiklikler, iş zenginleştirilmesi, ekip çalışmalarının artırılması, öneri sistemleri, iş yaşamının kalitesinin artırılması işin o boyutlarından duyulan tatmini oluşturacaktır.

Nehir analojisinde de görüldüğü gibi belirli değişikliklerin bireyler üzerinde davranış değişiklikleri oluşturması belirli bir zaman süresi içinde oluşabilecektir. Bu süreç içerisinde değişikliklerin etkileri hep beraber birleşerek genel duygular olarak ortaya çıkacaktır.

Tek yönlü nehir analogjisi genel iş tatmini kavramının anlaşılmasında ve pratikte çok faydalı olmasına rağmen, çok yönlü değişkenlerin karmaşık bir fonksiyonu olan iş tatmininin detaylı olarak incelenmesinde yetersiz kalmaktadır.

Örneğin:

- Genel iş tatmini , alt iş tatminlerini etkileyebilmektedir.
- Bireylerin işe getirdikleri duyguları ve bunların işteki olaylarla olan etkileşimlerini kapsamamaktadır.
- İş seçimi, beklentiler, değerler, değerlerin önem derecelerini, tutumlar, kişilik tipleri, streslere karşı tepkileri kapsamamaktadır.
- Belirli alanlardaki tatminlerin diğer alanlara olan dolaylı etkisi görülmemektedir. Kişilerin olaylar karşısında gösterdikleri davranışların değişimi görülmemektedir.¹¹

C. İş Tatmini Araştırma Ekolleri

Geriye doğru bakıldığında iş tatmininin değişik boyutlarında binlerce araştırma yapıldığını görmekteyiz. Locke' nin 1976 yılında yaptığı bir tespit o güne kadar 3350 adet araştırma sonucunun yayınlandığını belirtmektedir. 1992 yılında yapılan tespit ise bu sayının 5000 daha fazla olduğu belirtilmektedir.¹² Bu araştırmaların nitelik ve nicelik olarak üç ekolde gerçekleştirildiğini görmekteyiz.

1. Fizik ve Ekonomik Şartlarla İlgilenen Ekol

Bu ekol işin organizasyonu, çalışmanın fizik şartları ve ödül konusu üzerinde durmuştur. Taylor'la başlamış, "Industrial Fatigue Research Board" tarafından çevre koşullarının incelenmesi günümüze kadar devam etmiş, iş tatminsizliği yaratmayacak düzeye getirilmeye çalışılmıştır. Bugün artık fizik çevre koşullarının çoğu, kabul edilebilir düzeye getirilmiş durumdadır.

¹¹ C.J. CRANNY, P.C. SMITH, E.F. STONE, *Job Satisfaction*, Lexington Books, 1992, s:13.

¹² CRANNY, SMITH, STONE, s.1.

Bu ekole dahil araştırmacıların üzerinde durdukları diğer bir iş tatminini tayin eden faktör olarak kabul edilen koşul, ödüldür. Amerikan otomobil fabrikalarında yapılan araştırmalarda işgörenlerin para ile ilgilenmediklerini, onlar için çevre faktörlerinin daha önemli olduğu tespit edilmiştir.¹³ O günden bu yana, otomobil fabrikalarındaki mekanize endüstri sisteminde çevre koşulları tahammül edilir düzeye gelmiş olmasına ve de en yüksek ücret almalarına rağmen, iş tatminsizliğinin sebep olduğu negatif davranışların en çok görüldüğu bir endüstri olarak dikkati çekmektedir.

Başarılı şekilde işleyen özendirmeyi ekonomik ödüller kadar içsel ödüller de sağlayabilir. İyi yapılan bir işden tatmin duyulur. Yeterlilik duygusu nedeni ile kendine güven yükselebilir. Girdilere oranla daha çok çıktı üretilerek toplumsal gereksinimlere katkıda bulunma duygusu da yaratılmış olur. Özendirici ödüllerin kazanılmasında bazı özendiriciler işgörenlerin birlikte çalışmasını gerektirdiğinden grup dayanışması ve ekip çalışmasını güçlendirebilir.

Ödüllandirmenin iş tatmininde önemli bir faktör olmasını ele alırsak, iki çeşit beklentiyi birbirinden ayırt etmek gerekir. Birincisi, insana iç tatmin sağlayan, daha ziyade iş pozisyonu ile ilgili başkaları tarafından verilenler. Bunlar dış kaynaklı ödöl olmaları sebebiyle aşağı seviyeden ihtiyaçları tatmin ettiğini düşünmek daha doğru olur. İkinci tip ödöl ise, başarının kendisidir. Kişi kendi kendisini ödüllendirir. Bu ödüller yüksek ihtiyaçlarımızdan, kendine itibar ve kendini gerçekleştirmeyi tatmin ettiği düşünülür.

Eğer biz iş tatminini, insanın iş yerinden elde ettiği ödüllendirme ile sağladığı noktasından hareket edersek, bundan sonraki adım, ödölün kendisinin ne olduğunu düşünmek olur. Zira dış ve iç ödüllendirmeyi birbirinden ayırmak gereklidir.

¹³ R. JONSTON, J.C. GHERARDY, "Workers Attitudes to Their Jobs", **Economic Activity**, January, 1970, s.37-47.

Mademki iki ayrı ödül kaynağı mevcut, o zaman kaynakların sağladığı ödüller arasındaki farkıda kabul etmeliyiz. Özellikle Pritchard ve Peter'in çalışmalarında konu olan ödül, organizasyon tarafından verileni ifade eder.¹⁴ Bunun için de, ödeme, terfi, formal taktir, güvence vs. yer alır. Bunun yanısıra, bir de insanın kendi kendine verdiği ödül vardır ki, bu, insanın işi ile bütünleşmesinden alınan başarma duygusu ve kişinin kendi aktivitesini kontrol ediyor olmasından aldığı hazdır.

Penzer, insanların kendi ücretleri ile başkalarının ücretlerini ve yapılan işleri karşılaştırdıklarını, aradaki ilişkinin eşit olması veya o kişinin lehine olması iş tatminini doğuracağını ileri sürer.¹⁵

2. İnsan İlişkileriyle İlgilenen Ekol

Bu ekolün başladığı tarihi bulmak üzere, geriye doğru gittiğimiz zaman, iş tatmini konusunda Hawthorne çalışmalarını görüyoruz.

Hawthorne araştırmaları aralıklı olarak yapılan çalışmalarla sekiz yıl sürmüş ve 1932 yılında sonuçlandırılmıştır. Daha sonra bu yöndeki çalışmalar endüstri psikologları ve Ohio State Liderlik araştırmacıları tarafından günümüze kadar getirilmiştir.

Bu ilk çalışmalarda iş tatmininin bağımsız olarak araştırılmasına, iş tatmininin verimle ilişkili olduğu düşüncesi sebep olmuştur. Gerçekte de sayıları oldukça çok araştırmalar iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiyi ispatlamaya çalışmışlardır. İnsan ilişkileri ile ilgilenen ekolün yürütücüleri, iyi danışmanlık, otoriter yönetim, informal olmayan organizasyonlar, katılımcı yönetim ve bunlarla ilgili

¹⁴ R. D. PRITCHARD, L. H. PETERS, "Job Duties and Job Interests as Predictors of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.12, 1974, s.315-333.

¹⁵ W. N. PENZER, "Education Level and Satisfaction with Pay: An Attempted Replication", *Personnel Psychology*, Vol.22, 1969, s. 185- 199.

organizasyondaki teknikler üzerinde durmuşlar ve bu faktörlerin olumlu olmasının iş tatminini arttıracığını savunmuşlardır.

Endüstri sosyologlarının üzerinde durduğu iyi danışman ve dostça ilişkilerin, iş tatminini arttırdığını işgören devri ve devamsızlığı azalttığını Vroom ve Barret araştırmalarının sonuçlarında göstermişlerdir. Onların iddiasına göre, işgören ve danışman beraber, işi nasıl yapalım kararını verdikleri zaman işgörenin o danışmana karşı tutumu başlı başına iş tatmininin kaynağı olabileceği tezi savunulmaktadır.¹⁶

Fakat, bugünün montaj hattı tipi endüstrilerde, işgören ve danışmanlık kademeleri arasındaki ilişki çok küçüktür. Zira, son derece mekanize edilmiş endüstride artık nasıl yapılacak sorusu yoktur. Her şey en küçük detayına kadar programlanmıştır ve danışmanlığa ihtiyaç yok denecek kadar azdır. Yöneticiler, işin en iyi yapılması konusunda işgörene değil, programı yapan mühendislerine güvenmektedirler.

Böylece kitle üretiminde artık işgören, danışman ilişkisini her ne kadar görmek mümkün değilse de, yine de ustabaşı postabaşı gibi aşağı seviyede yöneticilerle olan ilişkilerinin, bu açıdan bakıldığında önemi inkar edilemez.

Teknolojinin değişmesi araştırmacıların iş tatminine bakış açılarını da değiştirmiştir. Böylece, bu ekole mensup bir grup araştırmacı, liderin önemli rolü olduğunu ileri sürerek iş tatmini araştırmalarının yönünü değiştirmiştir. Onlara göre bireysel ilişkiden ziyade grup çalışmaları iş tatmininde önemli rolü oynar. Kişiler değişmeleri bir grubun üyesi olarak daha kolay kabul ederler. Bir gruba ait olma duygusunun insanı çok yönlü doyuma ulaştırabileceği fikrini savunurlar.

Hawthorne çalışmalarında erişilen en önemli sonuç iş tatminini ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşulları

¹⁶ V. M. VROOM, *Work and Motivation*, New York John Willey and Sons Inc., 1964.

değil, işyerindeki moral ortamı, kişilerarası iyi ilişkiler ve duygusal ilişkilerin etkilediği ve bunların örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen temel faktörler olduğudur. 1950'lerin sonlarında en üst noktasına erişen bu ekol ,1977'de Herzberg, Mausner ve Synderman'ın yeni bir hareket olan işin çağdaştırılması hareketini başlatmasıyla önemini yitirmiştir.¹⁷

3. İşin Çağdaştırılmasıyla İlgilenen Ekol

Yakın zamanda, İngiltere'de Tavistock Enstitüsü ve Amerika'da Graduate School of Business Administration, Kaliforniya Üniversitesi, bu ekolü en büyük atılımını yaparak mevcut işin her bir işgöreni tatmin edecek şekilde yeniden organize edilmesini ileri sürmüşlerdir.¹⁸ Yeni ekolün ortaya attığı Problem: Öyle bir iş organizasyonu yapılmalı ki, hem ferdin tatmini sağlansın, hemde grup ilişkisine doyurucu bir şekil versin. Uygulanan yeni teknolojinin problemi, teknik kısma olağanüstü ihtisaslaşmış düşüncenin harcanmasına karşın, sistemin insan kısmı ile çok az ilgilenilmiş olmasıdır.

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi, Katımlı Yönetim, Hücre Üretim Sistemleri ,Yalın Üretim Sistemleri gibi çağdaş yönetim sistemlerinin, üretimde insan faktörünü ön plana çıkaracak ve iş tatminini oluşturacak yapılanmayı oluşturduklarını görmekteyiz. Özellikle Toplam Kalite Yönetiminde hakim olan sosyo-teknik sistem anlayışında, teknik sistemlerin etkinliğinin bu işletmedeki insan kaynakların etkinliğine, aynı şekilde insan unsurunun verimliliğinin de teknik sistemin verimliliğine bağlı olduğu fikri vardır. Sistemlerin sosyal unsuru olan insan kaynağının, çalışma koşulları, çalışma biçimleri ve işlerin içeriği ile ilgili olarak belirli bir serbesti kazanması gereği ön plana çıkmıştır Toplam Kalite Yönetimi ile amaç, hiyerarşik denetim ve koordinasyon sisteminden, eskisine göre

¹⁷ F. HERZBERG, B. MAUSNER, B. B. SYNDERMAN, *The Motivation to Work*, John Willey and Son Inc., NewYork, 1977.

¹⁸ G. HUTTON, *Work Groups and Job Design*, Work Study and Management Services, March, 1970, s.211- 216.

daha çok bilgi sahibi olan alt kademe elemanlarının performanslarını geliştirmek için çalıştıkları bir sisteme geçmektir

Toplam Kalite Yönetimi konusunda yapılan çalışmaları incelediğimizde bireyin kendini gerçekleştirme isteğinin de tatmin edilebileceği katılımcı, demokratik yönetim sistemini görmekteyiz. Veriler, işğören katılımının hem iş tatminini hemde işğörenlerin verimliliğini artırdığını göstermektedir. Bunun yanısıra Toplam Kalite Yönetim anlayışı, yönetimde grup boyutuna önem veren, gruplara amaç saptama yetkisi, sorumluluk ve destek veren yöntemleri de içermektedir

α D. İş Tatmininin Önemi

ağdaşlaşma ve endüstrileşme olgusu içinde makine becerisi insan becerisinin yerini almış, iş bölümü giderek artmıştır. Bu değişim kişileri, emeğinin karşılığını görme kendinden gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Bunun sonucu olarak işğörenler, gitgide işe yabancılaşmış ve doyumsuz olmuşlardır. Çağdaş işğören, işin kendisi için anlam taşımadığından yakınmaktadır.

Bu nedenlerle sorun bireyi çalıştığı ortamda mutlu veya tatminkar kılmayı artırmak ve onu iş yerinde başarılı kılmaktır. Bu nedenle örgüt açısından alınacak iş tatminini artırıcı önlemler hem birey hemde örgütün başarısı açısından çok önemlidir.¹⁹ Özellikle günümüzün ezeli rekabet ortamında görevler değişmekte, organizasyonlar küçülmekte ve daha dinamik bir yapıya doğru zorlanmaktadır. Bu şartlarda yöneticilerin değişimleri başarıyla tamamlayabilmeleri için akıllıca düşünmeleri gerekmektedir. Organizasyonların yaşayabilmeleri için bünyelerindeki bireyleri düşünmeleri kritik bir nokta olmaktadır. Günümüzde ve

¹⁹ ÖZKALP, KIREL, s. 106.

gelecekte uyumlu, beraber çalışabilen, değişimi kabul etmeğe arzulu ve beraberce verimli çalışabilecek işgörenlere ihtiyaç olacaktır.

İş tatmininin işgörenlerin sağlık durumları ile direk ilişkisi vardır. Birçok araştırma işlerinden tatmin olmayan işgörenlerde baş ağrılarından kalp krizlerine kadar genel sağlık problemlerinin olduğunu göstermiştir. Bazı araştırmalar iş tatmininin kişinin yaşam süresine etkisinin genel sağlık durumu ve sigara kullanımından daha çok olduğunu ortaya çıkarmıştır.²⁰

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde, ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır.

İş tatmininin azaldığı bir işletmede dört yıl içinde belirli personel sorunu endekslerinde önemli bir artış kaydedilmiş, devamsızlık % 5, işgücü devri ise % 70 artmış; yakınmalar % 38; disiplin cezaları % 44 yükselmiştir. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden işgörenlerin işlerinden tatminsiz olmalarıydı.²¹

Yüksek iş tatmini, işletmenin iyi yönetildiğinin belirtisi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş tatmini, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür.

Sağlık, nasıl genel fiziksel koşulları yansıtması nedeniyle önemliyse, aynı şekilde, iş tatmini de genel insan koşullarını yansıtması açısından önemlidir. İş tatmini, tıpkı sağlık gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir.

²⁰ Stephen P. ROBBINS, **Organizational Behavior, Controversies and Application**, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New York, 1992 s. 179.

²¹ DAVIS, s. 95.

İş tatmini, işgörenlerin genel duygusal havası açısından daha doğru bir biçimde yorumlanabilir. Örneğin bazı işgörenler, aile ve toplum yaşamlarından çok doyumlu olabilir, ancak işlerinin vasat olduğunu düşünebilirler. Bu durumda iş tatminleri oransal olarak düşüktür, çünkü iş tatmini, diğer tatminlerinin altındadır. Bazı işgörenlerin aile ve toplum yaşamları tatminsizlikle doludur; ancak onlar da işlerinin vasat olduğunu düşünürler. Bu, iş tatminlerin oransal olarak yüksek olduğu anlamına gelir. Genel duygusal havanın iş tatminiyle ilgisini kurabilmek için bazı örgütlerde hem iş tatmini hem de yaşam tatmini karşılaştırılmak üzere taranır. İş tatminiyle yaşam tatmini genellikle yakından ilişkilidir.²² Örneğin işinde mutlu olan bir işgören bunu iş dışı yaşamına da taşıyacak ve yaşam tatmininde artış görülecektir. Bu kişiler genel olarak toplum yaşamında olumlu tutumlara sahip olup, psikolojik olarak sağlıklı bir toplum oluşmasını etkileyeceklerdir.²³

Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük tatmini olan bireylerin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermeleridir.²⁴

İş tatmini değişkeninin, işgörenler açısından taşıdığı önemin ayrı belirlenmesi de, iş tatmininin yorumlanmasında yardımcı olur. İşgörenlerin, işletme yemekhanesine ilişkin bir soruya ve işletmenin yükseltme politikasının adaletine ilişkin bir soruya ortalamanın altı diye yanıt verdiklerini varsayalım. Bu noktada işgörenlerin her iki değişken için aynı tatminsizliği taşıdıkları düşünülebilir; ancak her soruya ikinci bir bölüm eklenerek her bir değişkenin onlar için ne ölçüde önem taşıdığı sorulursa, yemekhane sorusu için önemsiz, yükseltme sorusu için se çok önemli yanıtı verebilirler. O zaman yönetim ilk olarak yükseltme konusuyla ilgilenmesi gerektiğini, çünkü oradaki sorunların daha önemli olduğunu bilecektir.

²² B. IRIS, G. V. BARRET, "Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance", *Journal of Applied Psychology*, August, 1972, s.301- 304.

²³ ROBBINS s.179.

²⁴ B. IRIS, G. V. BARRET, s. 301-304

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir (genellikle daha çabuk); bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir.²⁵

Günümüzün ekonomik ve teknolojik değişimlerinin hızla olduğu ortamında, yönetimlerin iş tatminin ekonomik değerlerini yeniden düşünmeleri ve onun unsurlarını anlamak için araştırmalar yapmaları gerekmektedir.

E. İş Tatmininin Temel Unsurları

İş tatminin unsurlarını üç temel boyutta inceleyebiliriz. Bunlar:

- Değerler
- Değerlerin Önem Derecesi
- Algılar dır.

Bu değişkenler tek başlarına iş tatminini oluşturmada etkili oldukları gibi bunların birbirleriyle etkileşimlerinde iş tatmini veya tatminsizliği üzerinde etkili olabilmektedirler.

1. Değerler

Öncelikli olarak iş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Locke değerleri kişinin bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etme arzuları olarak tanımlamaktadır. Değerlerle, ihtiyaçlar birbirinden ayrılmaktadır. İhtiyaçlar hava, su gibi insan yaşamını sürdürebilmesi için temel gereksinimlerdir. Değerler ise

²⁵ DAVIS, s. 95-97.

kişinin zihninde oluşan subjektif gereksinimleridir.İhtiyaçlar doğaldır ve tüm insanlar fiziksel ihtiyaçlara gereksinim duyarlar. Değerler ise öğrenilen kavramlardır ve kişiden kişiye büyük değişiklikler gösterirler.

2. Değerlerin Önem Derecesi

İş tatmininin ikinci temel unsuru ise değerlere verilen önem derecesidir.Değerler kişiden kişiye büyük değişiklikler göstermesinin yanı sıra, bu değerlere verilen önem dereceleri de büyük değişiklikler göstermektedir. Bu farklılıklar bireylerin iş tatmin düzeylerinin saptanmasında kritik önem taşımaktadır. Örneğin bir işgören için iş güvenliği, diğeri için işinin seyahat imkanlarını sağlaması, bir diğeri için işin eğlenceli ve zevk verici olması veya diğeri kişilere yardım edebilme imkanlarının olması baskın değerler olabilmektedir.

3. Algılama

İş tatmininin son önemli unsuru ise algılamadır. İş tatmini, mevcut durum ve değerlerin algılanması temeline dayanmaktadır.

Böylece temel üç unsur iş tatmininin tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.Bireyin iş hakkındaki algılamaları o bireyin değerlerini kapsarsa iş tatmini sözkonusu olabilecektir.İş tatmin düzeyi de değerlerin önem derecelerine göre değişecektir.Özetle :

$$\text{İŞ TATMİNİ} = f(\text{Değerler, Değerlerin Önem Dereceleri, Algılamalar})$$

Yukarıdaki eşitlikte görüldüğü gibi iş tatmini veya tatminsizlik, fonksiyon elemanlarının değişimine göre ortaya çıkacaktır.

F. İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini bireyin işine karşı duyduğu çeşitli tutumlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlarla ilişkili olarak iş tatminini etkileyen faktörleri **Örgütsel Faktörler, Grup Faktörleri, Bireysel Faktörler, Kültür Faktörleri ve Çevre Faktörleri** olarak beş temel gruba ayırabiliriz

1. Örgütsel Faktörler

Ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, organizasyonun politika ve prosedürleri ve çalışma şartları tutumların şekillenmesinde beş temel organizasyon faktörü olmaktadır. Açık olarak birey her bir faktör üzerinde değişik düzeyde tatmin duymaktadır. Örneğin, bir işgören aldığı ücret üzerinde tatminsizlik duymasına rağmen organizasyonun diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir.

2. Grup Faktörleri

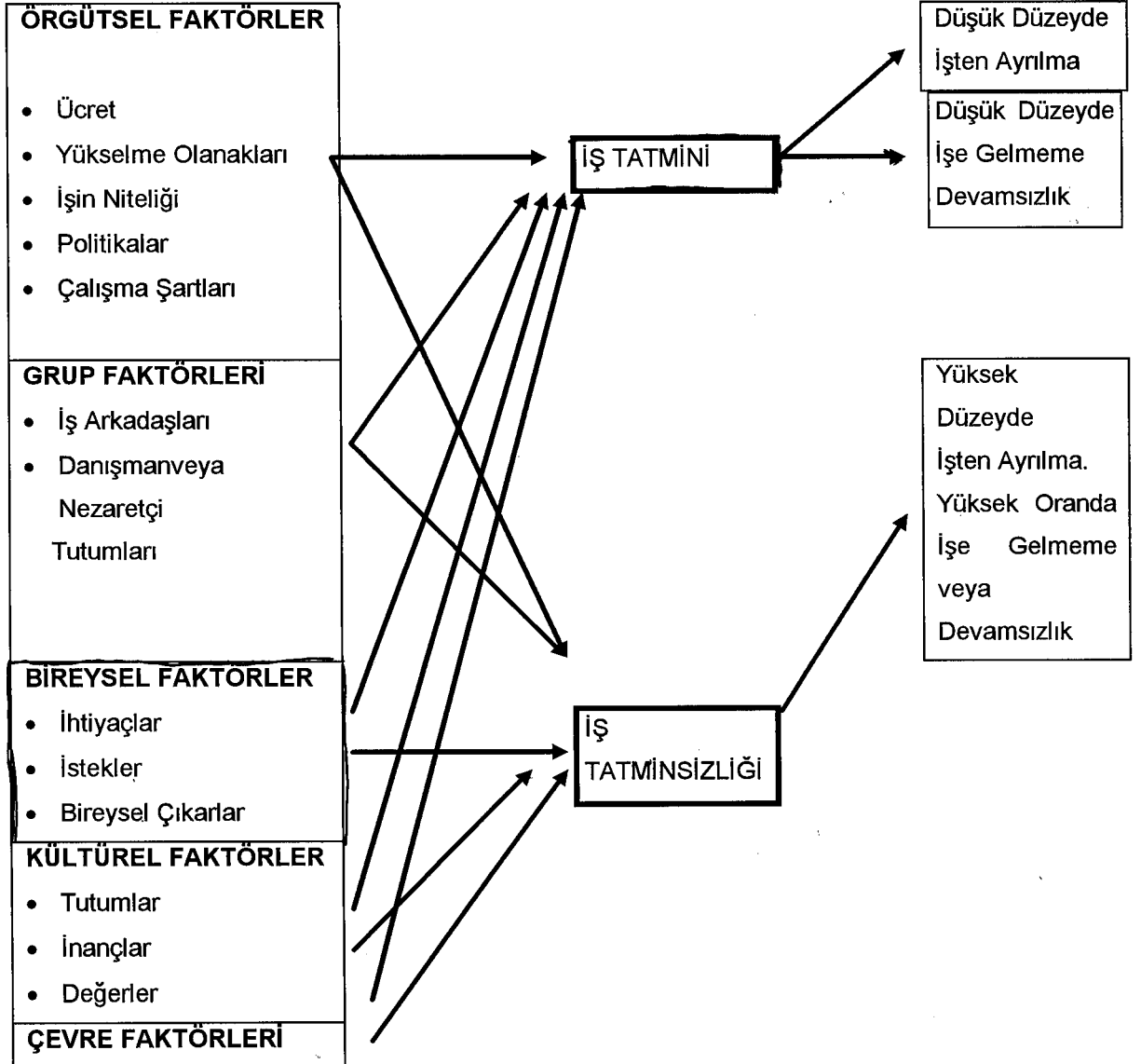
Çalışma grubu içerisinde bireylerin iş tatminleri; çalışma arkadaşları, ve yöneticilerinin tutum ve davranış şekillerinden etkilenebilmektedir. Yöneticiler genelde örgütsel bir etken olarak düşünülse de onun işgörenlere davranış biçimi (ilgisi, anlayışlılığı, sıcaklığı) işgörenlerin tutumunu etkileyebilir

3. Bireysel Faktörler

Kişinin ihtiyaç ve beklentileri iş tatminlerini etkilemektedir. Eğer birey organizasyonda yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu arzusuna ulaşırsa iş tatmin düzeyinde artış görülecektir. Bireyin işle ilgili çıkarları da iş tatmininde etkindir. Öğrencilik yıllarında masraflarını çıkarmak için geçici bir işte çalışan genç bu amacını gerçekleştirdiği ölçüde işinde tatmin olacaktır. Ancak,

okulunu bitirip bu işte devamlı olarak çalışma zorunda olduğunda işinden elde ettiği tatmin düzeyi azalabilecektir.²⁶

ŞEKİL 2 : İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları.



KAYNAK : G. MOORHEAD, R.W.GRIFFIN, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 2nd ed, 1989, s. 89

²⁶G.MORHEAD, R.W. GRIFFIN, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 2nd ed, 1989.,s:88.

İş tatmini veya tatminsizliğine neden olan etkenler, bireyden bireye büyük farklılıklar taşır. Her birey aynı etkenden diğerleri kadar etkilenmeyebilir. Bu nedenle tatmin veya tatminsizlik örgüt içinde görülen bireysel farklılıklardandır.²⁷

4. .Kültürel Faktörler

Bireyin sahip olduğu tutumlar, inançlar ve değerler dir. Tutum, iş ortamında gözönüne alınması gereken bir kavramdır. İşgörenlerin tutumlarına bağlı olarak davranışları işletme açısından önemli olabilir. Örneğin, tatminsiz işgörenler işe devamsızlık veya daha iyi koşullarla başka bir kuruluşa geçme eğilimi gösterebilirler. Tutum en geniş anlamda bir bireyin belirli bir nesneye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Başka bir deyişle, bireylerin belirli nesnelere karşı geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları, davranış biçimleridir.²⁸

Tutumlarımız bizi diğer insanlardan ayıran özelliklerimiz arasında yer alır. Bireysel tutumlarımız yaşam boyu geçirdiğimiz tecrübeler ve bireyin yetiştirme tarzı sonucu oluşur. Bireyin çevresi ve çevresinde yer alan kişiler değiştikçe bireyler onlara karşı belirli bir tutum gösterirler. Bireylerin tutumlarını veya değerlerini gözle görmemizin imkanı yoktur. Onları ancak başkalarına karşı gösterdikleri düzenli davranışlarıyla gözlemleyebiliriz. Örneğin; bireylerin işlerine karşı gösterdikleri tutumları olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği sözkonusudur.

Tutumlar üç bileşenden oluşurlar bunlar, tutumun **duygusal, bilişsel, ve davranışsal** bileşenleridir.²⁹

- **Duygusal Bileşen** : Bireyin tutum nesnesine ilişkin ve değerlendirmelerinden oluşur. Bir nesneye olumlu tutumu olan birey bu

²⁷ ÖZKALP, KIREL, s.105

²⁸ ÖZKALP, KIREL, s.93.

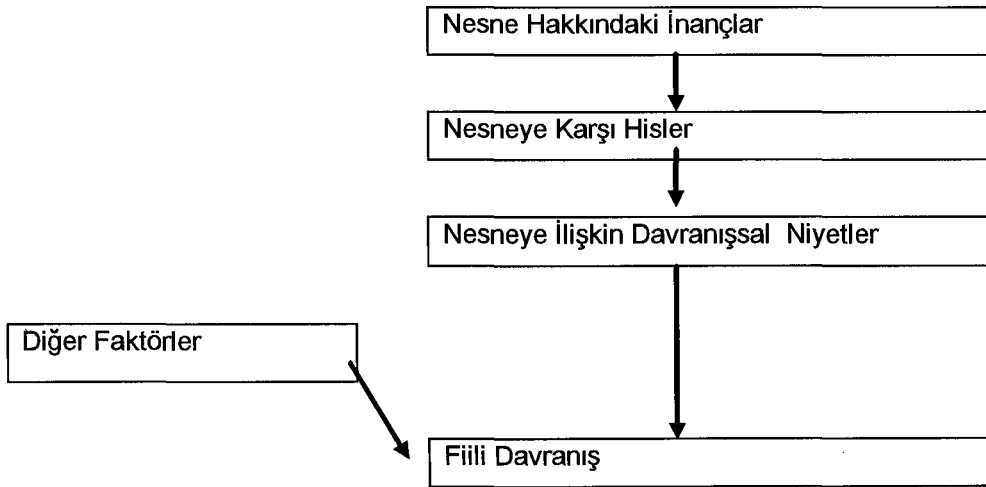
²⁹ ÖZKALP, KIREL, s.94.

nesneyi olumlu olarak değerlendirecek ve olumlu duygular besleyecektir. Nesneye karşı tutumu olumsuz ise nesneyi olumsuz değerlendirecektir.

- **Bilişsel Bileşen** : Bireyin tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançlardan oluşur.
- **Davranışsal Bileşen** : Bireyi tutum nesnesine ilişkin davranışlarda bulunmaya eğilimli kılar. Tutumu oluşturan bileşenlerden sadece davranışsal bileşen doğrudan gözlenebilir.

Tutum ve davranış arasındaki ilişkinin açıkça anlaşılabilmesi için, tutumların nedenlerini ve sonuçlarını beraber ele almak gerekir. Fishbein ve Ajzen, tutumu ve üç bileşenini alıp, bunlar arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde açıklamışlardır.

ŞEKİL 3 : İş Tutumuna İlişkin Fisbein & Ajzen Modeli

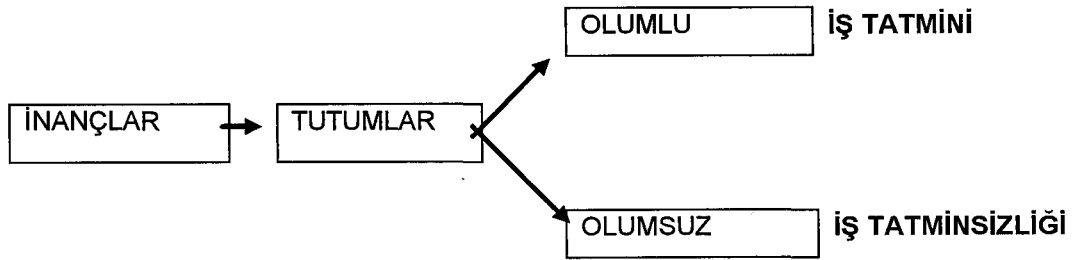


KAYNAK: I.AJZEN, M.FISBEIN, "Attitude- Behavior Relations, A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research", *Psychological Bulletin*, Vol. 184, 1977, s.888-918.

İş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının bütünü olarak belirtmiştik. Modele baktığımızda bireye sıkı sıkıya bağlı olan bilişsel bileşeni görüyoruz. İş ortamında gözlemlerimiz bireylerin inançlarının, iş

tatminleri üzerinde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin; Bir araştırma geliştirme (Ar- Ge) mühendisinin yaptığı işe ilişkin inancı, onun iş tatmini veya tatminsizliği üzerinde önemli rol oynamaktadır. Araştırma, geliştirme ve yeni ürünler ortaya çıkardığına inanan bir Ar- Ge mühendisi, bunların yerine bakım mühendisi olarak görev yapıyorsa, iş tatminini gerçekleştirme güç olacaktır. Çünkü iş çevresinde ürün ve süreç geliştirmenin, yeni ürünler ortaya koymanın önemli olduğu şeklinde yaratılan inanç, onun davranışlarını etkileyecektir. Bu nedenle işine karşı olumlu veya olumsuz duygular besleyecektir. İşte bu da tutumun kendisidir. Eğer nesneye karşı olan hisler yani tutumlar olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği oluşacaktır.³⁰ Örneğimizdeki bakım mühendisini ele alacak olursak, tatmin veya tatminsizliğine bağlı olarak ihtiyaçlar listesi gelişecektir. Yaratıcılığına inandığı için işine yeni bir boyut getirmeğe çalışacaktır, bakımında en az Ar-Ge kadar önemli olduğunu kanıtlama niyeti taşıyacaktır. Modelde diğer faktörler olarak ifade edilen organizasyonel, sosyal, ve kültürel faktörlerin bir araya gelmesiyle fiili davranışı şekillendirecektir. Ya en kısa zamanda başarı gösterip, bakım işinde kalmaya devam edecek veya Ar- Ge Bölümüne geçmenin yollarını arıyacaktır.

ŞEKİL 4 :İnançlar, Tutumlar İlişkisi



Yukarıdaki şekilden görüldüğü gibi, tutumlar inançların, hislerin ve davranışsal niyetlerin bir sonucudur. Eğer işgörenler, yaptıkları işin kendilerine sağlayacağı tecrübe ve eğitimin terfi için gerekli olduğunu inanıyorlarsa, iş tatmini oluşacaktır.

³⁰ L. ŞİMŞEK, "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1995/2, s.93-95.

İnançların oluşumunda rol oynayan üç süreç vardır.

- **Geçmiş Tecrübeler** : Bireyler, geçmişte olduğunu gördükleri veya deneyim kazandıkları şeylere inanma eğilimindedirler.
- **Ulaşılabilir Bilgi** : Eğer işgörenler, personel departmanından mühendislerin hızlı bir şekilde terfi edebileceklerini öğrenirse, bu onların inançlarını etkileyecektir.
- **Genellemeler** : Benzer olaylar ve durumlardan gelir.

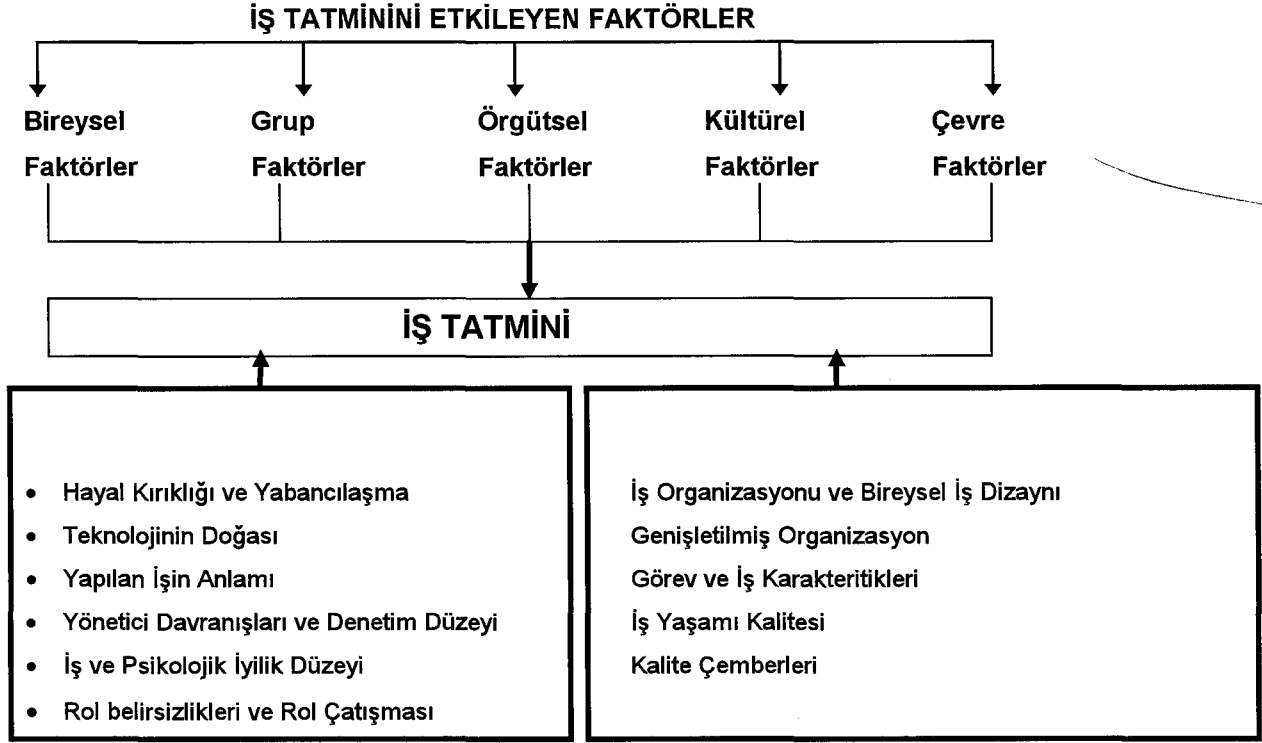
Tutum oluşumu hakkındaki en önemli şey, bunun öğrenilebileceğidir. Bireyler, deneyimlerinden, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden ve ailesinden tutumları öğrenirler.

5. Çevre Faktörleri

Bireyi etkileyen ekonomik, sosyal, teknik ve devlete ait tüm faktörlerdir. Bireyin iş yaşamında üstlendiği birçok rol olduğu gibi, çevresinde veya örgüt dışında üstlendiği birçok roller vardır. Bireyin örgüt çevresi olduğu kadar, örgüt dışındaki sosyal çevresi de onun için çok önemlidir. Bu sosyal çevrede en önemlisi ailesidir. Diğer bir deyimle birey ailesi ve işi arasında yer almaktadır. Birey işinin beklentileri ile ailesinin ondan beklentilerini dengelemek zorundadır. Eğer birinden birinin taleplerinde fazlalık varsa bu birey için stress kaynağı oluşturmaktadır. Yani ailesi onun evde daha çok oturmasını ve çocuklarıyla daha fazla ilgilenmesini beklerken, iş yaşamı fazla mesai yapmasını gerektiriyorsa bu bireyi olumsuz yönde etkileyebilir, dolayısıyla bir stress yaratır.³¹ Tüm bu çevresel faktörler kişinin iş ve iş dışı tatminini de etkileyerek yaşam tatmin düzeyine etki eder.

³¹ Enver ÖZKALP, "Örgütlerde Stress", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.VII, 1989, s. 153-154

ŞEKİL 5 : İş tatmini Etkileyen Faktörler



KAYNAK:L.J. MULLINS, *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing,1993, s. 485.

G. İş Tatminini Etkileyen Diğer Faktörler

1. *Hayal Kırıklığı ve Yabancılaşma*

Yabancılaşmayı işgörenin işindeki rolünden uzaklaşması şeklinde belirtebiliriz. İşe yabancılaşma kavramı ilk kez Marx tarafından ortaya atılmıştır. İşçi sınıfını, tek karlılık amacıyla, işveren tarafından işgörenlerin kendini aşma ve gerçekleştirme ihtiyacının inkar edilerek istismar edildiğini belirtmiştir. İşgörenler işlerinin bütününden ve sonuçlarından uzaklaşmakta, yaptıkları iş onlar için bir anlam vermemeğe başlamaktadır.³²

³² K. MARX, *The Notion of Alienation*, B. *Sociological Theory*, Collier McMillan, 1969, s.505-516.

Yabancılaşma kavramı Blauner tarafından detaylı bir şekilde incelenmiştir. Blauner yabancılaşmayı dört boyutta incelemiştir.³³

Kuvvetsizlik: İşgörenin yönetim politikaları, iş süreçleri veya işsizlik durumları üzerindeki kontrolsuzluğu olarak belirtilebilir.

Anlamsızlık: Yapılan işin bütün içindeki amacını görememe, tüm üretim sürecini veya nihai ürünü teşhis edememe. Örneğin montaj hattında çalışan bir işgörenin tüm üretim sürecinden ve bitmiş üründen kopuk olarak ve yaptığı işin amacını bilmeden sadece kendisine tarif edilen görevi yerine getirmesidir.

Soyutlanma: Çalışma grubu veya bir iş organizasyonunun üyesi olamama. Grup davranış normları tarafından yönlendirilmemesidir. İşgörenler bir insan olarak çalıştığı iş yerine ait olma duygusundan yoksun ise iş yerine duydukları güveni kaybetmekte ve iş tatmininde azalma görülmektedir.

Blauner yaptığı çalışmalarda tüm bürokratik organizasyon yapılarında doğal olarak yabancılaşmaya eğilim olduğunu belirtmiştir. Organizasyonların teknoloji yapısı ile yabancılaşma ilişkisini incelemiştir. Montaj hattı işletmelerde çalışan işgörenlerde yüksek düzeyde yabancılaşmaya rastlamıştır. İşgörenlerin katılımlarının yüksek olduğu teknolojilerde ise düşük yabancılaşma görülmüştür.³⁴ Weber büyük bürokratik organizasyonlar ile yabancılaşma arasında artan bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

2. Teknolojinin Doğası

Blauner çalışmalarında iş tatminin de büyük etkisi olması açısından teknolojinin doğasına dikkatleri çekmiştir. Walker ve Guest Amerikan otomobil montaj hatlarında, seri üretim montaj hatlarında çalışan işgörenlerin davranışlarını

³³ R. BLAUNER, *Alienation and Freedom*, University of Chicago Press, 1964.

³⁴ MULLINS, s.485.

incelemiştir.³⁵ Tipik montaj hattı karakteristiklerini, sürekli tekrar eden aynı hareketler, minimum düzeyde beceri kullanımı, sadece fizik gücün kullanımı, önceden tespit edilen metotların kullanımı ve bunlar üzerinde karar verme yetkisinin olmaması olarak belirtebiliriz. Tüm bu faaliyetler hiçbir zihinsel etkinlik kullanılmadan gerçekleştirilmektedir. İşin doğası, atelye yerleşim düzeni ve yüksek gürültü düzeyi işgörenlerin birbirleriyle sosyal etkileşimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmini açısından işgörenler arası ilişki fırsatları çok önemlidir. Eğer bu fırsatlar oluşmazsa işgörenler kendilerini mahrum edilmiş ve soyutlanmış olarak hissederler. İşgörenlerin danışmanları ile temasları da iş tatmininde önemli bir etken olmaktadır.

Seri üretim karakteristikleri ile yüksek düzeyde temas içinde olan işgörenler işlerinin yapısından hoşlanmamaktadırlar. Bu işgörenlerde diğer üretim şekillerinde çalışan işgörenlere göre daha yüksek düzeyde işe devamsızlık görülmektedir.

Michigan Üniversitesi ve İsviçre Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından yapılan araştırmalarda seri üretim şekli ile iş stresi arasında büyük bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.³⁶ Araştırma sonuçlarında iş stresinin iki temel iş karakteristiği ile bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Bunlar:

- İş Yüğü
- İşin Yerine Getirilmesinde Karar Yetkisi.

Yüksek iş yüğü ve düşük karar verme yetkisi olan işler en yüksek stresli işler sınıfına girmektedir. Amerika' da ve İsviçre' de yapılan incelemeler bu görüşü desteklemektedir. Montaj hattı işleri, terzilik, malzeme depolama, hemşirelik ve telefon operatörlüğünün en yüksek stresli meslekler olduğu tespit

³⁵ C. R. WALKER, R. H. GUEST, *The Man on the Assembly Line*, Harvard University Press, 1952.

³⁶ R. A. KARASEK, "Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, Vol 24, No. 2, 1979, p.285-308.

edilmiştir. Karasek zihinsel yeteneklerin kullanımı, karar verme ve değerlendirme faaliyetlerinin işgörenler üzerinde stress yaratmadığını belirtmiştir. İşgörenlerin işlerinin yerine getirilmesinde karar verme yetkilerinin artırılması oranında iş streslerinin de azaldığı görülmüştür.

3. Yapılan İşin Anlamı

İşgörenin yaptığı işin değişik boyutları üzerinde kendi yetenek ve becerilerini serbestçe kullanabileceği fırsatlardır. Bu fırsatlar işgörenlerin yaptıkları işin anlamını algılamalarını sağlar. Bunlar işin planlaması, işin içerikleri ve işin sonuçlarını görebilme fırsatları olarak üç temel alanda tespit edilmeğe çalışılmaktadır. İşgören sorumlu olduğu iş ve görev hakkında genelde aşağıdaki yorumlamaları yaparak işin anlamını algılamaya çalışır.³⁷

İşin planlaması hakkında:

- İşim performans hedeflerimi oluşturmama yardım ediyor mu?
- Amaçlarım iyi iş performansı için kaçınılmaz mıdır?
- Performans hedeflerimi tespit etmek için daha fazla fırsat istiyor muyum?

İşin içerikleri hakkında:

- İşim çeşitlilik arz ediyor mu?
- İşimdeki çeşitlilik iyi iş performansı için kaçınılmaz mıdır?
- İşimde daha çok çeşitlilik istiyor muyum?

İşin sonuçlarını görebilme fırsatları ve kontrol hakkında:

- İşim iş performansımı ölçmeme mücadele ediyor mu?
- Görevlerimi yorumlama fırsatı var mıdır?

³⁷ "The Regents of the University of California", *California Management Review*, Vol 10, No 3, 1968.

İşgören yaptığı işin değişik boyutlarını yukarıda görüldüğü gibi sorguladığında ve bu sorgulama sonucu olumlu sonuçlar aldığı için anlamını algılamaya başlayacaktır ve bu iş onun için uğrunda mücadeleye değer bir iş haline gelecektir.

4. Yönetici Davranışları ve Denetleme Düzeyi

Yönetici davranışları, denetleme düzeyi ve doğası işgörenin işinden aldığı tatmin düzeyini etkilemektedir. Yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri koordine etme özellikleri ve işgörenlerle oluşturdukları ilişkiler işgörenlerin iş tatminini etkilemektedir. Saygın, demokratik liderlik tipinin,otokratik veya otoriter liderlik biçiminden daha yüksek iş tatmini ile sonuçlandığını gösteren çok çeşit ve tipte araştırma ve çalışmalar vardır.

5. İş ve Psikolojik İyilik Düzeyi

Sheffield Üniversitesi Sosyal ve Uygulamalı Psikoloji Bölümünden Warr, işteki çeşitliliklerin, görev tipleri ve özelliklerinin işgören üzerindeki psikolojik iyilik düzeyini artırdığını veya zayıflattığını araştırmıştır.³⁸ Bu kontrollü deneylerde görevin içeriklerindeki belirli bir yönde yapılan değişikliklerle işgörenlerin psikolojik iyilik düzeylerini artırmak mümkün olmuştur. Örneğin: İşletmede işgörenlerin yaptıkları iş üzerindeki kontrollerinin artırılmasının etkisini ölçen çalışmalarda; iş kapsamı yeniden dizayn edilerek iş üzerindeki sorumluluklar ve karar verme süreci danışmanlardan, işi yapan işgörenlerin oluşturduğu ekiplere aktarılmıştır. İşgörenlerin oluşturduğu gruba işlerin organizasyonu ve genel işletme işleyiş süreçleri hakkında karar verme yetki ve sorumlulukları verilmiştir.Karar verme yetkisi olan, yeteneklerini kullanma fırsatı bulunan, diğer

³⁸ P. WARR, "Work, Jobs and Unemployment", *Bulletion of The British Psychological Society*, Vol.36, 1983, p.305- 311.

işgörenlerle ve işlerle ilişkileri artan ve değer verildiğini hisseden işgörenlerin 6-18 aylık zaman süreci içerisinde psikolojik iyilik düzeyleri ve iş tatmini düzeylerinde dikkati çeken bir artış görülmüştür. Bu kişilerin stress düzeylerinde de büyük düşüş gözlenmiştir.³⁹Warr psikolojik olarak iyi ve kötü işleri aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi sınıflandırmıştır.

Tablo 1 : İyi ve Kötü İşlerin Psikolojik Karakteristikleri

	İyi İş	Kötü İş
Para	Çok	Az
Çeşitlilik	Çok	Az
Karar Verme Serbestliği	Çok	Az
Yetenek kullanımı/ Gelişme	Çok	Az
Psikolojik Tehditler	Az	Çok
Güvenlik	Çok	Az
İşgörenler arası ilişkiler	Çok	Az
Değerlendirilen Sosyal Statü	Çok	Az

KAYNAK: Peter WARR, "Work, Jobs and Unemployment", **Bulletion Of The British Psychological Society**, Vol.36, 1983, p.309.

6. Rol Belirsizlikleri ve Rol Çatışmaları

Rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları iş tatminini etkileyen bir diğer etken grubudur. Rol çatışması işgörenin belirli iş rolü içerisindeki birbirleriyle çatışan iş talepleri arasında kalması veya iş tanımının dışında olduğunu düşündüğü talepleri karşılama zorunluluğu ile kalması sonucu ortaya çıkar. İşgörenler kendilerinden farklı davranışlar bekleyen ve işin farklı yönlerini vurgulayan gruplar arasında kaldığı zaman rol çatışmasına girmektedirler. Rol çatışmasına örnek olarak, işin gereklerini yerine getirirken kendisinden katılımcı olması istenen, ancak aynı zamanda da üretim artışı sağlamak için kendisinin yanında çalışanlara baskı yapması istenen bir yöneticinin durumu verilebilir.

Rol belirsizliği bireyin yerine getirmek zorunda olduğu işlerin netleşmemesi ve belirsizliği ile ortaya çıkan bir durumdur. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan

³⁹ MULLINS, s.488.

ilki görev belirsizliği dir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi **sosyal duygusal belirsizlik** tir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendireceğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer işgörenlerden de bir geri bildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de işgörenlerde duygusal tepkimelere yol açaşabilir.⁴⁰ Kahl ve diğer araştırmacılar rol çatışması ve rol belirsizliklerinin iç çatışmalara yol açaştığı, kişilerarası gerilimlerin yükselmesine neden olduğunu, iş tatmininin düştüğünü, kişinin kendisine ve örgütüne olan güveninin azaldığı saptamışlardır.⁴¹

II. İş TATMİNİ VE BİREYSEL ÖZELLİKLER

A. Yaş

Araştırmalar genellikle yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu göstermektedir. Bu ilişki 60 yaşlara kadar olumlu bir artış göstermekte ve bu yaştan sonra keskin bir düşüş göstermektedir. 20 - 30 yaş arası genç işgörenlerde de minimum düzeyde iş tatmini görülmektedir.⁴²

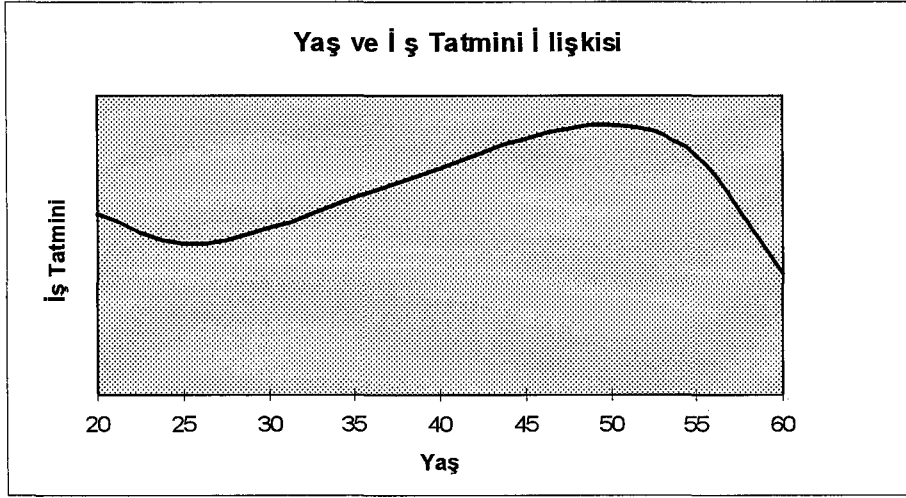
Herzberg tarafından yapılan iş tatmini ve yaş ilişkisi araştırmalarında aşağdaki grafikte görülen ilişki tespit edilmiştir.

⁴⁰ ÖZKALP,KIREL, s.344.

⁴¹ D. W. ORGAN, W. C. HAMNER, **Organizational Behavior An Applied Psychology Approach**, Business Publication Inc., 1982, s.270.

⁴² D.P. SCHULTZ, S.E. SCHULTZ, **Psychology and Industry Today**, Maxwell Macmillan International Edition, 1990, s.341.

ŞEKİL 6 : Yaş ve İş Tatmini İlişkisi



KAYNAK: F.HERZBERG, B.MAUSNER, R.PETERSON, D. CAPWELL, *Job Attitudes: Review of Research and Option.*

Herricks'in 1972 yılında yaptığı çalışmalarda 20- 29 yaş arası işgörenlerin %24'i, 30-34 yaş arasının %13'i, 45-54 yaş arasının ise %11'nin işlerine olumsuz tutum içinde olduklarını tespit edilmiştir.⁴³ Özellikle insanlar 20 yaşlarında iş hayatına büyük istek ve şevk içinde başlamaktadırlar. Bu şevk kısa bir süre içerisinde 25- 30 yaşları arasında minimum düzeye inmektedir. Bu niçin böyle olmaktadır?

İş hayatına yeni başlayan bir işgörenin, hiçbir iş tecrübesi ve daha önceden karşılaştırabileceği ve referans alabileceği bir işi yoktur. Bu durumda tek karşılaştırabileceği yer kendi okul yaşamıdır. Okul yaşamı birçok fırsatlar, çeşitlilikler, müsabakalar, önemli olaylar(ehliyet alınması, okul takımına girme, şampiyon olma vs.) ve ilklerle dolu renkli bir yaşamdır. Hiçbir iş bu kadar çeşitliliği ve renkli ortamı sağlayamamaktadır. Bu ortamdan büyük beklentiler içinde iş hayatına başlayan gençler, bu gerçekçi olmayan beklentilerini iş hayatında bulamadıklarında büyük hayal kırıklığına uğramakta ve iş tatmin düzeylerinde

⁴³N. L. SHEPPARD, N. Q. HERRICK, *Where Have All the Robots Gone?*, NewYork: Free Press, 1972.

büyük düşüş görülmektedir. Böylece işteki ilk on yıllarını artan hayal kırıklıkları ile geçirmektedirler. Belirli bir süre içerisinde gerçekçi olmayan bu beklentiler modifiye olmakta ve beklenti düzeyleri düşmektedir. İş olumlu yönleri ile görülmeğe başlanmaktadır. Aile ve finansal nedenlerden dolayı kişiler işte kalmayı tercih etmektedirler. Yaşlandıkça yeni iş bulma olanakları azaldığı için işten ayrılma ve bırakma oranları da azalmaktadır. Genç işgörenler ise daha kolaylıkla iş bulabildikleri ve tatmin olabilecekleri iş için arayış içinde olmaktadır.⁴⁴

Yaş ve tecrübe ile uyum ve kendine güven artmakta, sahip olunan yüksek sorumluluk düzeyleri ile kişinin başarma ihtiyacı karşılanmaktadır. Yaşlı işgörenler sahip oldukları tecrübe ile kolaylıkla işletmede kendilerini gösterebilme fırsatlarına sahip olabilmektedirler.

Yaşlılıkla birlikte aldıkları ücret, izin süresi ve işletmenin verdiği esneklik artmaktadır. Yaşla birlikte işe gelme arasındaki ilişki ters orantılı olması beklenirken, maalesef belkide elde olmayan nedenlerle devamsızlık artmaktadır. Bunun da nedeni yaşlılıkla artan sağlık sorunlarıdır. Çünkü, yaşlanma ile birlikte, bireyin hastalık sıklığı ve hastalıktan kurtulma veya iyileşme süresi uzamaktadır. Bu nedenle işe gelme zorunlu sebeplerle gerçekleşmektedir.⁴⁵ Altmış yaş sonrasında, teknolojinin getirdiği değişimler sonucu kişisel yeteneklere olan ihtiyacın azalması, yeni işlere adapte olunamaması ve öğrenilememesi sonucu iş tatmininde büyük düşüş görülmektedir

B. Cinsiyet

Kadının iş hayatındaki yeri ve önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle iş tatmin düzeylerini ve bunu etkileyen değişkenleri belirlemek işletmeler için önemli bir husustur.

⁴⁴ SCHULTZ, SCHULTZ, s.341.

⁴⁵ ÖZKALP, KIREL, s.118.

Yapılan araştırmalarda cinsiyet farkları ile iş tatmini arasında belirgin bir fark bulunamamıştır. Bazı çalışmalarda kadın işgörenlerde daha yüksek iş tatmini görölmüştür, fakat bazı çalışmalarda bunun tamamen zıttı bulunmuştur.⁴⁶

Sheppard ve Herrick'ın yaptıkları araştırmalarda kadınların işlerinde erkeklerden daha az tatmin olduklarını ve bu düzeyin 30 yaşın altında maksimuma ulaştığı belirtilmiştir.⁴⁷Özelikle işsizliğin yüksek olduğu durumlarda ve ortamlarda genç kadın işgörenlerde tatmin olma olasılığı düşmektedir. Genç kadın işgörenler, erkek işgörenlerle aynı vasıflara sahip olsalar bile daha aşağı düzeydeki işlere verilmeleri konusunda tecrübeli kadın işgörenlere nazaran daha hassas olmaktadırlar.

Ailesine bakmak için çalışmak zorunda olan bir kadın işgören ile, iş hayatını kariyer gelişimi için seçen kadının iş tatmin kaynakları büyük farklılıklar göstermektedir.Kariyer yapan kadınların iş tatmin ve motivasyon düzeyleri erkek yöneticiler ile paralellik göstermektedir.Yönetici kadınlarda yüksek düzeyde iş tatmini tespit edilmiştir. alışan anneler, diğer bir bakış açısıyla işlerini hayatlarının ana noktası olarak görmemekte, ev işleri, çocuk yetiştirme ve annelik görevlerinden daha yüksek tatmin almaktadırlar.

Araştırmacılar cinsiyetin iş tatmini ile ilişkisi olmadığı belirtmesine rağmen, cinsiyet ile bazı faktörlerin değişiklik gösterdiğini belirtmişlerdir.Örneğin; aynı işte çalışan kadınlar erkeklerden daha az ücret almakta, gelişme, terfi fırsatları daha az olmaktadır. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerle aynı statüya sahip olabilmek için daha çok çalıştıklarına inanmaktadırlar.

Kadınların endüstriyel nitelikteki işlere katılmalarıyla özellikle üretkenlik konusunda farklar beklenirken, önemli bir fark ortaya çıkmamıştır.Çocuk yetiştirme

⁴⁶ SCHULTZ, SCHULTZ, s.342.

⁴⁷ SHEPPARD, HERRICK, s.-

ve evle ilgili sorunlar nedeniyle kadınlar daha yüksek devamsızlık göstermektedirler.⁴⁸

C. Meslek ve Eğitim Düzeyi

Profesyonel ve yönetim kademesindeki işgörenlerde yüksek düzeyde iş tatmini görülmektedir. Otomobil ve çelik endüstrisi gibi ağır işlerde çalışan işgörenlerde büyük tatminsizlikler görülmektedir.⁴⁹

Genel olarak yüksek seviyedeki işlerde motivasyon ihtiyaçlarının tatmin fırsatlarının yüksek olması yüksek düzeyde iş tatmini getirmektedir. Bin yönetici üzerinde yapılan çalışmalarda takdir, özerklik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmini, hiyerarşik yapı içerisinde statü yükseldikçe arttığı görülmüştür.⁵⁰

İş tatmini ile meslek düzeyi arasındaki ilişkilerde sosyal etkileşim etken olmaktadır. Toplum tarafından değer verilen işlerde çalışanlarda iş tatmin düzeyleri diğerlerine nazaran daha yüksek olacaktır.⁵¹

Yapılan çalışmalar eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu teşhisin bir tek açıklaması, yüksek düzeyde eğitim almış kişinin işinin kendisine yüksek sorumluluklar ve tatmin vereceği hususunda büyük beklentiler içinde olmasıdır. Fakat birçok iş bu beklentileri sağlayamamaktadır. Üniversite mezunlarının iş tatmin düzeyleri, üniversiteye devam edip bitiremeyenlere nazaran daha yüksektir. Bunun tek açıklaması üniversite mezunu kişilere daha yüksek pozisyonların açık olmasıdır.⁵²

⁴⁸ K. R. GARRISON, P. M. MUCHINSKY, "Attitudinal and Biographical Predictors of Incidental Absenteeism", *Journal of Vocational Behavior*, April, 1977, s.221- 230.

⁴⁹ ORGAN, BATEMAN, s.349.

⁵⁰ SCHULTZ, SCHULTZ, s.345.

⁵¹ KORMAN, s.17.

⁵² SCHULTZ, SCHULTZ, s.340.

D. Zeka

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamaktadır. Zeka ile yapılan iş arasındaki ilişki ise iş tatmininde etken olmaktadır. Pek çok iş ve görev için belirli bir düzeyde zeka gerekmektedir. İş ile zeka düzeyi arasındaki ilişkide görülen sapmalar iş tatminini etkilemektedir. Eğer kişinin işinin gerektirdiği zeka düzeyi ile IQ'sü uyum içinde değilse iş kişi için sıkıcı olacak ve tatmin düzeyinde düşüş görülecektir. Parlak bir üniversite mezununun rutin montaj hattı bir işte çalışması, o kişiyi yetersizliğe ve sıkıntıya sokacak ve iş tatmininin düşmesine neden olacaktır. Yüksek zeka gerektiren işler bu zeka düzeyine sahip olmayan bir kişiye verilmesi kişiyi başarısızlığa götürecektir.⁵³

İşletmelerde iş ve zeka düzeyi uyumu arasındaki problemler etkin personel seçme ve yerleştirme süreçleri ile çözüme ulaştırılabilmektedir.

E. Tecrübe

İş tatmini ile işte geçen yıllar arasındaki ilişki karmaşıktır. Bireylerin işe başlamalarından hemen sonra tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır. Bunun nedeni; iş yeni olduğu için çekici gelmekte ve kişi yeni kabiliyetler kazanabileceği ve geliştirebileceği bir ortama girmektedir. Ancak, ilk tatmin kısa bir süre sonra düşüşe geçmektedir. Bunun nedeni iş tatmini ve yaş ilişkisinde anlatılmıştı. Bireylerin ecrübeleri arttıkça iyi pozisyonlara gelme imkanları da arttığı için iş tatminleri artış göstermektedir. Genel olarak iş tatmini ve tecrübe ilişkisi, yaş ilişkisi ile paralellik göstermektedir. Bunlar değişik başlıklar altında aynı kavramlardır.⁵⁴

⁵³ SCHULTZ, SCHULTZ, s.343.

⁵⁴ SCHULTZ, SCHULTZ, s.343

F. Kişilik

Kronik iş tatminsizliği ve yetersiz duygusal ayarlamalar arasında pozitif ilişkiler vardır. Her ne kadar araştırmalarda tam bir sonuç alınamamasa da kanıtlar, işlerinde daha fazla tatmin olanların aynı zamanda daha iyi uyum sağladıkları ve duygusal olarak daha dengeli olduklarını göstermektedir.

Aradaki ilişki açık bir düzeyde görülse de sebep ve sonuç ilişkisi yeteri kadar açık değildir. İş tatminsizliği mi yoksa duygusal dengesizlik mi sebep sonuç ilişkisinde önce gelmektedir? İkiside birbirini etkilemektedir. Duygusal uyumsuzluk kişinin hayatının her aşamasında iş tatminsizliğine sebep olmaktadır, kişinin uzun süren iş tatminsizliği de duygusal olarak uyumsuzluğa sürüklemektedir. Hangisinin birbirini etkilemesine bakılmaksızın sonuçlar birbirinin aynıdır.⁵⁵

İş tatmini ve kişilik araştırmalarında, çeşitli kişilik treytlерinin incelenmesi önem arz etmektedir. Kendilik kontrolü, başarı oryantasyonu, kendine güven, kendini yansıtırma, riske girme eğilimleri iş tatminine etkisi olan önemli kişilik treytlерidir.

Kendilik Kontrolü: Bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanır. Bazı insanlar geleceklerini kendilerinin kontrol edebileceklerine inanırlar. Bu insanların içsel kendilik kontrollerinin yüksek olduğu söylenir. Dışsal kendilik kontrolü yüksek olanlar ise kendi dışında olan faktörlerin(şans ve kader gibi) kendi üzerlerinde önemli kontrolleri olduğuna inanırlar. Bu olayların kendileri ile hiç bir ilişkisinin olmadığına inanırlar.

İçsel kendilik kontrolü yüksek olanların işlerinde daha yüksek tatmin düzeyine sahip oldukları yapılan çalışmalarda gösterilmiştir. İçselleşmiş örgütün çıktılarını kendilerinin tayin ettiklerine inanırlar, eğer örgüt başarılı ise bu benim

⁵⁵ SCHULTZ, SCHULTZ, s.344.

sayemde oluyor, eğer birey tatminsizse bunun nedenide bireyin kendisidir. Genelde içsellerin daha başarılı oldukları söylenir. Zor işlerde ve bağımsız karar almayı gerektiren işlerde daha başarılı olurlar.Çevrelerini kontrol etmek için daha fazla çaba harcayan kişilerdir.İçsellerin işe gelmeme oranları dışsallara göre daha düşüktür. İçseller sağlıklarının kendilerinin kontrolünde olduğuna inanırlar, daha az hasta olurlar ve işe daha az devamsızlık gösterirler.

Dışsal kendilik kontrolü yüksek olan bireylerin iş tatmin düzeyleri daha düşüktür.Yüksek düzeyde devamsızlık ve işe yabancılaşma oranlarının yüksek olduğu görülmektedir.Bunların işe yabancılaşmalarının ve yüksek devamsızlık göstermelerinin temel nedeni, örgütün çıktıkları ile daha az ilgilenmeleridir. Dışsal kendilik kontrollü olanlar emirlere daha çok uyan fakat daha çok şikayet eden insanlardır.⁵⁶

Özellikle kendini gerçekleştirme ve iş tatmini arasında yüksek korelasyon vardır. Kendini gerçekleştirme bireyin kendini önemli ve yüksek bir varlık olarak görmesi ve değer vermesidir. Bu tür kişiler diğer kişilerden farklı olarak kendini çabuk riske atar, hiç kimsenin başvuramayacağı işlere başvurur ve devamlı yükselmek ve bir yerlere gelme arzusu içindedirler.Başarı ve tatmin duyguları yüksektir.

III. BAĞIMLI VE BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN OLARAK İŞ TATMİNİ

İş tatmini hem bağımlı hemde bağımsız değişkenlerin etkisi altında kalmaktadır. Örgütsel davranışta, bağımsız değişken tarafından etkilenen her türlü davranışa bağımlı değişken denmektedir. Örgütsel davranış araştırmalarında üretkenlik, işe gelmeme, iş değiştirme ve iş tatmini en çok incelenen bağımlı değişkenlerdir. Bağımsız değişken ise hipotezimizde bağımlı değişkeni etkileyen her türlü faktör ve nedendir. Örgütsel davranış araştırmalarında en çok konu

⁵⁶ ÖZKALP, KIREL, s.80.

edilen bağımsız değişkenler, yetenek, kişilik, iş tatmini, tecrübe, motivasyon, liderlik, örgüt dizaynı, ödüllendirme ve personel seçim süreçleridir.

İş tatmini hem bağımlı hemde bağımsız değişken olarak örgütsel davranış araştırmacılarının dikkatini çekmektedir. İş tatminini hem bağımlı hemde bağımsız değişken olarak düşünmek bir hata değildir. Bu onun hipotezdeki yerine göre değişmektedir. Örneğin, iş tatmininin artması iş değiştirme hızını azaltmaktadır denildiğinde, iş tatmini bağımsız değişken olarak ortaya çıkar. İşgören ücret artışı iş tatminini artırır denildiğinde, iş tatmini bağımlı değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁷

A. Bağımlı Değişken Olarak İş Tatmini

Örgütsel davranış kuramcıları özellikle iş tatminini önemli bir bağımlı değişken olarak görmektedirler. Birçok bağımsız değişken iş tatminini etkileyerek artmasını veya azalmasını sağlamaktadır. Uğrunda mücadeleye değer iş, adil ödüllendirme, destekleyici iş şartları, destekleyici iş arkadaşları, işe uygun kişilik yapıları başlıca önemli bağımsız değişkenler olarak incelenebilir.⁵⁸

1. Uğrunda Mücadeleye Değer İş

İşgörenlerin kendi yetenek ve becerilerini kullanmalarına fırsat verecek, onlara serbestlik tanıyarak ve ne kadar başarılı olduklarını bildirecek işler, uğrunda mücadeleye değer iş olarak tanımlanmaktadır.

2. Adil Ödüllendirme

İnsanlar her zaman adil ödüllendirmelerin olduğu bir işte çalışmak isterler. Ödül sistemi işin gereklerini ve kişisel yetenek düzeylerini değerlendirecek şekilde

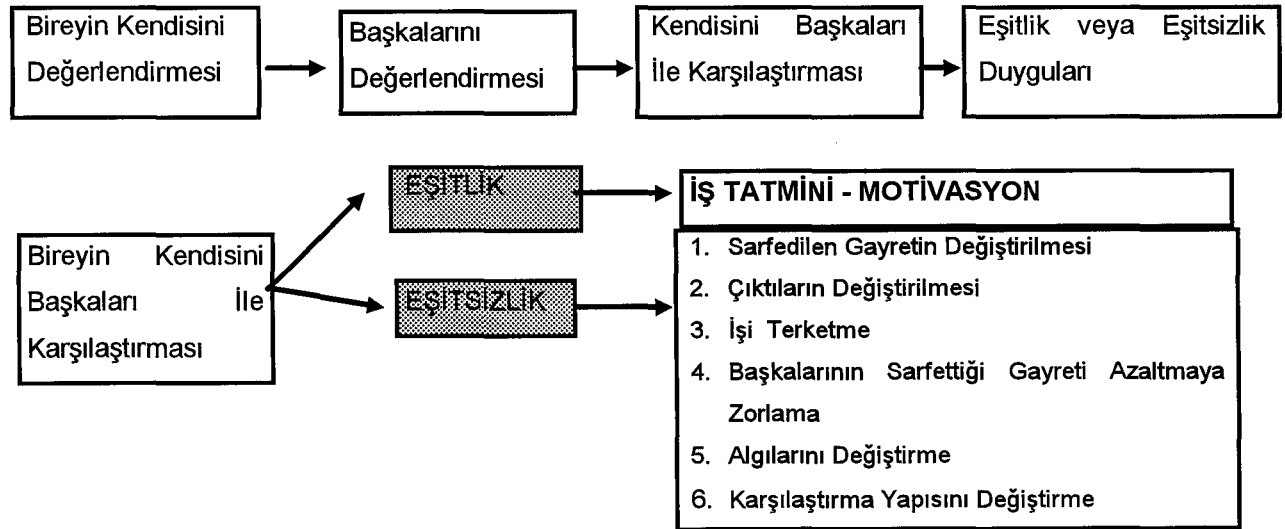
⁵⁷ ROBBINS, s.28

⁵⁸ ROBBINS, s.171.

adil ise sonuçta iş tatmini artacaktır. Eğer bunları bulamazlarsa olumsuz olarak etkilenecekler ve iş tatmininde düşüş görülecektir. İş tatmin araştırmalarında ödüllendirmeler sadece parasal ve maddi ödüller (dışsal ödül) olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. İşgörenler adil terfi politikaları ve uygulamaları için çabalamaktadırlar. Terfiler, kişisel gelişme ve daha çok sorumluluk için fırsatlar ve işletmede yüksek sosyal statü sağlamaktadır. Eğer işgörenler kendilerine verilen terfilerin adil bir şekilde verildiğine kanaat getirirlerse işlerinden aldıkları tatmin düzeyinde artış olmaktadır.⁵⁹

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisine göre; bireyin iş tatmin düzeyi ve başarısı çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik düzeylerine bağlıdır.⁶⁰ Birey kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Birey bu karşılaştırma sonucu algıladığı her eşitsizliğe karşılık, bu eşitsizliği giderici bir davranış modeli gösterecektir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi Adams bu davranış şekillerini altı sınıfa ayırmaktadır.

ŞEKİL 7 : Adams Eşitlik Teorisi



KAYNAK : J. S. ADAMS, "Inequity in Social Exchange", **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol 2, NewYork:Academic Press, Vol.2, 1965, s.267- 299.

⁵⁹ ROBBINS, s.172.

⁶⁰ J. S. ADAMS, "Inequity in Social Exchange", **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol.2, NewYork:Academic Press, 1965, s.267- 299.

3. Destekleyici İş Şartları

İşgörenler için iş çevresi hem kişisel rahatlık hemde işi yaparken sağlanan iyi şartlar açısından önemlidir. Yapılan çalışmalar işgörenlerin tehlikesiz ve rahat olan fiziksel çevreleri tercih ettiklerini göstermektedir. Isı, ışık, gürültü ve diğer çevresel faktörlerin uygun olması, iş yerinin evine yakın olması, temiz, modern bir tesiste çalışmaları ve yaptıkları işe uygun takım ve ekipmanlara sahip olmaları işgörenlerin iş tatminini etkilemektedir.⁶¹

Destekleyici iş şartlarını; İşin Fiziksel Çevresi, Çalışma Koşulları ve İşin Psikolojik Koşulları boyutunda incelememiz mümkün olmaktadır.

İşin Fiziksel Çevresi:

- Park Yeri
- İşin Yerleşim Yerlerine Olan Mesafesi
- İşgörenlerin Çocukları İçin Kreş İmkanları: 1982 Yılında 2000 den fazla firma çocuk bakım programlarının; işe gelmeme, işten ayrılma oranlarını etkilediğini, iş tatminini ve verimliliği artırdığını rapor etmiştir.
- Havalandırma, Isıtma, Klima Sistemleri.
- Kafeterya ve Verilen Yemeğin Kalitesi.
- Tuvaletlerin Durumu ve Yerleşim Yerleri.
- Ofislerin Dizaynı (Kapalı ve Açık Ofis Dizaynları).
- Işıklandırma.
- Renkler.
- Gürültü Seviyesi.
- Müzik.

⁶¹ ROBBINS, s.172.

Çalışma Koşulları

- Haftalık Çalışma Gün Sayısı ve Toplam Çalışma Saati.
- Dört Günlük Çalışma Modeli : Yapılan çalışmalarda dört günlük çalışma süresini uygulayan firmalarda; yüksek düzeyde iş tatmini, verimlilik artışı ve işe gelmeme düzeyinde azalma görülmüştür. Onüç firmada yapılan gözlemlerde çalışanların %92' sinin dört günlük çalışmayı ısrarla istedikleri görülmüştür.
- Esnek Çalışma Saatleri: Peterson'nın 1980 yılında yaptığı çalışmalarda, esnek çalışma saatleri uygulaması sonucu:

Verimlilikte İki Kat Artma

İşe Gelmeme Oranında %75 azalma

İşe Geç Gelmede %84 Azalma

İş gücü Devrinde %50 Azalma

İş Tatmininde Artma

görülmüştür. Bir başka çalışmada da işgörenlerin %97'sinin esnek çalışma saatlerini istediklerini ve sabit çalışma saatlerine geri dönmek istemedikleri tespit edilmiştir.

- Dinlenme Aralıkları
- Vardiye Çalışmaları.

İşin Psikolojik Koşulları

Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi iş dizaynı, iş tatminini ve motivasyon düzeyini etkilemektedir. İş yaşam kalitesi ve iş tatmin düzeyi arasında direk ilişki vardır. Kısımlara bölünmüş, yüksek tekrar gerektiren bütünden kopuk işler, işgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlığını olumsuz düzeyde etkilemektedir. Başka bir bakış açısıyla sabit çalışma periyodları içinde sürdürülen işlerde işgörenlerin sıkıntı, depresyon ve sinirlilik düzeylerinin esnek çalışma sürelerinde çalışan işgörene göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sürekli tekrar gerektiren kısımlara bölünmüş basit işlerin işgörenler üzerinde etkileri iki kısımda incelenebilir. **Sıkıntı ve Monotonluk.**

Sıkıntı yı sürekli tekrar eden monoton ve ilginç olmayan faaliyetler sonucu oluşan ruhsal yorgunluk olarak tanımlayabiliriz.⁶² Araştırmalar özellikle yetenekli ve akıllı kişilerin rutin, sıkıcı ve yaratıcılık gerektirmeyen işlerdeki işten ayrılma düzeylerinin, daha düşük akıl düzeyindeki kişilere göre yüksek olduğunu ve iş tatmin düzeylerinin düşük olduğunu göstermiştir.

İş zenginleştirme programlarının ve işgörelere işin anlamının ve değerin anlatıldığı çalışmalarda işgörelerin sıkıntı ve monotonluk düzeylerinde azalma, iş tatmininde artma görülmüştür.⁶³

4. Destekleyici İş Arkadaşları

Çalışma hayatı, para ve ölçülebilir değerlerden çok sosyal etkileşim ihtiyacı doğurur. İnsanlar sosyal ve başkalarına ihtiyacı olan canlılardır. İnsanları izole bir canlı olarak düşünmek imkansızdır. Birçok kişi için iş aynı zamanda sosyal etkileşimini sağlayan bir fırsattır.

İş yaşamında destekleyici iş arkadaşlarının oluşu iş tatminini artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin davranışları iş tatmininin en önemli belirleyicilerinden birisi olmaktadır. Çalışmalar dost canlısı, anlayışlı, işgörelin performansını adil bir şekilde ödüllendiren, işgörelerin fikirlerini dinleyen, değer veren ve işgörelere kişisel yakınlık gösteren yöneticilerle çalışan işgörelerin iş tatmin ve verimlilik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.⁶⁴

⁶² SCHULTZ, SCHULTZ, s.437-438.

⁶³ SCHULTZ, SCHULTZ, s.439.

⁶⁴ ROBBINS, s.172.

5. İşe Uygun Kişilik Yapısı

Kişilik ve iş tatmini arasındaki ilişki yapısı son günlerde davranış bilimcilerinin ve araştırmacılarının dikkatlerini yoğunlaştırdıkları bir konu olmuştur. Araştırmacılar iş tatmini ile ilişkisi açısından, fiziksel, zihni, ve kişilik farklılıkları incelemektedirler. Cinsiyet, yaş, ırk gibi fiziksel farklılıkların iş tatmini ile ilişkisi yıllardır üzerinde çok durulan bir konu olmasına rağmen alınan sonuçlar tutarlı ve ikna edici olmamıştır. Cinsiyet, yaş veya ırk gibi fiziksel farklılıkların iş tatminini etkilemekte temel faktörler olmadığı açık bir şekilde ortaya çıkarılmıştır.⁶⁵

Yetenek ve kabiliyetler iş tatmini ile ilişkisi olan diğer kişisel değişkenlerdir. Schneider, Reichers ve Michell bir görevi başarmak için gereken yetenek ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde ilişki bulmuşlardır.⁶⁶ Bu ilişki düzeyi iş ödülleri (örneğin geri bildirim, kimlik, özerklik) ile iş tatmini arasındaki ilişki kadar güçlüdür. Yetenekler işi yapabilme kabiliyeti ve fırsatı oluşturduğundan, işgörene iş tatmini, terfi ve kariyer gelişimi için birçok fırsatlar sağlamaktadır.

Holland, işgören ve iş arasındaki uyum kuramında; işgörenin ilgileri ve kişiliği ile yaptığı iş arasında uyum üzerinde durmaktadır. İşe uygun kişilik yapısına sahip olan kişi, işinin gerektirdiği yetenek ve kabiliyetlere sahip olacak ve böylece o işi yapmadaki başarı yüzdeleri artacaktır. Başarı sonucu işgörenlerin yaptıkları işten yüksek tatmin alma olasılıkları artacaktır.

Spokane iş kişilik uyumu üzerinde yaptığı bir çok çalışmada Holland'ın kuramını destekleyecek şekilde sonuçlar almıştır.⁶⁷

⁶⁵ A. H. DALTON, J. G. MARCIS, "Gender Differences in Job Satisfaction Among Young Adults", *Journal of Behavioral Economics* Vol 16, 1987, s.21- 32.

⁶⁶ B. SCHNEIDER, A. E. REICHERS, T. M. MITCHELL, "A Note on Some Relationship Between the Aptitude Requirements and Reward Attributes of Tasks", *Academy of Management Journal*, 1982, s.650 -653.

⁶⁷ A. R. SPOKANE, "A Review of Research on Person- Environment Congruence in Holland's Theory of Careers", *Journal of Vocational Behavior*, 1985, s.306- 343.

Holland kuramında 6 kişilik tipinin yapılan işle uyumlu olup olmadığını sağlayan belirli özellikleri aşağıda listede görüldüğü gibi belirtmektedir.⁶⁸

TABLO 2 : İş Kişilik Uyumu

KİŞİLİK TIPLERİ	MESLEK
1. Gerçekçi Tip: Saldırgan özellikler gösterir, fiziksel güç ve koordinasyon özellikler gösteren işlerde başarılıdır.	Çiftçilik, Ormancılık
2.Araştırmacı Tip: Duygudan ziyade düşünmeyi, koordinasyonu, anlayışı gerektiren işlere uygundur.	Biyoloji, Matematik, Muhabirlik
3.Sosyal Tip: Entelektüel ve fiziki aktivitelerden ziyade, bireylerarası ilişkilerde başarılıdır.	Dışilişkiler, Sosyal Hizmetler, Klinik Psikolojisi
4.Geleneksel Tip: İnsan faaliyetlerini düzenleyen, kurallar koyan, ihtiyaçları karşılayan, örgüt içindeki insanlarla güç ve statüleri ile ilgili olarak çalışan insan.	Muhasebe, Finans, Yönetim
5.GirişkenTip: Başkalarını kolay etkileyebilen, güç ve statüyü bu yolla elde eden tip.	Hukuk, Halkla İlişkiler, Küçük İş Yeri Yönetimi
6. Artistik Tip: Kendisini iyi ifade edebilen, artistik yaratıcılığı yüksek, duygusal kişi.	Sanat, Müzik, Yazarlık

Yukarıdaki listeden de görüldüğü gibi sosyal tiplerin sosyal işlere, geleneksel tiplerin geleneksel işlere yönlendirilmesi iş tatminini artıracak ve iş değiştirme oranında azalma sağlayacaktır.Gerçekçi bir tipin sosyal bir işe verilmesi sonucu uyumsuzluk oluşma ihtimali çok yüksektir.

Bu modelin ana noktaları:

- Bireylerin kişilikleri arasında içsel farklılıklar vardır.
- Değişik tiplerde işler ve görevler vardır.
- Yaptığı iş ile kişiliği uyum sağlayan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri uyum sağlamayan işgörenlere nazaran daha

⁶⁸ D. C. FELMAN, H.J. ARNOLD, "Some Empirical Evidence on Holland's Model", **Canadian Journal of Administrative Science**, June 1985, s.192-210.

yüksektir. Bu kişilerin gönüllü emekli olma oranları da uyumsuzlara göre çok düşüktür.⁶⁹

B. Bağımsız Değişken Olarak İş Tatmini

1. İş Tatmini ve Verimlilik

İş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki arasındaki çalışmalar Hawthorne çalışmaları kadar eskidir. İş tatmininin iş verimliliğini kendi başına nasıl etkilediği sorusuna cevap bulabilmek amacıyla 1950'li ve 1960'lı yıllarda birçok çalışma yapılmıştır.⁷⁰

Brayfield ve Crockett' in iş tatmini ile iş verimi arasındaki ilişki konusunda yaptıkları araştırmalarda iki değişken arasında çok az ilişki olduğunu veya hiç ilişki olmadığını belirtmiştir.⁷¹ İş tatmini ve iş verimliliği arasındaki ilişki işgörenin aldığı ödüller ve birçok değişkenlerden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir. Vroom' in yaptığı yirmi değişik çalışma sonucunda iş tatmini ile iş verimliliğinin basit bir ilişki olmadığını ve aralarında çok düşük (0.14) bir ilişki olduğunu belirtmiştir.⁷² Bir çok değişken iş tatmini ve iş verimliliği ilişkisini etkilemektedir. Örneğin bir işgörenin davranışları dışsal faktörler tarafından kontrol edilmez veya engellenmezse iş tatmini ve iş verimliliği ilişkisi artmaktadır. Bir makinada çalışan işgörenin verimliliği, onun iş tatmin düzeyinden çok makinanın hızı tarafından etkilenmektedir. Benzer olarak bir Borsa Brokerinin verimliliği, borsa hareketlerinden direk etkilenmektedir. Borsa hareketleri hızlandığında ve borsa işlem hacmi arttığında hem tatmin düzeyi yüksek, hemde tatmin düzeyi düşük brokerların verimliliklerinin arttığı görülmüştür. Fakat borsa düşüşe geçtiğinde

⁶⁹ ROBBINS, s:99.

⁷⁰ CRANNY, SMITH, STONE, s. 195.

⁷¹ A. H. BRAYFIELD, W. H. CROCKETT, "Employee Attitudes and Employee Performance", *Psychological Bulletin*, Vol. 52, s.396- 424.

⁷² VROOM,

benzer ilişki görülmemektedir. Yapılan işin düzeyi de iş tatminini ve iş verimliliğini etkileyen önemli bir değişkendir. İşletmede yüksek kademedeki yöneticilerde iş tatmini ile iş verimliliği arasında yüksek düzeyde ilişki görülmüştür. Böylece yönetim kademesindeki profesyonellerde iş tatmini ve iş verimliliği arasında olumlu düzeyde ilişki beklenmektedir.

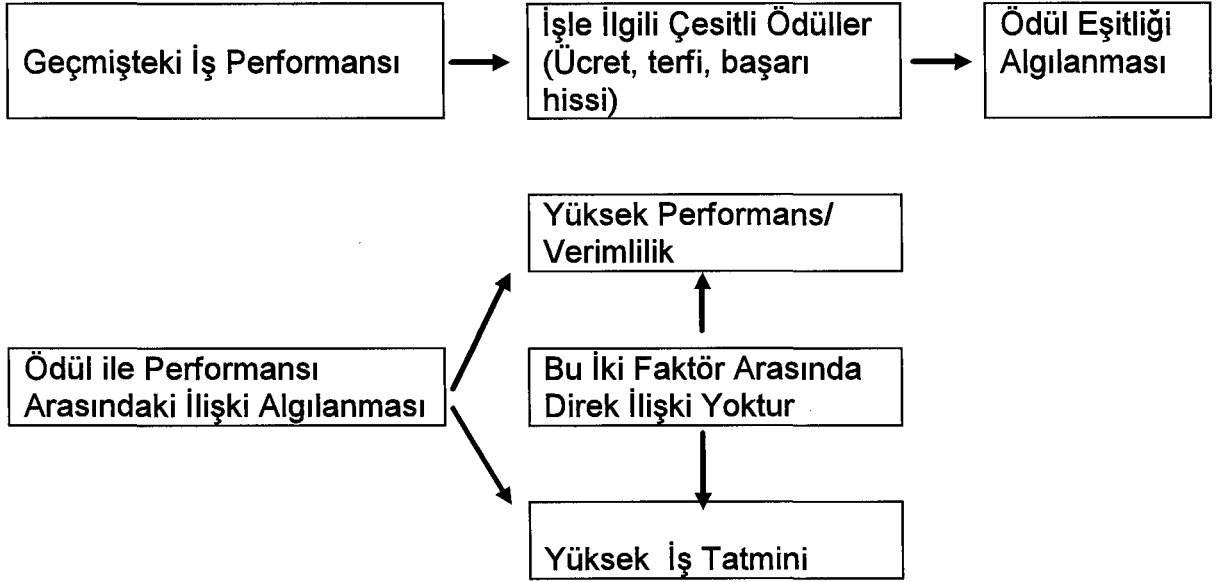
İş tatmininin mi iş verimliliğine yoksa iş verimliliğinin mi, iş tatminine sebep olduğu yıllarda tartışılmıştır. Lawler II ve Porter 1967 yılında bir model geliştirerek, iş verimliliğinin iş tatminine yol açtığını öne sürmüşlerdir. Modele göre iş tatmini yapılan işin sonucu bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesiyle elde edilmektedir.⁷³

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi iş tatmini ile iş verimliliği arasında direk ilişki yoktur. Bu ilişki işgörenin işteki tüm davranışlarına bağlı olan karmaşık bir ilişkidir. Tüm bu davranışlara “Kurumdaşlık Davranışı” denilmektedir. Bunlar işletme içinde işgörenlerin sosyal ilişkilere ve yardımlaşmaya verdikleri önem ve örgütsel bütünleşme olarak belirtilebilir. Örneğin: İş arkadaşlarına gerektiğinde yardım etmek, isteyerek ekip çalışmalarına girebilmek, işletmenin kaynaklarını korumak ve değer vermek, uyumsuzluklara şikayet etmeden tolere edebilmek. Kurumdaşlık bilinci artıkça iş tatmini ve iş verimliliği arasındaki ilişki düzeyi artmaktadır.⁷⁴

⁷³ L. W. PORTER, E. E. LAWLER, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Dorsey Press, 1968.

⁷⁴ W. D. ORGAN, *Organizational Citizenship Behavior*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

ŞEKİL 8 : Lawler II - Porter İş Verimliliği İş Tatmini İlişkisi



KAYNAK : E.E. LAWLER, L.W. PORTER, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, October 1967, s.23.

Bu model daha çok yönetim kademesindeki kişilere uygundur. Yöneticilerin kendini tamamlama, başarıma ve kişisel gelişme fırsatları, alt düzeyde çalışan işgörenlere göre daha yüksektir. Özellikle montaj hattı işgörenlerin, işleri üzerindeki düşük kontrolleri ve ihtiyaçlar hiyerarşisindeki yüksek ihtiyaçlarını tatmin fırsatlarının düşük olması, iş tatmini ve iş verimliliği ilişki düzeyini olumsuz etkilemekte ve bu model geçersiz olmaktadır. Düşük seviyedeki işgörenler üzerinde yapılan birçok araştırma bunu doğrulamakta ve iki değişken arasında güçlü bir ilişki olmadığını göstermektedir.⁷⁵

Porter & Lowler modellerini test etmek için beş değişik işletmede 148 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada yüksek performans gösteren yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin, düşük performans gösterenlere göre daha yüksek olduğunu görmüşlerdir.⁷⁶

⁷⁵ SCHULTZ, SCHULTZ , s.346.

⁷⁶ SCHULTZ, SCHULTZ , s.346

2. İş Tatmini ve Devamsızlık

İş tatmini ile işe gelmeme arasında olumsuz bir ilişki olmasına rağmen ilişkinin düzeyi çok yüksek değildir. Genelde bu ilişki düzeyi (korelasyon) 0.40 den azdır.⁷⁷

İşe gelmeme oranı yüksek olan işletmelerin yönetim etkinliklerinin işe gelmeme oranı düşük olan işletmelere göre düşük olduğu görülmüştür. İşlerinde katılım fırsatları ve düzeyleri düşük olan işgörenlerin devamsızlık yüzdeleri, işlerinden ve yönetim koşullarından hoşlanan, ücret, kendini gerçekleştirme, terfi ve ilişki fırsatlarından tatmin olan işgörelere göre daha yüksektir.⁷⁸

Yapılan çalışmalardan iş ve çevre şartlarına bağlı olan yüksek devamsızlık oranları aşağıdaki faktörlerle açıklanabilir.

- Yapılan işe karşı düşük düzeyde ilgi veya verilen görev çeşitinden tatminsizlik duyma.
- İşletmenin personel politikalarından duyulan tatminsizlik.
- Ücret ve terfi fırsatlarından duyulan tatminsizlik.
- Danışmandan ve danışmanlık faaliyetlerinden duyulan tatminsizlik.
- Danışmanın kişisel problemleri dinlememesi ve anlamaması.
- Zayıf ekip ruhu veya grup çalışmalarına verilen önemin azalması.

Devamsızlık düzeyinin cinsiyetle ilişkisine bakarsak, bayan işgörelerin erkeklere göre daha yüksek devamsızlık gösterdikleri görülmüştür. Devamsızlık düzeyi çalışma grubunun boyutlarıyla da ilgilidir. Büyük çalışma gruplarında daha yüksek düzeyde devamsızlık görülmüştür. Büyük gruplarda etkileşimin sınırlı

⁷⁷S. L. MCSHANE, "Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta- Analytic Re- Examination", *Canadian Journal of Administrative Science*, June 1984, s.61- 77.

⁷⁸H. METZNER, F. MANN, "Employee Attitudes and Absences", *Personnel Psychology*, VI, 1953, s.467- 485.

olması, her bireyin katılımının sınırlı olması, grup sarginliğinin kolaylıkla gerçekleştirilememesi devamsızlık oranını etkilemektedir.

Devamsızlık Oranlarını etkileyen faktörleri test etmek amacıyla 163 beyaz yaka, 251 mavi yaka işgören üzerinde analizler yapılmıştır. Beyaz yaka işgörenler büyük bir elektrik şirketinin muhasebe bölümünde çalışan kişilerdir. Mavi yaka işgörenler ise aynı firmanın, elektrik hatlarını monte ve tamir eden ve dış şartlarda çalışan kişilerdir. Çalışmada devamsızlık oranı aşağıdaki şekilde dört gruba bölünmüştür.⁷⁹

- Altı aylık dönemde Bir veya daha az devamsızlık sayısı(1/ 6 Ay)
- Altı aylık dönemde İki devamsızlık sayısı(2/ 6 Ay)
- Altı aylık dönemde Üç devamsızlık sayısı(3/ 6 Ay)
- Altı aylık dönemde Dört veya daha çok devamsızlık sayısı(4+ / 6 Ay)

TABLO 3 : Beyaz Yaka İşgörenlerde Devamsızlık Oranı ve Tutumlar Arasındaki İlişki

	Çalışma Grubunda Ortalama Devamsızlık Düzeyi			
	1/6 AY	2/6 AY	3/6 AY	4/6 AY
Danışmanlık				
• İşimle ilgili önemli hususları danışmanımla serbetçe tartışabiliyorum.	69%	63%	57%	29%
• Danışmandan tatmin indexi 15 = Yüksek tatmin 3 = En düşük tatmin	12.25	11.54	11.02	8.22
• Danışmanlarımla amirleri iyi iş yapıyorlar	82%	56%	41%	53%
Çalışma Grubu				
• Çalışma grubum diğer gruplara göre daha iyidir.	62%	48%	36%	21%
Ücret ve Terfiler				
• Mevcut ücretimden tatmin oluyorum	69%	63%	44%	43%
• Terfi şartlarından tatmin oluyorum	69%	47%	37%	36%
Şirket Personel Politikası				
• Şirket iyi iş yapan işgörelere değer vermektedir.	94%	74%	61%	54%
• Şirket işgörelerin en iyisini yapabilmesi için fırsatlar tanımaktadır	50%	34%	16%	25%
Yapılan İş				
• İşimin bana verdiği sorumluluk miktarından tatmin oluyorum	62%	53%	50%	35%
Toplam Tatmin				
• Şirketimden ve işimden tatmin oluyorum	62%	49%	56%	22%
Toplam Kişi Sayısı	16	57	62	28

⁷⁹H. METZNER, F. MANN, s.467- 485.

TABLO 4 : Mavi Yaka İşgörenlerde Devamsızlık Oranı ve Tutumlar Arasındaki İlişki

	Çalışma Grubunda Devamsızlık Düzeyi		Ortalama
	1-3/6	4/6	5+/6
Danışmanlık			
• Kişisel problemlerimi konuşmak istediğimde danışmanım her zaman beni görmeğe zaman ayırmaktadır.	67%	65%	43%
• Danışmanım çalışma grubu ile bütünleşmemektedir.	18%	27%	34%
• İşimi nasıl yaptığımı konusunda danışmanım konuşmak için zaman ayırmamaktadır.	40%	49%	61%
Çalışma Grubu			
• Evet, çalışma grubunun bir üyesiyim.	73%	60%	56%
• Çalışma grubum, diğer gruplardan daha iyidir.	57%	64%	41%
• Çalışma grubumda, ekip ruhu çok yüksektir.	62%	55%	40%
• Çalışma grubunda çok iyi arkadaşlık ilişkileri vardır.	43%	37%	31%
İşin Kendisi			
• İşim en iyisini yapmam için fırsatlar tanımaktadır.	27%	16%	6%
• Yaptığım işten hoşlanıyorum.	33%	27%	13%
• Yaptığım iş sonunda, başarı hissi duyuyorum.	74%	70%	59%
Kişi Sayısı	141	56	54

KAYNAK : H. METZNER, F. MANN, "Employee Attitudes and Absences", Personnel Psychology, VI, 1953, s.467- 485.

İşletmenin hastalık izinlerindeki politikaları da devamsızlık oranını etkilemektedir. Hastalık izinleri konusunda esnek politika izleyen, ücret kesimi yapmayan ve doktor raporu gibi kanıt istemeyen işletmelerde, devamsızlık düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

"Devamsızlık kültürü" dediğimiz bazı inançlar ve informal kurallar, devamsızlığı desteklemekte ve cesaretlendirmektedir. Çalışmanın ibadet sayıldığı ülkelerde örneğin Japonya ve İsviçre'de devamsızlık düzeyinin düşük olduğu görülmektedir.⁸⁰

⁸⁰SCHULTZ, SCHULTZ, s. 347.

3. İş Tatmini ve İşgücü Devri

İş gücü devri ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki vardır. Bu ilişki düzeyi, iş tatmini ve işe gelmeme düzeyinden daha yüksektir.⁸¹ Bu ilişki düzeyi, pazar şartları, alternatif iş fırsatlarının olması, işte kalma süresi gibi birçok faktörden etkilenmektedir. İş gücü hareketliliğinin düşük olduğu veya ekonomik çöküş dönemlerinde alternatif iş bulma fırsatlarının azalması sonucu işgörenler işlerinden tatminsiz olsalar bile işlerinden ayrılmadıkları görülmektedir.⁸²

Kanıtlar iş tatmini ile işgücü devri arasındaki ilişkide, işgörenin performans düzeyinin önemli bir değişken olduğunu göstermektedir.⁸³ Spesifik olarak, iş tatmin düzeyi, performans düzeyi yüksek olan işgörenlerin işgücü devir oranlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Niçin? Genelde işletmeler bu tip kişileri tutabilmek için birçok çalışmalar yaparlar. Bu işgörenlerin ücretleri artar, terfi fırsatları artırılır, verilen değer artırılır ve tanınırlar. Bunun tam zıttı düşük performanslı kişilere uygulanır. Bunların işte kalmaları için çalışma yapılmaz hatta ayrılmaları için baskı bile yapılabilir..

İş tatmin düzeyine bakmadan, tanınma, takdir edilme, içsel ve dışsal ödüllerle, işgörenlerin işletmede kalmaları sağlanarak, işgücü devir oranı azaltılabilmektedir.⁸⁴

İşgücü devri ile işe gelmeme arasında önemli bir tek fark vardır. İşe gelmeme bir işletme için her zaman zararlıdır, fakat işgücü devri her zaman zararlı olmayabilir. Düşük performanslı işgörenlerin işletmeden ayrılması işyeri için faydalı olabilmektedir. İşgücü devrini bu boyutta, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan işgücü devri olarak ikiye ayırabiliriz. Düşük performanslı işgörenlerin

⁸¹ W. H. MOBLEY, R. W. GRIFFETH, H. H. HAND, B. M. MEGLINO, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, May 1979, s.493- 522.

⁸² ORGAN & BATEMAN, s.356.

⁸³ D. G. SPENCER, R. M. STEERS, "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction Turnover Relationship", *Journal of Applied Psychology*, August, 1981, s.511- 514.

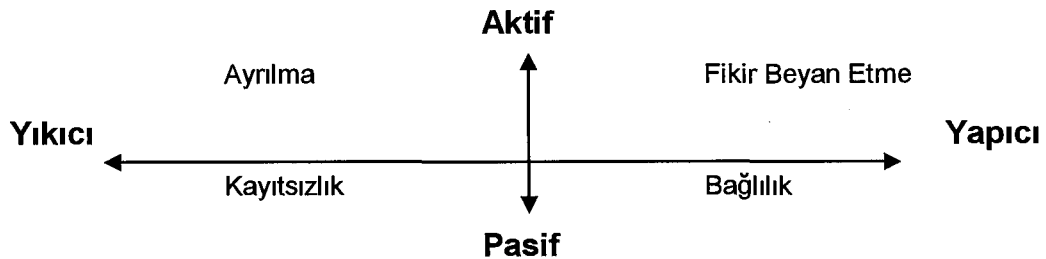
⁸⁴ ROBBINS, s.175.

işletmeden ayrılması fonksiyonel, yüksek performanslı işgörenlerin ayrılmasına ise fonksiyonel olmayan işgücü devridir. Büyük bir departmanlı mağazanın 143 satış personeli üzerinde yapılan çalışmada, işgücü devir oranlarının yarısından çoğunun fonksiyonel olduğu görülmüştür. Bu işgücü devirleri işletme için faydalı olmuştur.⁸⁵

C. İş Tatminsizliğine Gösterilen Tepkiler

İş tatminsizliğine işgörenlerin gösterdikleri tepkiler değişik biçimlerde olabilmektedir. Örneğin bazı işgörenler iş tatminsizliği durumunda sessiz kalma yerine şikayet etme, hoşnutsuzluğunu açıkça belirtme yöntemlerini seçebilmektedirler. Aşağıdaki şekil iş tatminsizliğine gösterilen tepkileri dört boyutta göstermektedir.

Şekil 9 : İş Tatminsizliğine Gösterilen Tepkiler.



KAYNAK: C. RUSBALT, D.LOWERY, "When Bureaucrats Gets the Blues", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.15, No.1, 1985, p.53.

- **Ayrılma:** Aktif ve yıkıcı bir davranış şeklidir. Direk işletmeden ayrılma şeklinde kendini gösterir. Yeni iş fırsatları arama ve istifa etme bu tip davranışa örnek olarak gösterilebilir.
- **Fikir Beyan Etme:** Aktif ve yapıcı bir davranış şeklidir. Gelişmeleri belirler ve problemleri yöneticileri ile tartışarak çözüm yolları arar.
- **Bağlılık:** Pasif fakat yapıcı bir şekilde şartların gelişmesini bekler. İşletmeye ve yöneticilerine olan güvenini kaybetmez.

⁸⁵SCHULTZ & SCHULTZ s.348.

- **Kayıtsızlık:** Pasif ve yıkıcı bir şekilde şartların kötüleşmesi yönünde tepki gösterir. İşe gelmeme veya geç gelme, yaptığı işteki hata oranını artırma ve çalışma temposunu yavaşlatma şeklinde kendini gösterir.

Ayrılma ve kayıtsızlık davranışları performans değişkenleri olan verimlilik, devamsızlık ve işgücü devir oranlarını olumsuz yönde etkilemekte; fikir beyan etme ve bağlılık boyutları da işgörenlerin olumsuz çalışma koşullarına tolere etmelerini ve tatmin edici çalışma koşullarının yeniden canlanması için olumlu faaliyetlerde bulunmalarını sağlayabilmektedir.

Bu model sendikalı işgörenlerin düşük iş tatmini düzeylerine sahip olmalarına rağmen, düşük işgücü devri göstermelerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Sendikalı işgörenler tatminsizliklerini genelde formal şikayet dilekçeleri veya mukavele görüşmeleri şeklinde açıklamaktadırlar. Fikir beyan etme mekanizması sendikalı işgörende şartların iyileştirileceği inancı içinde işlerine devam etmelerini sağlar.⁸⁶

IV. İŞ TATMİNİNE BAKIŞTA DİĞER TEMEL ORGANİZASYON BOYUTLARI

A. İş Organizasyonu ve İş Dizaynı

İş tatmini ve iş performansının boyutlarının anlaşılmasında, iş dizaynına olan ilgi miktarı sürekli olarak artmaktadır. İş organizasyonunun doğası ve iş dizaynının, işgörenlerin iş tatmininde ve işletmenin performans düzeyinde önemli etkisi olmaktadır.⁸⁷ İş dizaynı işgören ile işin içeriği ve doğası arasındaki ilişki yapısı ile ilgilenmektedir. İşin yeniden yapılandırılması ve organizasyonu ile işgörenlerin işte kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır. İşletmelerin iş dizaynına yönelmesinde iki temel etken vardır.

⁸⁶ R. B. FREEMAN, *Job Satisfaction as an Economic Variable*.

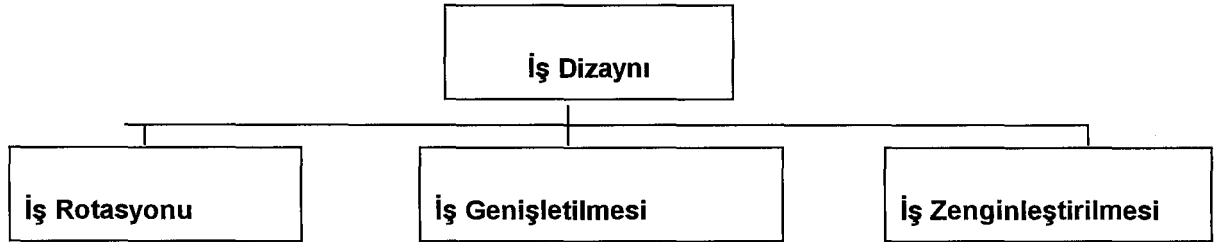
⁸⁷ MULLINS, s.489.

- İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini artırmak
- Üretim kaynaklarının en temel unsuru olan işgörenlerden maksimum çıktı elde etmektir.

İş dizaynının detaylı incelenmesi bu çalışmanın boyutlarını aşacağından bu konunun temel kavramlarla incelenmesi iş tatmini ile ilişkisinin anlaşılması için yeterli olacaktır.

Aşağıdaki şekilde görüleceği gibi iş dizaynı üç temel metolla gerçekleştirilebilmektedir.

Şekil 10 : İş Dizaynının Temel Metodları



İş Rotasyonu : İş dizaynının en temel formudur. İşgörenin bir görevden diğer bir göreve kısa bir süre için atanmasına iş rotasyonu denmektedir. Temel olarak çeşitlilik oluşturarak işgöreni sıkıntıdan kurtarmak amaçlanmaktadır. Fakat görev benzer ve rutin ise, işgören yeni görevinde kısa bir süre içerisinde tekrar sıkıntıya girebilmektedir. Rotasyon yeni kabiliyetler kazanılmasında faydalı olmasına rağmen, kabiliyet düzeyinde bir geliştirme sağlamamaktadır. Buna rağmen iş rotasyonu, işgöreninin süreçlerin bütününe görmesine yardımcı olmaktadır.

İş Genişletilmesi: Birçok benzer ve birbiri ile ilgili görevlerin birleştirilerek bir işgörene verilmesidir. İş genişletilmesi, yatay iş dizaynıdır ve işi yapısal olarak genişletir. İş genişletilmesine işgörenler genelde direnç göstermektedirler. İşgörene daha çok görev verilse de, içsel tatminde ve başarı hissinde düşünüldeği kadar iyi sonuç alınmamaktadır. İşgörenler iş genişletilmesini

mevcut sıkıcı işlerinin yanısıra, birçok ek rutin ve sıkıcı işlerin kendilerine verildiğini düşünmektedirler. Özellikle montaj hatlarında işgörenler iş genişletilmesine direnç göstermekte ve birçok sıkıcı iş yerine bir tek sıkıcı işi tercih etmektedir

İş Zenginleştirilmesi : Dikey olarak işin genişletilmesidir. İş zenginleştirilmesi Herzberg'in çift-faktör kuramını ile bütünleşmektedir. İş zenginleştirilerek, işgörenlerin sorumlulukları, işe katılımları artırılmakta ve böylece işgörenlerin başarı ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilmektedir. İş zenginleştirilerek işgörene yaptığı iş üzerinde planlama, uygulama yapma ve kontrol imkanları sağlanmakta, kendi kendini idare etme hakkı verilmektedir. İş zenginleştirilmesi içsel tatmin üzerine yoğunlaşmaktadır. İşin zenginleştirilmesi ile işin karmaşıklığı artırılarak işgörene uğruna mücadele edilecek anlamlı bir iş sağlanmaktadır. İş zenginleştirilmesi psikolojik gelişme için büyük fırsatlar sağlamaktadır.

İş Zenginleştirilmesinin Gerçekleştirilmesi İle:

- İşgörenin tüm ürüne veya büyük bir ürünün kısımlarını oluşturmasına imkan tanınır.
- İşgörene ürün veya servisin sağlandığı kullanıcı ile direk temas kurma fırsatı verilir.
- İşgörene görevi yerine getirmesi için büyük özgürlük verilir.
- İşgörenin yaptığı işin performansını kontrol edebilmesi için geri bildirim sağlanır.⁸⁸

İş zenginleştirilmesinin gerçekleştirilmesi ile işgören tatmininde olumlu sonuçlar alınabilmektedir.

⁸⁸MULLINS, S.489.

B. Görev ve İş Karakteristikleri

Hackman ve Oldman tarafından geliştirilmiş, popüler ve genişletilmiş bir iş zenginleştirme modelidir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi modelde iş zenginleştirilmesi beş temel iş boyutunun geliştirilmesine dayanmaktadır. Bunlar yetenek çeşitliliği, görev tanımı, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Bu temel iş karakteristikleri üç psikolojik durum ortaya çıkarır.⁸⁹

- İşin anlamının görülmesi.
- İşin çıktılarındaki sorumluluk.
- Yapılan işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak.

Temel İş Boyutları Kısaca:

- Yetenek Çeşitliliği : Değişik faaliyetlerle işin boyutunun genişletilmesi ve değişik kabiliyetlerin uygulanmasına fırsat vermesidir.
- Görev Tanımı : İşin boyutları genişletilerek, işin çıktılarının görülmesini sağlamak.
- Görevin Önemi : İşin boyutu genişletilerek işletme içi veya işletme dışı müşterilere anlamlı bir etki oluşturmasını sağlamak.
- Özerklik : İş genişletilerek, serbestlik, bağımsızlık ve işin planlamasında ve yerine getirilmesinde karar verebilme yetkisi sağlamak.
- Geri Bildirim : İş genişletilerek işin performansının etkinliği hakkında direkt ve açık bilgi sağlamaktır.

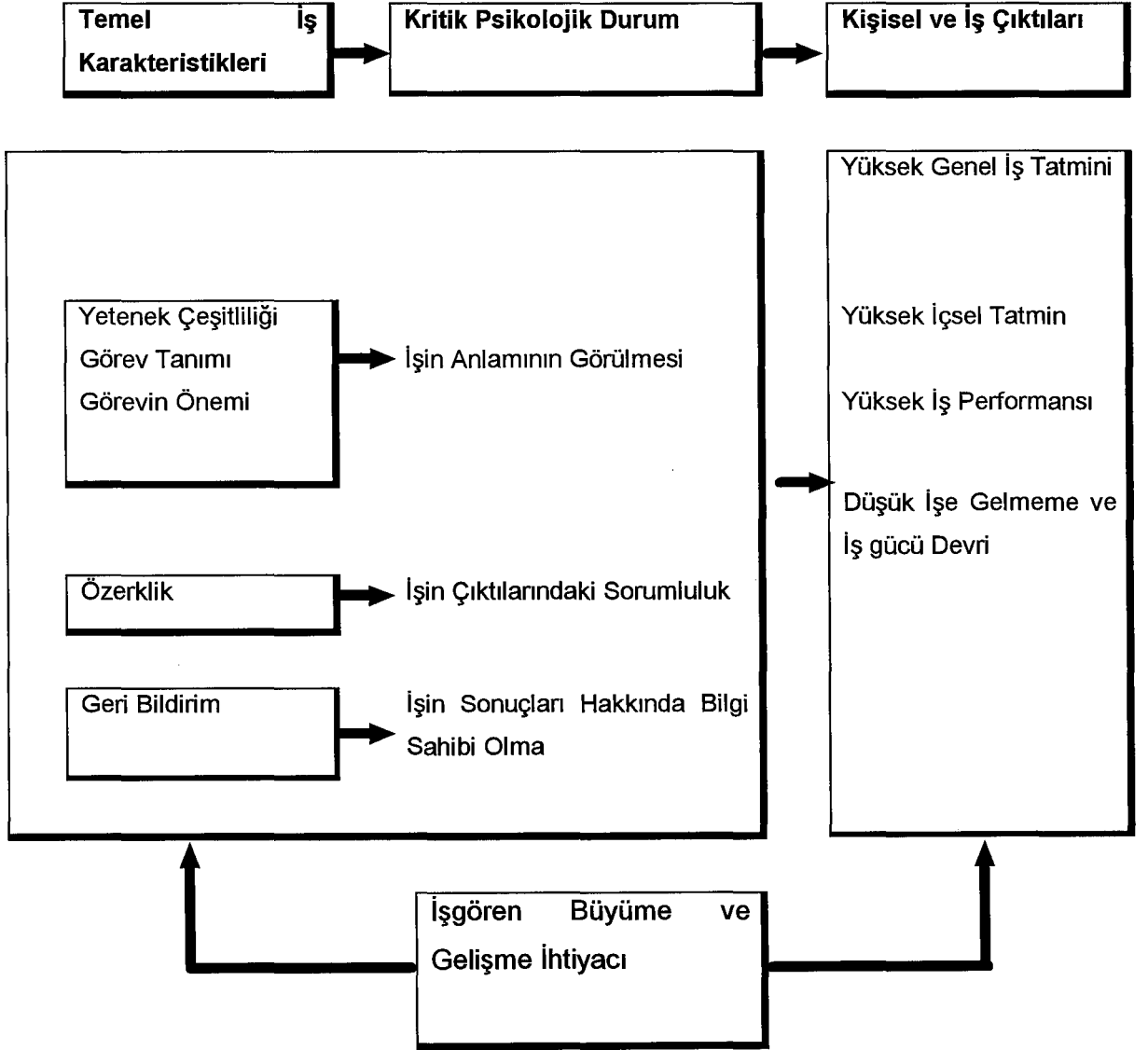
Genel olarak işin doğasının yeniden yapılandırılmasının ve işin daha ilginç ve uğruna mücadeleye geçecek hale getirilecek şekilde zenginleştirilmesinin, iş tatmininin artırılmasına olan etkisinde az da olsa şüpheler vardır.⁹⁰ Bu doğrultuda iki temel faktör iş tatmini ve iş zenginleştirilmesi ilişkisinde önemli olmaktadır.

⁸⁹R. A. BARON, *Behavior In Organizations*, Alloy and Bacon Inc., 1986, s.96.

⁹⁰MULLINS, s.493.

Başarı hisleri, tanınma ve değerlendirme, yetki ve sorumluluk, büyüme, terfi, kendini geliştirme fırsatları ve işin doğası; işin içeriği ile ilişkilidir (Job content factor). Tüm bunlar iş tatmin seviyesinde etken faktörler olmaktadır.

ŞEKİL 11 : İş Karakteristik Modeli



KAYNAK : J.R. HACKMAN, G.R. OLDMAN, *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing Co., 1980.

İşletmenin politikaları, yönetim biçimleri, kişilerarası ilişkiler, iş güvenliği, toplumsal durum, iş şartları, ücret ve yetenekli danışmanlar işin çevresini (job context factor) oluşturan etkenlerdir. Eğer iş çevre faktörlerinden herhangi birisi iş tatminsizliği oluşturacak bir atmosfer oluşturursa, hayal kırıklığı ve sürtüşme hakim olacak ve iş görenlerin iş performanslarında düşüş görülecektir.⁹¹

C. İş Dizaynının Geliştirilmesinde Genişletilmiş Organizasyon Yaklaşımı

Geliştirilmiş İş Dizaynına yaklaşımlara daha geniş bir perspektifle bakılırsa aşağıdaki şekil ortaya çıkmaktadır. İşletmenin hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için işletmenin etkinliğinin geliştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım yeteneklerin ve kaynakların geliştirilmesi için organizasyon fonksiyonlarındaki değişim yönetimine yardımcı olmaktadır. Genişletilmiş organizasyon yaklaşımını oluşturan boyutları incelersek.⁹²

1. Arzu Edilen Görev ve İş Özellikleri :

Bir görevin ve işin işgören üzerinde arzu edilen boyutlarda olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir.⁹³

Arzu Edilen Görev Özellikleri :

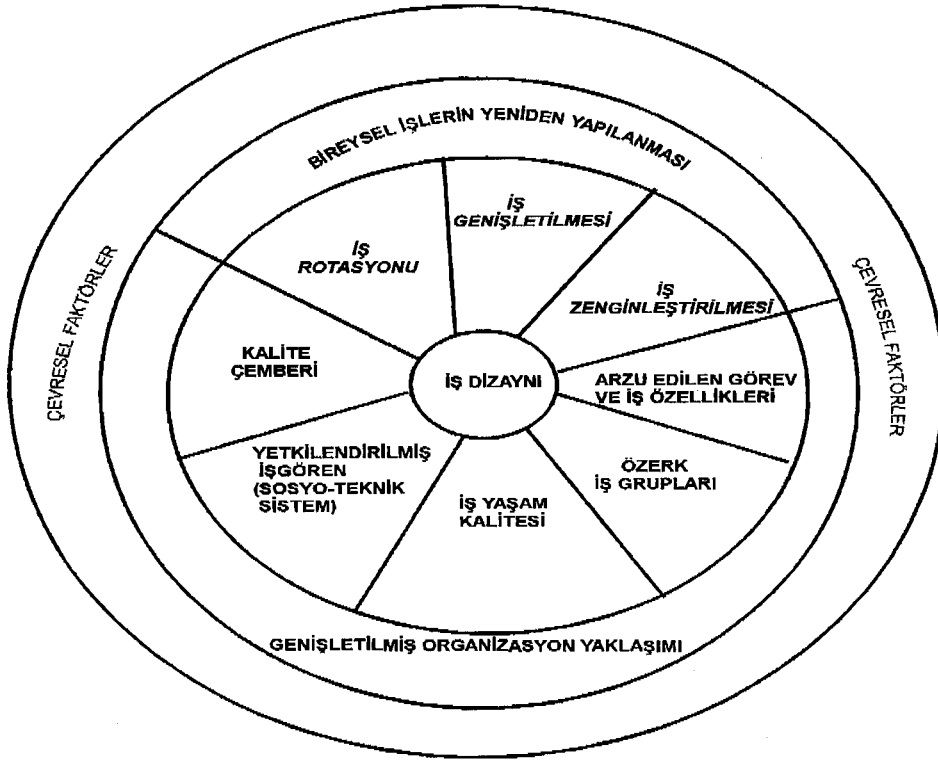
- Görev iş ile ilişkili olsa da veya olmasa da işin bütünü ile bütünleşik bir biçimde olmalıdır.
- Görevi yerine getirene açık bir katkı sağlamalıdır.
- Yöntem, metod, beceri ve konum çeşitliliği sağlamalıdır.

⁹¹MULLINS, s.494.

⁹²MULLINS, s.494.

⁹³G. WHITE, "Effective and Satisfactory Work Systems", ACAS Work Research Unit, Occasional Paper, No.27, December 1983.

ŞEKİL 12 : İş Dizaynında Ana Yaklaşımlar



KAYNAK : L.J.MULLINS, *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, 1983. s.494.

- Direk olarak veya diğer kişiler aracılığı ile performans hakkında geri bildirim sağlamalıdır.
- Zamanlamanın kontrolünde, sıralamada ve iş eforunun yönteminde karar verme yetkisi sağlamalıdır.
- İş çıktılarında sorumluluk içermelidir.

Arzu Edilen İş Özellikleri :

- Kişisel yeterlilik içinde öğrenme ve problem çözme fırsatları sağlamalıdır.
- Arzu edilen geleceğin biçimlendirilmesinde bir rehber olarak görülmelidir.
- Kişisel gelişme için fırsatlar sağlamalıdır.
- Kişisel amaçları etkileyecek katkıda bulunmalıdır.

- Yeterli kaynaklar sağlamalıdır. (Eğitim, bilgi, ekipman, malzeme)
- Diğer işgörenlerle ilişkide yeterli destek sağlamalıdır.
- Amaçlar ve beklentiler açık olmalı ve mücadele fırsatları sağlamalıdır.

Yukarıdaki belirtilen özellikleriyle işgören üzerinde arzu edilen boyutlarda olan görev ve işler, işgörenlerin iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

2. Özerk İş Grupları / İş Yaşam Kalitesi

İş organizasyonlarının biçimlendirilmesinde özerk iş gruplarına ve iş yaşam kalitesine gereken önemin verilmesi iş dizaynında önemli bir gelişmedir.⁹⁴

İş organizasyonundaki bu gelişmeler işletmelerin birer sosyo-teknik sistem olarak değerlendirilmesini ön plana çıkarmıştır. İşletmelerin birer sosyo-teknik sistem olarak algılanmasının temelinde, teknik sistemlerin etkinliğinin bu işletmedeki beşeri kaynakların etkinliğine, aynı şekilde beşeri unsurun verimliliğinin de teknik sistemin verimliliğine bağlı olduğu fikri vardır. Buna göre işletmelerin yapıları, sosyal ve teknik faktörlerin içiçeliği ve karşılıklı bağımlılığı sonucu şekillenmektedir.⁹⁵

Sistemlerin sosyal unsuru olan beşeri kaynağın, çalışma koşulları, çalışma biçimleri ve işlerin içeriği ile ilgili olarak belirli bir serbesti kazanması gereği ön plana çıkmıştır. Böylece çeşitli grup çalışması yöntemleri ortaya çıkmıştır.⁹⁶

Veriler, katılımın hem iş tatminini hemde işgörenlerin verimliliğini artırdığını göstermektedir. Özerklik işin en önemli boyutlarından biridir ve işlerin yeniden tasarımı çalışmalarının odak noktası olmuştur. Temel değişim, hiyerarşik denetim

⁹⁴ MULLINS, s.496.

⁹⁵ A. Z. DÜREN, *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1990, S.9

⁹⁶ DÜREN, s.9

ve koordinasyon sisteminden, eskisine göre daha çok bilgi sahibi olan alt kademe elemanlarının performanslarını geliştirmek için çalıştıkları bir sisteme geçmektir.⁹⁷

Özerkliğin başarıya ulaşabilmesi için özerkliğin sağladığı performans artışının ödüllendirilmesi ve işgörenlerin kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olabilmek için gereken eğitimi almaları gerekir. İş teminatının sağlanması da artan verimin işgörenlerin işlerini kaybetmelerine yol açmamasını güven altına alır.⁹⁸

Bu doğrultuda yapılan çalışmaları incelediğimizde McGregor'un "Y" teorisi adı altında somutlaştırdığı bireyin kendini gerçekleştirme isteğinin de tatmin edilebileceği katılımcı, demokratik yönetim sistemini görmekteyiz. Yönetimde grup boyutuna önem veren diğer bir yazarda Rensin Likert 'ir. Likert, işletme içi küçük gruplar arasında oluşturulması gereken koordinasyon bağları ve karar almada ve faaliyetlerde uyum sağlanması ile ilgili araştırmalar yapmıştır. Buna göre gruplara amaç saptama yetkisi, sorumluluk ve destek verilmelidir. Likert tarafından somutlaştırılan ve katılımcı yönetim sistemi olan "Sistem 4" modeli, işletmelerde karar alma ve hedeflerin belirlenmesinde katılımı esas almakta, işletme içi birliği ve uyumu geliştirici bir unsur olan grup çalışmasını ve merkezkaç kontrol yöntemlerini içermektedir.⁹⁹

İsveç Kalmar Volvo otomobil fabrikasında, 1974 yılında yapılan ekip çalışmaları Sosyo Teknik sistem için ünlü bir örnektir. Bu çalışmada, üretim ve montaj hatlarının yeniden tasarımında ekiplere tam yetki ve sorumluluk verilmiştir. Ekip üyelerine montaj ve alt sistemlerin kalite kontrolünde sorumluluk verilmiştir. Her ekip kendi kalitesinden sorumlu tutulmuştur. Her ekibin üyelerine kendilerini yönetme serbestliği verilerek, kendi liderlerini seçme ve işlerin miktarında ve dağıtımında serbest bırakılmışlardır. Fabrikada çalışma şartlarının geliştirilmesinin yanısıra, gürültü seviyesinde azalma ve çalışma yaşam kalitesinde artışlar

⁹⁷ J. PFEFFER, *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, 1994, s.35.

⁹⁸ PFEFFER, s.35.

⁹⁹ DÜREN, s.8.

görülmüştür. İşe gelmeme, iş gücü devri ve hastalıklar azalmıştır. Projenin başlangıcından 10 yıl sonra verimlilikte, hedeflenen düzeyden 20% daha fazla artış olmuştur. İşin yeniden tasarımı sonucunda, işgörenlerde hem yüksek iş tatmini hemde artan düzeyde verimlilik görülmüştür.¹⁰⁰

Kaliforniyada kurulu Toyota-GM ortak girişimi olan New United Motor Manufacturing (NUMMI)'de otomobil fabrikasının başarısı büyük oranda ekiplere bağlıdır. Fabrika bir süper ekip olarak çalışmaktadır. Ekiplerin başarılı olmalarının nedeni, üyelerinin birbirlerini izlemeleri ve ekibe hem koordinasyon hemde izleme amacıyla katılan elemanların beklentileridir. Ekip kavramı atelyelerdeki küçük gruplarla sınırlı bırakılmamış, bütün olarak tüm tesis için geçerli hale getirilmiştir. Böylece işgörenler tesisin sadece yönetime değil herkese ait olduğunu görmeğe başlamıştır. İşgörenlerin katılımını teşvik eden öneri sistemi oluşturulmuştur. Gelen önerilerin 95%'i kabul edilmiştir. İşte sınıflandırılmalar azaltılmış, görevler uygun şekilde birleştirilmiştir. NUMMI sisteminden çok başarılı sonuçlar alınmıştır. İşe gelmeme oranı 20-25%'ten 3-4%'e düşmüştür. Üretim ve kalitede büyük gelişme görülmüştür. Öneri sistemine katılım 85%'in üstüne çıkmıştır. Verimlilikte ve kalitede ulaşılan başarının yanısıra iş yaşam kalitesinde de önemli gelişmeler gerçekleştirilmiştir. 1991 yılında yapılan anketler "NUMMI'de işinden memnun ya da çok memnun olduğunu belirten işgören oranınının 90% olduğunu göstermiştir".¹⁰¹

1970-1979 döneminde 18 General Motors tesisinde yapılan incelemede "Endüstriyel ilişki performansının ekonomik performansı etkilediği" sonucuna varılmıştır. Yüksek çalışma yaşamı kalitesine ulaşılan tesislerde endüstriyel ilişkilerde ve ekonomik performansta büyük gelişme görüldüğü anlaşılmıştır.¹⁰²

¹⁰⁰ B. JÖNSSON, "New Management", *School of Business Administration*, University of Southern California, Vol.1, No:2, 1983, s. 30- 33.

¹⁰¹ P. S. ADLER, "The Learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing Inc", *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, s.11 -12.

¹⁰² H. C. KATZ, T. A. KOCHAN, K. R. GOBEILLE, "Industrial Relations Performance, Economic Performance and QWL Programs: An Interplant Analysis", *Industrial and Labor Relation Review*, Vol.37, 1983, s.14.

Bir ABD otomobil şirketinin 25 tesisini kapsayan araştırmada ise, fabrikadaki endüstriyel ilişki ölçümleri ile kaliteli çalışma hayatı programları ve etkinlik ile kalite ölçümleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Etkinlik, gerçek dolaysız işgücü saati girdisiyle şirketin endüstri mühendisleri tarafından hesaplanmış standart saatleri karşılaştıran bir endeks; kalite de “ürün incelendiğinde gözlemlenen bir dizi hatadan türetilen” bir endeks olarak alınmıştır.¹⁰³

TABLO 5 : Üretim Tesislerinde Ekonomik Performans ile Endüstriyel İlişkiler Sistemi Ölçümleri Arasındaki Bağlantı

	Ürün Kalitesi	Dolaysız İşgücü Etkinliği
Şikayet Oranı	-.48	-.18
İşe Gelmeme Oranı	-.25	.05
Disiplinsizlik Oranı	-.25	-.21
Öneri Programlarına Katılım	.38	.73
İş Yaşamı Kalitesi Programlarının Benimsenmesi	.17	.26
Ücretli İşgörenlerin Davranışları	.40	.48

KAYNAK : H. C. KATZ, T. A. KOCHAN, M. R. WEBER, "Assesing the Effects Of Industrial Relations System and Efforts to Improve the QWL Organizational Effectiveness", *Academic of Management Journal*, 28, 1985, s.519.

Araştırma sonucunda, iş yaşamı kalitesi programlarının uygulanmasının, ücretli elemanlarda görece daha iyi davranışlarla, öneri programlarına yüksek katılımı ve şikayetle disiplinsizlik oranlarının düşmesiyle bağlantılı olduğu görülmüştür. Tabloda her tesisteki endüstriyel ilişkiler ortamının çeşitli boyutlarıyla, kalite ve verimlilik arasındaki bağlantı gösterilmektedir. Bu tablodan ortaya çıkan sonuç ise: Etkinlik, işgörenlerin davranışları, öneri programlarına katılımı ve kaliteli iş hayatı programlarıyla doğru, şikayet oranı disiplinsizlik ve işe gelmeme oranları ile ters orantılıdır.

¹⁰³ H. C. KATZ, T. A. KOCHAN, M. R. WEBER, "Assesing the Effects of Industrial Relations System and Efforts to Improve the QWL Organizational Effectiveness", *Academic of Management Journal*, Vol.28, 1985, s.516.

Veriler, özerk iş grupları, işgören katılımı ve iş yaşam kalitesi programlarının pek çok organizasyon tipinde iş tatminini ve organizasyon performansını geliştirdiğini göstermektedir.¹⁰⁴

3. Sosyo- Teknik Sistemde İnsan

Her işin başarılması belirli teknolojiyi ve sosyal bir sistemi gerektirmektedir. Örgütlerin dizaynında sosyo- teknik sistem yaklaşımı örgütü bir açık sistem olarak görür ve bu sistem içinde iki önemli alt sistem teknik ve sosyal sistemlerdir. Sosyal sistemler örgüt içinde çalışanlarla onların diğer kişilerle olan ilişkileriyle ilgilidir. Bu yaklaşımın temel felsefesi; her başarılı iş dizaynının işin gerektirdiği sosyal ve teknik düzenlemeleri birleştirerek uygulaması inancıdır. 1950'lerde uygulamaya başlandığı zaman, ilk defa hem örgüt hem de işi yerine getiren işgören üzerinde durarak, iş planlamasında bu iki faktörün önemi vurgulanmıştır. Teknoloji sosyal sistemi zorlayarak, bireylerden işin yapılması için gerekli davranışları şekillendirir. Ancak, iş tasarımcıları bireylerin kişiliklerini, tutumlarını, diğer insanlarla ve danışmanlarıyla olan ilişkilerini ihmal ettikleri takdirde, en iyi dizayn edilen teknik sistemler bile başarısızlıkla sonuçlanır. Bu nedenle teknoloji ve birey birbirini tamamlayan unsurlardır. Eğer bu iki sistem ne derece uyumlu olarak birlikte yürütülürse, işin başarısı da o kadar artacaktır.¹⁰⁵ Örgütsel değişim programlarında sosyo teknik sistem yaklaşımı teknolojiler, yapı ve sosyal süreçler arasında uygunluğu sağlayarak, örgütsel etkinliği artırmayı hedefler. Sosyo-teknik sistem anlayışıyla bir işletmenin en değerli kaynağı olan insan üzerindeki düşünce şeklinin değişimi aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.¹⁰⁶

¹⁰⁴ W. J. GERSHENFELD, **Employee Participation in Firm Decisions**, Human Resources and the Performance of the Firm:Madison, VI: Industrial Relations Research Association, 1987, s.155.

¹⁰⁵ ÖZKALP, KIREL, s.459-460.

¹⁰⁶ MULLINS, s.502.

TABLO 6 : İş Yaşamında Bireye Farklı Bakış Açılıarı

Klasik Görüş		Sosyo- Teknik Görüş
İşgören makinenin bir parçasıdır.	İşgörenler	Makine işgörenin kabiliyetlerini tamamlayan bir araçtır.
Yedek parça gibi değiştirilebilir.		Geliştirilebilen tek kaynaktır.
İş düşük yetenekler gerektiren basit parçalara bölünür.		Görev geniş ve çok yönlü yetenek gerektirecek gruplara bölünür.
İş yönetimin kontrolünü kaybetmeyecek şekilde dizayn edilir.		İş işgörenin hem kişisel hemde teknik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dizayn edilir.
İşgören sürekli olarak gözetmenler ve prosedürler tarafından kontrol edilir.		Bireylere ve gruplara esnek, etkin ve daha çok yaratıcı olmaları için kendini kontrol fırsatı verilir.
Başarılı işgörenler ücret ile ödüllendirilir.		Ekonomik ödüllerin yanısıra kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ödüller verilir.
İşgörenler işleri hakkında düşünmek istemezler. Sorumluluk almak istemezler ve tekrar eden işlerden hoşlanırlar.		İşgörenler işin başarı ile yapılabilmesi ve geliştirilebilmesi için tüm yeteneklerini kullanırlar.
İşgören çalışır , yönetici düşünür.		İşletmeyi geliştirmek için tüm çalışanların fikirleri önemlidir.
Yönetici gücünü statüden alır.		Yönetici gücünü yetenekleri ile elde eder.
Birçok yönetim katmanları ile otokratik yönetim söz konusudur.		Basık organizasyon ve katılımcılık.
Finansal yönetim insan kaynakları yönetiminden daha önemlidir. Çünkü karsız bir kuruluş düşünülemez.		Hem finansal yönetim hemde insan kaynakları yönetimi önemlidir. Her ikisinde kuruluşun devamlılığında çok önemlidir.
Sedikanın tek amacı işgörenlerin gelir düzeyini artırmaktır.	Sendikalar	Sendikanın amacı sadece işgören gelir düzeyini artırmak değil aynı zamanda iş yaşam kalitesini artırmaktır.
Sendikanın tutumu işverenle kutuplaşmak şeklindedir.		Sendika birçok konuda ve pazarlıkta uzlaşmacı ve katılımcı bir tutum içindedir.
Rekabet ve hilekarlık.	Tutum ve davranışlar	İşbirliği.
Yabancılaşma ve çatışma.		Kararlılık ve etkinlik.

KAYNAK : 1981 Report of the Tripartite Steering Group on Job Satisfaction to the Secretary of State for employment.

Bu tablodan da görüldüğü gibi sosyo-teknik sistemindeki amaç, üretim gereklerine olduğu kadar, insanların ihtiyaçlarına da hizmet eden bir yerleştirme düzeni ve üretim teknolojisi oluşturmaktadır. İşletmede insan faktörüne verilen önemin artırılması ve organizasyonların sosyo- teknik sistem olarak algılanması işgücü verimliliğini ve işgören tatminini de olumlu yönde etkilemekte, işletmede yüksek çalışma yaşam kalitesi için ortam oluşturmaktadır.

4. Kalite emberleri

İş yaşam kalitesinin bir parçası olarak kalite çemberleri kavramına günümüzde artan düzeyde ilgi gösterilmektedir. Kalite emberleri aynı yerde çalışan işgörenlerden oluşmuş, kalite verimlilik veya çalışma koşulları ile ilgili sorunlardan seçtiklerini problem çözme tekniklerini de kullanarak, incelemek ve çözmek üzere düzenli aralıklarla bir araya gelen küçük gruplardır.¹⁰⁷

Bir yönetim ve organizasyon tekniğı olan kalite çemberleri, çalışan insanı geliştirme felsefesi üzerine biçimlendirilmiştir. İş yaşam kalitesini, kalite anlayışını ve kalite yaratma işlevini direk işgörene yüklemektir. İşgörenlerden bilgi ve becerilerini sergilemeleri öngörülürken aynı zamanda yeni bilgi ve becerilerin de bir grup çalışması ortamında gelişmesi desteklenmektedir.¹⁰⁸

Çember sistemleri, ait oldukları kuruluşların ana amaçlarına katılımı üzerine kuruludur. Burada amaç, çalışma yaşamını iyileştirirken, işlerle ilgili sorunları çözmek ve bütün bu çabaları kuruluşun hedefleri ile uyumlu hale getirmektir. Böylece, işgörenlerin kuruluş hedefleri ile ilgilenmeleri ve bilgilendirilmeleri sağlanabilmektedir.

Kalite emberlerinde amaç, sadece işgörene fikrini söyleme olanağı vermek değildir. Önemli olan, herkesin, ait olduğu grupta diğerleriyle beraber sorunlara çözüm aramasını sağlamaktır. Böylece işgörenler, kendilerini işlerinde daha sorumlu hissederek işletme içinde tanınma olanağı bulacaklar ve iş tatmin düzeyleri artacaktır. Her kalite çemberi kendine özgü bir grup dinamiğı geliştirir. Kalite emberleri tekniklerinin de etkisiyle, çember üyeleri arasındaki ilişkilerin kalitesi yükselir.

¹⁰⁷ İ. EFİL, *Yönetimde Kalite Kontrol emberleri ve Uygulamadan Örnekler*, 1993.

¹⁰⁸ DÜREN, s.41.

Yapılan çalışmalar da kalite çemberleri vasıtasıyla işletmede alınan kararlara katılımları artan, düşüncelerini açıklayabilen, ve bu düşüncelerini hayata geçirebilen, benimsenen ve takdir edilen, bir gruba ait olan ve ortak duyguları paylaşan işgörenlerin iş tatminleri ve motivasyonlarında dikkati çeken düzeyde bir artım olduğu görülmüştür.

Yapılan tüm çalışmalardan da görüldüğü gibi soyut bir kavram olan, iş ve iş dışı ortamdaki birçok değişik faktörlerden etkilenen iş tatmini konusunda günümüze kadar binlerce araştırma yapıldığı halde tam anlamıyla bir model oluşturulamamıştır. Bu konuda yapılan teorik ve uygulama çalışmaları incelendiğinde iş tatmininin iş yaşamı ve iş dışı yaşam dan gelen birçok değişkenin etkisi altında olduğunu görmekteyiz. İş yaşamında iş tatmini; yapılan iş, ücret, terfi, yönetim şekli ve yönetimin tutumu ve çalışma arkadaşları, iş ortamı, işletmenin politika ve stratejilerinden etkilendiği gibi, iş dışı yaşamda, aile yapısı ve çevresi, sosyo ekonomik ve kültürel yapı, boş zaman ve hobiler, siyasal çevre, ört ve adetler, eğitim olanakları, kişinin yaşadığı çevre ve sosyal olanaklar gibi birçok değişkenin de etkisi altındadır. Aynı zaman da iş tatmini, bireye özgü değişkenler olan kişilik yapısı, değerler, kişinin bu değerlere verdiği önem dereceleri ve algılamalarında bir fonksiyonu olmaktadır.

Bu tez çalışmasında; teorik çalışmalarda ortaya atılan fikirler doğrultusunda ve ışığında işgörenlerin iş yaşamlarındaki iş tatminine etkisi olan değişkenler üzerinde bir tutum araştırması yapılarak, bu değişkenlerle iş tatmini arasında bir neden sonuç ilişkisi yani nedensellik bağı oluşturulmağa çalışılmıştır. İş dışı yaşamdan gelen değişkenlerin araştırılması, bu çalışmanın boyutlarını aştığından, yapılmamıştır.

İkinci Bölüm

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI)'NİN TANITIMI

I. TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI)'NİN TANITIMI

A. TEI'nin Kuruluşu ve Ortaklık Yapısı

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEI) Türk Ortaklar (%54) ve General Electric (GE) (%46) arasında, 1985 yılında ortaklık anlaşmasıyla kurulmuş yabancı ortaklı bir Anonim Şirkettir. Bir "Joint Venture" şirket olan TEI'nin Türk ortakları; TUSAŞ-Türk Uçak Sanayii A.Ş., Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ve Türk Hava Kurumu dur.

Şirket yedi üyeden meydana gelen bir Yönetim Kurulu tarafından yönetilir. Bu üyelerden dördü Türk Uçak Sanayii A.Ş.'ni temsilen onun tarafından gösterilen adaylar arasından, Milli Savunma Bakanı'nın da görüşü alınmak suretiyle; üçü General Electric firmasını temsilen ve onun tarafından gösterilen adaylar arasından seçilir. Her yıl bir taraftan olmak üzere değişen bir üyenin yanısıra biri Türk ve diğeri GE'den olan devamlı iki üye vardır. Yönetim Kurulu Başkanı Türk Uçak Sanayii A.Ş.'ni temsil eden Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilir.

Yönetim Kurulu, Şirket işlerinin yürütülmesini ve temsil yetkisini bir İcra Komitesi'ne ve Şirket Müdürü'ne devredebilir. İcra Komitesi, Yönetim Kurulu Başkanı, Şirket Müdürü ve GE-temsalcisi olmak üzere 3 üyeden meydana gelir.

B. TEI'nin Üretim Konusu

Eskişehir'de 506,000 metrekare alan üzerinde kurulan ve 50,000 metrekare kapalı alana sahip olan TEI'nin başlangıçta F-16 projesi çerçevesinde F110-GE-100 Motorlarını ve bu motorlara ait belirli sayıda motor parçası üreten bir şirket olarak faaliyet göstermektedir.

Kuruluş ve geçiş dönemini başarı ile tamamlayan şirket bu gün başta F-16 ve F-4 Fantom savaş uçakları olmak üzere, muhtelif savaş uçakları, gaz türbinleri, Boeing, Airbus, MD gibi yolcu uçakları için yüksek alaşımli talaşlı imalat ve fabrikasyon motor aksamı üreten, dünya çapında bir üretici olarak kabul edilmiştir.

Bütün teslimat ve kalite taahhütlerini yerine getirerek TEI, 1994 yılı sonuna kadar 38,000'den fazla motor aksamının ihracatını, 176 adet F110-GE-100 ve 8 adet F110-GE-129 motorunun üretimini gerçekleştirmiştir.

TEI, bugün 10 farklı uçak motoru için 130'den fazla parça üretmektedir. 1995'de gerçekleşen toplam satış rakamı 30,2 milyon dolardır. TEI ihracatını önümüzdeki 5 yılda 60 milyon dolara çıkarmayı hedeflemektedir.

TEI'de Kalite güvence sistemi başta MIL-Q-9858A olmak üzere ilgili tüm askeri ve sivil şartnamelere ve müşterinin tüm kalite sistem şartlarına cevap verebilecek yapıdadır.

C. Politika ve Strateji

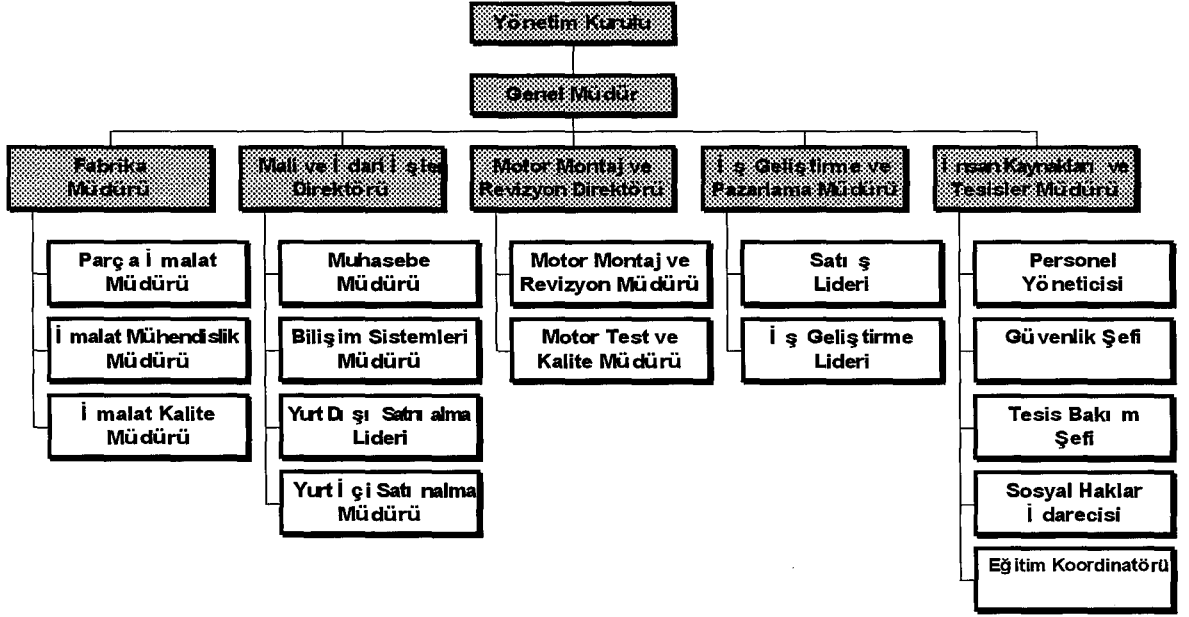
Stratejik planlamasını; dünya çapında bir üretici olmaya devam ederek, yüksek kalitede, rekabet edebilir her çeşit uçak motor parçası üretmek; pazardaki tüm müşterilere uçak motoruyla ilgili hizmet ve destek vermek, ülkemizin maddi varlık ve insan kaynaklarını pazarda söz sahibi olmak için optimum kullanımını sağlamak olarak belirleyen TEI'nin stratejik hedefleri;

- Yatırım ve Kaynaklar :Tüm Motor Müşterileri İçin Bir Teknoloji ve İş Merkezi Olmak.
- İnsan Kaynakları :Teknik ve Ticari Alanda Lider Olmak.
- Müşteriler ve İş Ortaklarına:Rekabet Şartlarında Kaliteli, Zamanında ve Uygun Fiyatta Mal ve Hizmet Sunmak.
- Şirket Ortaklarına: Yatırımlarına Karşılık Maddi ve Benzeri Değer Dönüşü Sağlamak olarak belirlenmiştir.

D. Örgütsel Yapı

TEI'de Örgütsel faaliyetler Şekil 13 ve Şekil 14' den görüldüğü gibi formal olarak fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmıştır. TEI'de formal olarak fonksiyonel yapı görülmesine rağmen, uçak motor sanayii dinamiği, uluslararası pazarda diğer firmalarla rekabet edebilmek için, yüksek kalitede ,düşük maliyette ve tam zamanında üretim yapılabilmesi için proje ağırlıklı bir yapılanmaya gidilmiştir. Uygulamada proje ağırlıklı örgütlenmenin getirdiği esnek bir yapı görülmektedir. Bu yapının gereği fonksiyonlararası formal ve informal ilişkiler hakimdir. İşletmede gerek eğitim düzeyinin yüksek olması gerekse proje örgütlenmesi gereği fonksiyonlar arası formal ve informal ilişkilerin hakim olması sonucu etken bir biçimde sınıf ve statü farklılıkları görülmemektedir. İşletmede güçten kaynaklanan mesafe azdır.

ŞEKİL13 : TEI Organizasyon Şeması



ŞEKİL14 : TEI Fabrika Müdürlüğü Organizasyon Şeması



Bu tez çalışması TEI' de fabrika müdürlüğüne bağlı olan değişik müdürlüklerdeki üretim işgörenlerinin iş tatmin düzeylerini tespit etmek amacıyla, sadece araştırma kapsamındaki iş istasyonlarının kısaca açıklaması yapılacaktır.

Talaşlı İmalat: Parça İmalat Müdürlüğüne bağlı iki adet Talaşlı İmalat Atelye Şefi ve ücretli işgörenlerden oluşmaktadır. Bu birim frezeleme, tornalama, taşlama, delik delme vb operasyonların şartnamelere uygun olarak gerçekleştirilmesinden sorumludur. Tüm işlemler bilgisayar kontrollü tezgahlarda

yapılmaktadır. Yüksek vasıflı, tecrübeli ve tezgahları kullanabilecek düzeyde ingilizce ve bilgisayar programını bilen işgörenlerden oluşmaktadır.

Deburr: Parça İmalat Müdürlüğüne bağlı iki adet Talaşlı İmalat Atelye Şefi ve ücretli işgörenlerden oluşmaktadır. Bu birim talaşlı imalattan gelen tüm parçaların çapak alma işlemlerini yerine getirmektedir. Direk emek yoğun çalışılan bir istasyondur. Genel de sosyo- ekonomik düzeyi düşük olan işgörenlerden oluşmaktadır.

Fabrikasyon İmalat: Parça İmalat Müdürlüğüne bağlı iki adet Fabrikasyon Atelye Şefi ve ücretli işgörenlerden oluşmaktadır. Bu birim saç kesme, form verme, kaynakla birleştirme, çapak temizleme, erozyonla delik delme, vb işlemlerin şartnamelere uygun olarak yapılmasından sorumludur. Genelde emek yoğun faaliyetlerden oluşmaktadır.

Takım Kalıp: İmalat Mühendislik Müdürlüğüne bağlı bir adet Takım Şefi ve ücretli işgörenlerden oluşmaktadır. Bu birim tüm üretim birimlerinin ihtiyaç duyduğu kesici takımların ve takım kalıp gibi yardımcı aparatların yapılması ve tedarikinden sorumludur. Yüksek düzeyde takım aparat tecrübesi gerektiren bir birimdir.

Kalite Kontrol: İmalat Kalite Müdürlüğüne bağlı bir adet Kalite Kontrol Şefi ve ücretli işgörenlerden oluşmaktadır. Üretimin kalite kontrolünden sorumludur. Yüksek düzeyde kalite kontrol tecrübesine sahip işgörenlerden oluşmaktadır.

NDT(Tahribatsız Muayene): İmalat Kalite Müdürlüğüne bağlı bir adet NDT Şefi ve ücretli işgörenlerden oluşmaktadır. Tahribatsız muayenelerden sorumlu olan bu birim de işgörenler uluslararası standartlara göre sertifikalandırılmaktadırlar. Bu nedenle bu birim yüksek vasıflara sahip, ingilizce bilen ve bu konuda özel tecrübeye sahip işgörenlerden oluşmuştur.

Üçüncü Bölüm

TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. (TEİ)'DE İŞ TATMİNİ KONUSUNDA UYGULAMA ARAŞTIRMASI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEM

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, teorik olarak iş tatmini incelendikten sonra, bu konuda bir uygulama araştırması modeli oluşturularak, sonuçları ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu araştırmanın amacı TEİ'de iş tatminini etkileyen faktörler saptanıp, belirli bir örneklem üzerinde iş tatminini ölçmektir.

B. Araştırma Modeli

Bu araştırmada bağımlı değişken olan iş tatmini ile bağımsız değişkenler olarak belirtilen yöneticinin iş görene karşı tutum ve davranışları, işletmenin yönetim politikası, ücret, işin kendisi, sosyal çalışma koşulları, iş arkadaşları, güvenlik, gelişme olanakları vb. gibi değişkenler arasındaki ilişkiler işletme içindeki bölümler bazında incelenmektedir. Ayrıca yaş, eğitim, çalışma süresi, iş

tecrübesi ve dereceleri gibi bireysel özelliklerin sınıflandırılması karşılaştırmalı sonuçlar çıkarmak açısından yararlı olmuştur.

Amacımızı gerçekleştirmek için teorik kısımlardan ve iş tatmini konusunda yapılmış araştırma modellerinden yararlanarak bir anket formu dizayn edilmiştir. Bu formda sorular doğrudan işgörenin iş tatminini ortaya koyacak şekilde sorulacak yerde dolaylı olarak, iş tatminini etkileyen değişik boyutlardaki bağımsız değişkenlere verilen cevapların değerlendirilmesiyle sonuç çıkaracak biçimde hazırlanmıştır.

Anket nesnel tarama şeklinde yapılmış ve Likert tipi beş dereceli tutum ölçüğü kullanılmıştır.

C. Evren ve Örnekleme

Bu araştırma Tusaş Motor Sanayii'nde (TEI) karşılaştırma imkanı elde edebilmek için direk üretimle ilişkisi olan Talaşlı İmalat, Deburr (Tesfiye), Fabrikasyon İmalat, Kalite Kontrol, Takım Kalıp, NDT (Tahribatsız Testler) bölümlerinin mavi yaka personeli üzerinde araştırmacı gözetiminde uygulanmıştır. Bu bölümlerdeki toplam 193 işgörenden 170'i ile bire bir karşılıklı görüşülerek anketin amacı anlatılmıştır. Araştırmanın bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm soruların etki altında kalmadan tarafsız bir gözle yanıtlanması istenmiştir. Anket formları işgörenlere beşli gruplar halinde dağıtılmış, etkilenmeyi engellemek için her işgörenin formları kendi başına doldurmaları sağlanmıştır. Aynı zamanda işgörenlerle bire bir konuşularak genel düşünceleri alınmıştır. Anket formları üzerine isim soyadı gibi kimlik belirleyici bir ibare yazılmamış ve toplanan formlar işgörenler tarafından ana dosyanın içersine rasgele biçimde yerleştirilmiştir. Yüzyetmiş işgörenden 168'si anketi cevaplandırmış 2 kişi korktuğu veya inanmadığı için cevap vermek istememiştir. Yirmiüç kişiye de izinde olduklarından ulaşılamamıştır. Üretimde çalışan mavi yakalı işgörenlerin %88'i üzerinde bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

II. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

A. Biyografik Karakteristikler Analizi

1.Örneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		ND T	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değeri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
18- 25	1	9	5.357	3	4.0541	5	25	0	0	1	8.333	0	0	0	0
26- 32	2	45	26.79	21	28.378	6	30	13	36.11	2	16.67	1	6.25	2	20
33- 38	3	89	52.98	38	51.351	9	45	17	47.22	6	50	14	87.5	5	50
39- 45	4	21	12.5	10	13.514	0	0	5	13.89	3	25	0	0	3	30
46- Üstü	5	4	2.381	2	2.7027	0	0	1	2.778	0	0	1	6.25	0	0
ORTALAMA		2.8		2.82		2.2		2.83		2.92		3.06		3.1	
STD SAPMA															
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Çizelgede görüldüğü gibi genel toplamda işgörenlerin %53'ü 33-38 yaş grubunu oluşturmaktadır. Otuzsekiz yaşından küçük işgören oranı %85 düzeyindedir. Bölümler arasında ortalama yaş dağılımları arasında bariz bir fark görülmemesine rağmen en genç işgörenler Deburr bölümünde, en yaşlı işgörenler ise Kalite Kontrol ve NDT bölümlerinde görülmektedir. Bunun başlıca sebebi işletmeye yeni katılan işgörenler genellikle Deburr bölümüne alınmakta ve gösterdikleri performanslara göre Talaşlı İmalat bölümüne transfer edilmektedirler. Bu açıdan Deburr bölümünün personel devir oranı yüksektir. Diğer bir nedeni ise artan iş hacmi dolayısıyla emek yoğun çalışılan bu bölümde, genç işgörelere ihtiyaç duyulmasıdır.

2.Örneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		ND T	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%
İlkokul	1	6	3.571	3	4.0541	0	0	1	2.778	2	16.67	0	0	0	0
Ortaokul	2	6	3.571	1	1.3514	2	10	1	2.778	2	16.67	0	0	0	0
Lise	3	16	9.524	8	10.811	2	10	4	11.11	0	0	1	6.25	1	10
Meslek Lisesi	4	125	74.4	56	75.676	14	70	28	77.78	6	50	15	93.75	6	60
Mslk Yüks.Okul	5	13	7.738	4	5.4054	2	10	2	5.556	2	16.67	0	0	3	30
Üniversite	6	2	1.19	2	2.7027	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ORTALAMA		3.76		3.69		3.8		3.81		3.33		3.94		4.2	
STD SAPMA															
TOPLAM Kişi		168		74		20		36		12		16		10	

Çizelgede görüldüğü gibi, genel dağılımda Meslek Lisesi mezunu olan işgörenlerin oranı %75 ile en yüksek düzeydedir. Genel dağılımda en düşük oran Üniversite mezunları olmasına rağmen bu çalışmanın mavi yaka işgören üzerinde yapıldığı gözönünde tutulursa bunun önemli olmadığı düşünülebilir. Bu durumda İlkokul ve Ortaokul mezunları %3.5 oranlarıyla genel durumda en düşük düzeydedir. En yüksek eğitim düzeyi NDT ve Kalite Kontrol bölümlerinde görülmektedir. Deburr bölümü emek yoğun iş ağırlıklı olmasına rağmen işletme ortalamasının üzerinde bir orana sahip olması ve çalışanlarının %80'nin Meslek Lisesi ve daha yüksek eğitim düzeyinde olması dikkat çekicidir.

3. Örneklerin Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımı

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		ND T	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
0- 5 Yıl	1	20	11.9	8	10.811	7	35	2	5.556	2	16.67	0	0	1	10
6- 10 Yıl	2	31	18.45	10	13.514	6	30	12	33.33	1	8.333	1	6.25	1	10
11- 15 Yıl	3	55	32.74	23	31.081	6	30	12	33.33	3	25	10	62.5	1	10
16- 20 Yıl	4	47	27.98	25	33.784	1	5	7	19.44	3	25	4	25	7	70
21 Yıl +	5	15	8.929	8	10.811	0	0	3	8.333	3	25	1	6.25	0	0
ORTALAMA		3.04		3.2		2.05		2.92		3.33		3.31		3.4	
STD SAPMA															
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Toplam iş tecrübesine göre frekans çizelgesine baktığımızda işletmeyi ağırlığı 11- 16 yıl ve 16- 20 yıl arası tecrübeye sahip işgörenler oluşturmaktadır. Deburr'de genç işgörenlerin olması nedeniyle en düşük toplam iş tecrübesi görülmekte, NDT ve Kalite Kontrol bölümlerinde personel devir oranlarının düşük olması ve yeni işgören alınmaması nedeniyle en yüksek toplam iş tecrübesi görülmektedir.

4. Örneklerin TEI' de Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		ND T	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
0- 1 Yıl	1	10	5.988	2	2.7027	4	20	4	11.11	0	0	0	0	0	0
1-2 Yıl	2	33	19.76	22	29.73	6	30	2	5.556	2	18.18	0	0	1	10
3- 5 Yıl	3	16	9.581	11	14.865	0	0	2	5.556	3	27.27	0	0	0	0
6- 8 yıl	4	28	16.77	10	13.514	3	15	6	16.67	3	27.27	3	18.75	3	30
9 + Yıl	5	80	47.9	29	39.189	7	35	22	61.11	3	27.27	13	81.25	6	60
ORTALAMA		3.81		3.57		3.15		4.11		3.64		4.81		4.4	
STD SAPMA															
TOPLAM KİŞİ		167		74		20		36		11		16		10	

Genel dağılımda en yüksek oranı 9 yıl ve daha fazla çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmenin 10 yaşında olduğu düşünülürse ve işletmenin bu süre içerisinde iki kat büyümesi gözönüne alınırsa işletmeye giren işgörenlerin işletmeden ayrılmadıkları dikkati çekmektedir. İki yıldan daha az süre çalışan işgören oranlarına baktığımızda Deburr %50 oranıyla başı çekmektedir. Kalite Kontrol bölümünde 6 yıldan daha az süre çalışan işgören bulunmamaktadır.

5.Örneklerin TEI' de Derecelerine Göre Dağılımı

Bölüm	Derece	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		ND T			
		Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%		
	5	5	24	14.29	1	1.3514	8	40	13	36.11	2	16.67	0	0	0	0	
	6	6	36	21.43	19	25.676	4	20	7	19.44	5	41.67	0	0	1	10	
	7	7	58	34.52	26	35.135	8	40	12	33.33	4	33.33	7	43.75	1	10	
	8	8	34	20.24	21	28.378	0	0	3	8.333	1	8.333	4	25	5	50	
	9	9	16	9.524	7	9.4595	0	0	1	2.778	0	0	5	31.25	3	30	
ORTALAMA		6.89			7.19		6		6.22		6.33		7.88		8		
STD SAPMA																	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10			

TEI'de mavi yaka işgörenlerin dereceleri 5'den başlamakta ve 9'a kadar yükselmektedir. Yeni alınan işgörenler 5'inci dereceden işe alınmakta ve gösterdikleri başarılarla göre dereceleri artırılmaktadır. Anket sırasında işgörenlerle yaptığımız bire bir görüşmelerde dereceleme sisteminin çalışmadığını, adil bir şekilde dereceleme yapılmadığı ve bundan çok büyük rahatsızlık duyduklarını belirtmişlerdir. Bir çok işgören hangi derecede olduğunu bilmediğini ve bu konuda da bilgilendirilmediklerini söylemiştir. Birçoğu varsayımlara dayanarak derecesini söylemiştir. Yaptığımız inceleme sonucunda birçok işgörenin kendi tahmin ettiği dereceden daha yüksek derecede olduğu görülmüştür. İşletmede 6 yıldan daha fazla çalışan işgörenlerin derecelerini doğru olarak bildikleri özellikle yeni alınan işgörenlerin ise dereceleme konusunda herhangi bir bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Bölümler arası dereceleme dengesizlikleri özellikle Deburr bölümünde 8 ve 9'uncu derecelerin olmaması ilgili işgörenler üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve diğer bölümlere geçmek için arayışlara sokmaktadır. Yönetimin bu konu üzerinde en kısa zamanda düzeltici önlemler alması ve bilgilendirilmenin artırılması ile işgörenlerin iş tatminini olumlu yönde etkileme ihtimali fazladır.

6.Örneklerin Medeni Durumu

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		ND T	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerli	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Evli	1	151	89.88	67	90.541	15	75	35	97.22	10	83.33	16	100	8	80
Bekar	2	17	10.12	7	9.4595	5	25	1	2.778	2	16.67	0	0	2	20
ORTALAMA		1.1		1.09		1.25		1.03		1.17		1		1.2	
STD SAPMA															
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Genel durumda örneklerin %90'ı evlidir. En yüksek bekar oranı Deburr bölümündedir. Kalite Kontrol bölümünün tamamı evlidir.

7.Çocuk Sayısı

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		ND T	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Çocuksuz	0	11	7.285	2	2.9851	5	33.33	4	11.43	0	0	0	0	0	0
1 Çocuk	1	48	31.79	25	37.313	5	33.33	10	28.57	0	0	3	18.75	5	62.5
2 Çocuk	2	82	54.3	38	56.716	4	26.67	17	48.57	8	80	13	81.25	2	25
3 Çocuk	3	9	5.96	2	2.9851	0	0	4	11.43	2	20	0	0	1	12.5
4 + Çocuk	4	1	0.662		0	1	6.667	0	0	0	0	0	0	0	0
ORTALAMA		1.68		1.63		1.47		1.71		2.2		1.81		1.5	
STD SAPMA															
TOPLAM KİŞİ		151		67		15		35		10		16		8	

Genel olarak işgörenlerin 2 adet çocuğa sahip oldukları görülmektedir. Deburr işgörenlerinin daha genç olması nedeniyle çocuksuz işgören oranında başı çekmektedir.

B. İş Tatminine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

SORU 1 :Yöneticinizle (Atelye şefi), sizinle veya işinizle ilgili konuları serbestçe konuşabiliyor musunuz ?

SORU 1

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%
Her zaman	1	75	44.91	26	35.616	10	50	19	52.78	5	41.67	9	56.25	6	60
Genellikle	2	56	33.53	30	41.096	6	30	11	30.56	4	33.33	4	25	1	10
Bazen	3	22	13.17	11	15.068	1	5	4	11.11	3	25	1	6.25	2	20
Nadiren	4	13	7.784	6	8.2192	3	15	2	5.556	0	0	2	12.5	0	0
Hiçbir zaman	5	1	0.599	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
ORTALAMA		1.86		1.96		1.85		1.69		1.83		1.75		1.9	
STD SAPMA				0.9		1.09		1.19		0.83		1.06		1.37	
TOPLAM KİŞİ		167		73		20		36		12		16		10	

Genel durum incelendiğinde işgörenlerin %78'i yöneticileriyle işleri ve kendileri ile ilgili konuları rahatlıkla konuşabildiklerini belirtmişlerdir. Bu oran bölümler bazında %70 ila %80 arasında değişmektedir. Yönetici ile konuşamama oranı Deburr bölümünde %15 oranı ile en yüksek düzeydedir. Deburr ve Talaşlı İmalat bölümlerinin aynı yöneticiye bağlı olmalarına rağmen, Deburr işgörenlerinin çoğunun yeni veya en çok 2 yıllık olması, yöneticileriyle ulaşmak hususunda çekingen davranmaları veya cesaret edememeleri bu oranın düşük olmasına neden olmuştur. Kalite Kontrol bölümünde işgörenlerin 7 yıldan daha uzun süredir aynı yönetici ile çalıştıkları halde %13'nün gerek işleri gerekse kendileri ile ilgili sorunlarını rahatça konuşamamaları dikkat çekmektedir. Bu değerlemeler sonucu TEI'de mavi yaka işgörenlerin yöneticilerine gidip gerek işleriyle ve gerekse kendileri ile ilgili sorunlarını rahatça konuşabildikleri ve bu ortamının iş tatminini olumlu yönde etkileme ihtimalinin yüksek olduğu söylenebilir.

SORU 2 : Yöneticiniz (Atelye şefi), işinizi nasıl yaptığınız konusunda görüş ve düşüncelerinizi almak için gerekli çabayı gösteriyor mu ? (Zaman ayırıyor mu ?)

SORU 2

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Her zaman	1	29	17.37	6	8.2192	7	35	9	25	1	8.333	6	37.5	0	0
Genellikle	2	48	28.74	25	34.247	3	15	8	22.22	4	33.33	3	18.75	5	50
Bazen	3	50	29.94	18	24.658	8	40	11	30.56	5	41.67	4	25	4	40
Nadiren	4	23	13.77	13	17.808	1	5	4	11.11	2	16.67	3	18.75	0	0
Hiçbir zaman	5	17	10.18	11	15.068	1	5	4	11.11	0	0	0	0	1	10
ORTALAMA		2.71		2.97		2.3		2.61		2.67		2.25		2.7	
STD SAPMA				1.2		1.17		1.31		0.94		1.18		0.95	
TOPLAM KİŞİ		167		73		20		36		12		16		10	

Bir önceki analizden görüldüğü gibi işgörenlerin %78'i atelye şefleri ile rahatlıkla konuşabildikleri halde, atelye şeflerinin bunun için aynı oranda çaba göstermedikleri görülmektedir. Genelde işgörenlerin %46'sı yöneticilerinin gerekli çabayı ve zamanı ayırdıklarına inandıklarını, %24 ise bu çabayı yöneticilerinde göremediklerini belirtmişlerdir. Bazen şikâyetinin da %30 düzeyinde olması yöneticilerin iş görenlerin sorunlarını çözme konusunda gerekli ilgiyi göstermedikleri ve zaman ayırmadıkları görüşünü güçlendirmektedir. Bölümler bazında tabloyu incelediğimizde yöneticilerin farklı olmasına rağmen ilgilenme oranlarında yakın değerler görülmektedir.

Atelye Şeflerinin işgörenlerin görüş ve düşüncelerini almak için gerekli çabayı göstermemeleri işgörenlerin iş tatmini düzeyini ve işgücü verimliliğini olumsuz olarak etkilediği ve üst yönetim tarafından üzerinde durulması gereken önemli bir husus olduğu sonucu çıkarılabilir.

SORU 3 : Yöneticiniz (Atelye şefiniz, Müdürünüz), yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek biçimde (övme ve takdir etme) davranıyor mu ?

SORU3

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Her zaman	1	21	12.57	8	10.959	5	25	5	13.89	0	0	1	6.25	2	20
Genellikle	2	28	16.77	9	12.329	4	20	9	25	3	25	1	6.25	2	20
Bazen	3	40	23.95	16	21.918	5	25	8	22.22	5	41.67	4	25	2	20
Nadiren	4	39	23.35	19	26.027	3	15	8	22.22	3	25	4	25	2	20
Hiçbir zaman	5	39	23.35	21	28.767	3	15	6	16.67	1	8.333	6	37.5	2	20
ORTALAMA		3.28		3.49		2.75		3.03		3.17		3.81		3	
STD SAPMA				1.3		1.41		1.25		0.93		1.22		1.49	
TOPLAM KİŞİ		167		73		20		36		12		16		10	

Genel durumda bu soruya her zaman ve genellikle biçiminde olumlu cevap veren işgörenlerin oranı %29, nadiren ve hiçbir zaman biçiminde olumsuz cevap verenlerin oranı ise %47 düzeyindedir. Bazene verilen cevap oranı ise %40 dır.Bölümler bazında tabloyu incelediğimizde en olumsuz durumun Kalite Kontrol bölümünde olduğu görülmektedir.Talaşlı İmalat ve Deburr bölümlerinin aynı yöneticiye bağlı oldukları halde Deburr'de %45 ve Talaşlı İmalat'ta %23 olumlu oranı görülmesi yöneticilerin emek yoğun çalışılan Deburr işgörenleri ile daha yakın ve işin önemini hissettirecek biçimde çalışmalarının bir sonucu olarak açıklanabilir. Anket çalışmasını takiben Deburr atelyesinde yaptığım gözlemler bu iddiayı doğrulamaktadır. Kalite Kontrol bölümü %12.5 olumlu oranı ile işletmenin en düşük oranına sahiptir.

Bu değerlemeler sonucu işletme düzeyinde ve bölümler bazında yöneticilerin işgörenlerin yaptıkları işin önemli olduğunu hissettirecek biçimde davranma oranlarının düşük çıkması iş tatminini ve işgücü verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. İşgörenler günlük çalışmalar sırasında yapılan bire bir görüşmelerde bu hususu sürekli olarak belirtmektedirler.Gerek bireysel başarı gerekse işletmenin başarıları için önemli etkisi olan bu hususun olumsuz olması işletme aleyhinedir.

SORU 4 : Yöneticiniz (Atelye şefi), sizlerle bütünleşerek sorunlarınızı çözmek, için çaba sarfediyor mu?

SORU4

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Her zaman	1	32	19.05	12	16.216	5	25	5	13.89	2	16.67	6	37.5	2	20
Genellikle	2	50	29.76	17	22.973	8	40	15	41.67	4	33.33	3	18.75	3	30
Bazen	3	40	23.81	19	25.676	3	15	8	22.22	4	33.33	4	25	2	20
Nadiren	4	26	15.48	14	18.919	2	10	5	13.89	1	8.333	2	12.5	2	20
Hiçbir zaman	5	20	11.9	12	16.216	2	10	3	8.333	1	8.333	1	6.25	1	10
ORTALAMA		2.71		2.96		2.4		2.61		2.58		2.31		2.7	
STD SAPMA				1.3		1.27		1.21		1.08		1.3		1.34	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Soru 4 ve Soru 3'ü karşılaştırdığımızda yöneticilerin(atelye şeflerinin) işgörenlerle bütünleşerek sorunları çözmek için gösterdikleri çabalar genel ortalamada %50 gibi düşük sayılabilecek düzeyde olmasına rağmen, bu oranın işgörenleri takdir etme ve övme davranışından daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Atelye şeflerinin aylık üretim miktarlarını tutturmak hususunda sorumlulukları olması ve üretimde çıkan teknik sorunların da üretim miktarlarını ve maliyetleri olumsuz yönde, etkilemesi atelye şeflerini bu teknik sorunlarla ilgilenmelerine neden olmaktadır. Bu soru ile birlikte Soru 2 ve Soru 3 irdelendiğinde atelye şeflerinin işgörenlerle bütünleşme, takdir etme ve onlara zaman ayırma hususunda zayıf oldukları ve geliştirilmesi gereken bir durum olduğu sonucu çıkartılabilir.

Tablo incelendiğinde en olumsuz durumun Talaşlı İmalat bölümünde olduğu ortaya çıkmaktadır. En olumlu oranında Deburr'de ortaya çıkması ve her iki bölümün aynı yöneticilere bağlı olması bizde bu yöneticilerin Talaşlı İmalatı ihmal ederek tüm ağırlıklarını gerek teknik açıdan gerek insan ilişkileri açısından Deburr bölümüne verdikleri inancı oluşturmaktadır. Diğer sorulardan da bu hipotezimizi doğrular yönde sonuçlar alınmıştır.

Bu değerlemeler sonucunda işgörenlerin yarısının görüşü atelye şeflerinin sorunları çözmek için yeterli çaba gösterdikleri doğrultusundadır. Soru 4 ile birlikte Soru 2, ve 3'ünde düşük çıkması, işgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkilemesi açısından işletmenin aleyhinedir.

SORU 5 : Yöneticilerinizin atelyedeki bazı kişilere karşı daha kayırmacı davranış biçiminde olduğunu düşünüyor musunuz ?

SORU5

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şikâları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Her zaman	1	34	20.48	19	26.027	3	15	6	17.14	1	8.333	3	18.75	2	20
Genellikle	2	28	16.87	15	20.548	2	10	4	11.43	2	16.67	2	12.5	3	30
Bazen	3	57	34.34	24	32.877	3	15	15	42.86	5	41.67	8	50	2	20
Nadiren	4	24	14.46	10	13.699	5	25	5	14.29	2	16.67	0	0	2	20
Hiçbir zaman	5	23	13.86	5	6.8493	7	35	5	14.29	2	16.67	3	18.75	1	10
ORTALAMA		2.84		2.55		3.55		2.97		3.17		2.88		2.7	
STD SAPMA				1.2		1.47		1.22		1.19		1.31		1.34	
TOPLAM KİŞİ		166		73		20		35		12		16		10	

İşletme düzeyinde iş görenlerin %37'sinin yöneticilerin bazı kişilere karşı daha kayırmacı davranış biçiminde olduğu inancındadır. Bu oran Talaşlı İmalat bölümünde en yüksek orana çıkmaktadır. Gerek işgörenlerle karşılıklı konuşmalardan ve gerekse atelyenin genel atmosferinden çıkarılan sonuçlar bu %46.5 oranını doğrular niteliktedir. İşletmede en yüksek üretim hacmine sahip olan Talaşlı İmalat işgörenlerinin yarısının bu inanca sahip olması gerek, iş tatminini gerekse iş verimi açısından işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. NDT bölümünde bu oranın %50 çıkmasının işletmeye etkisi Talaşlı İmalat kadar olmamaktadır. Deburr bölümünde bu oranın düşük çıkması ve diğer sorularında irdelenmesiyle atelye şeflerinin Talaşlı İmalat'tan uzak, fakat Deburr ile içiçe oldukları sonucu çıkarılabilir.

Yöneticilerin bazı kişilere karşı daha kayırmacı davranış biçiminde olduğu inancının ortadan kaldırılması için gerekli yönetsel tedbirlerin alınması gerek

işyerine bağlılık ve iş tatmini, gerekse işgücü verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

SORU 6 : Bölümünüzde terfi olanakları doğduğu zaman yetenekli ve çalışkan kimseler tercih ediliyor mu ?

SORU6

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şikârları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Her zaman	1	11	6.875	4	5.5556	4	23.53	2	5.714	0	0	1	6.25	0	0
Genellikle	2	45	28.13	17	23.611	5	29.41	9	25.71	5	50	6	37.5	3	30
Bazen	3	27	16.88	12	16.667	1	5.882	9	25.71	3	30	1	6.25	1	10
Nadiren	4	37	23.13	17	23.611	4	23.53	9	25.71	2	20	2	12.5	3	30
Hiçbir zaman	5	40	25	22	30.556	3	17.65	6	17.14	0	0	6	37.5	3	30
ORTALAMA		3.31		3.5		2.82		3.23		2.7		3.38		3.6	
STD SAPMA				1.3		1.51		1.2		1.05		1.5		1.26	
TOPLAM KİŞİ		160		72		17		35		10		16		10	

Bu soruya genel düzeyde olumlu cevap verenlerin oranı %35 gibi düşük düzeydedir. Yüzde otuz oranlarıyla Talaşlı İmalat ve NDT'de işletmenin en düşük oranları görülmektedir. Talaşlı İmalat ve NDT işgörenlerinin %55- 60'ında ve diğer bölümlerin %40'ında TEİ'de personel değerlendirilmesi ve terfi politikası açısından objektif ve adil bir uygulama olmadığı inancı oluşmuştur.

Personel değerlendirme politikaları ve uygulamalarının yeniden gözden geçirilmesinin iş bağlılığının ve iş tatmininin artırılması açısından yararlı olacağı tavsiye edilir.

SORU 7:Yaptığınız işlerle ilgili “ iyileştirme ve geliştirme ” önerilerinize yönetim tarafından değer verilerek uygulamaya alındığını söyleyebilir misiniz?

SORU7

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şikârları	Değerleri	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%
Her zaman	1	40	24.24	17	23.288	4	21.05	8	22.86	2	16.67	7	43.75	2	20
Genellikle	2	52	31.52	26	35.616	5	26.32	8	22.86	5	41.67	5	31.25	3	30
Bazen	3	46	27.88	19	26.027	6	31.58	12	34.29	4	33.33	2	12.5	3	30
Nadiren	4	20	12.12	8	10.959	3	15.79	6	17.14	1	8.333	1	6.25	1	10
Hiçbir zaman	5	7	4.242	3	4.1096	1	5.263	1	2.857	0	0	1	6.25	1	10
ORTALAMA		2.41		2.37		2.58		2.54		2.33		2		2.6	
STD SAPMA				1.1		1.17		1.11		0.86		1.21		1.26	
TOPLAM KİŞİ		165		73		19		35		12		16		10	

İşgörenler yaptıkları işlerle ilgili iyileştirme ve geliştirme önerilerine genelde yönetim tarafından değer verilerek uygulamaya alındığı görüşündedirler. Özellikle olumlu görüşlerin oranının Talaşlı İmalat, Takım Kalıp ve Kalite Kontrol bölümlerinde yüksek çıkması, bu bölümlerde çalışan işgörenlerin yüksek teknik kapasiteye sahip olmaları, iş ortamının sürekli gelişmeye açık olması ve önerilerin proje sorumlu yöneticileri tarafından uygulamaya alınması ile açıklanabilir. Burada proje yöneticileri, atelye şefleri ve atelye yöneticilerinden farklı kişiler olup projelerden sorumlu mühendislerdir. İşgörenlerle atelye yönetimi açısından ilişkileri yoktur.

Debur bölümü işgörenlerinde önerilerine yönetim tarafından daha az değer verildiği kanısı yaygın olması nedeniyle işletmenin en düşük olumlu oranı görülmüştür. Anket sırasında karşılıklı görüşmeler sırasında da bu husus işgörenler tarafından özellikle belirtilmiştir. İşletme bütünlüğünü ve işgören tatminini ve yaratıcılığını olumsuz etkilecek olan bu durum, gözden uzak tutulmamalıdır.

İşgörenlerin fikir ve önerilerine değer verilmesi onların yaptıkları işler ile bütünleşerek işi sevmelerine ve sahiplenmelerine, yaratıcılıklarını ortaya

koymalarına, yüksek iş performansı göstermelerine, katılımlarının artmasına ve iş tatminlerinin de artmasına neden olmaktadır.

SORU 8 : Çalışmalarınızın arzulan başarıya ulaşmasında TEI'nin özendirme ve ödüllendirme politikaları sizce nasıl dır ?

SORU8

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%
Çok iyi	1	26	15.48	7	9.4595	2	10	11	30.56	3	25	3	18.75	0	0
İyi	2	62	36.9	23	31.081	11	55	14	38.89	3	25	8	50	3	30
Orta	3	37	22.02	19	25.676	3	15	6	16.67	4	33.33	0	0	5	50
Zayıf	4	31	18.45	16	21.622	3	15	4	11.11	2	16.67	4	25	2	20
Çok kötü	5	12	7.143	9	12.162	1	5	1	2.778	0	0	1	6.25	0	0
ORTALAMA		2.65		2.96		2.5		2.17		2.42		2.5		2.9	
STD SAPMA				1.2		1.05		1		0.97		1.26		0.74	
TOPLAM Kişi		168		74		20		36		12		16		10	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, Talaşlı İmalat işgörenlerinin %40, NDT işgörenlerinin %30 ve Takım Kalıp işgörenlerinin %50'si olumlu yanıt vermişlerdir. Özellikle işletme işgörenlerinin %45'ini oluşturan Talaşlı İmalat işgörenlerinin işlerini ve iş ortamını geliştirmek için yenilikler yapmaya hazır olmalarına rağmen TEI' nin özendirme ve ödüllendirme politikalarını zayıf bulmaları dikkati çeken bir durumdur. Bunların yanı sıra Talaşlı İmalat ve NDT'de çalışan işgörenlerin yüksek teknik vasıflara sahip olmaları beklenti düzeylerini etkileyebilmektedir. Diğer bölümlerin TEI'nin özendirme ve ödüllendirme politikalarına karşı olumlu tutumları beklenti düzeyleriyle ilişkili olarak %65- 70 oranlarında değişmektedir.

SORU 9 : Üst yönetimin çalışanların memnuniyeti ve tatmini için samimi çabalar gösterdiklerine inanıyorsunuz ?

SORU9

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Değerleri	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%
Kesinlikle evet	1	10	5.952	1	1.3514	1	5	5	13.89	1	8.333	2	12.5	0	0
Evet	2	70	41.67	33	44.595	8	40	15	41.67	7	58.33	3	18.75	4	40
Kararsızım	3	50	29.76	20	27.027	7	35	11	30.56	4	33.33	4	25	4	40
İnanmıyorum	4	33	19.64	15	20.27	4	20	5	13.89	0	0	7	43.75	2	20
Hiç inanmıyorum	5	5	2.976	5	6.7568	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ORTALAMA		2.72		2.86		2.7		2.44		2.25		3		2.8	
STD SAPMA				1		0.86		0.9		0.87		1.1		0.79	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Genel durum incelendiğinde işletmenin %45'i üst yönetimin çalışanların tatmini için samimi çabalar gösterdiğine inanmakta, %21'i buna inanmamakta, %30 ise kararsız olduğunu belirtmektedir. Kararsızlarında her an olumsuz düşünebileceği varsayımıyla yüksek düzeylerde olumsuzluk oranı ortaya çıkabilmektedir. Takım Kalıp'ta %65 düzeylerinde olumlu görüş, Kalite Kontrol'de %30'lara düşmektedir. Diğer bölümler ortalama civarında değişmektedir.

İşgörenlerin işletme yönetimine olan güvenini ölçen bu soruda işgörenlerin %30'nun kararsız kalması ve olumsuz oranlarının da ihmal edilemeyecek düzeyde olması işgörenlerin, üst yönetimin çalışanların memnuniyeti ve tatmini için samimi çabalar sarfettiklerine fazla inanmadıklarını göstermektedir. İşletme yönetiminin bu güveni oluşturacak ve artıracak önlemler almaya yöneltmesi tavsiye edilir.

SORU 10 : Üst yönetim sizleri işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görüyor mu?

SORU10

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Kesinlikle evet	1	21	12.5	7	9.4595	5	25	5	13.89	2	16.67	2	12.5	0	0
Evet	2	61	36.31	23	31.081	7	35	16	44.44	7	58.33	5	31.25	3	30
Kararsızım	3	48	28.57	21	28.378	6	30	10	27.78	3	25	3	18.75	5	50
İnanmıyorum	4	31	18.45	18	24.324	1	5	5	13.89	0	0	6	37.5	1	10
Hiç inanmıyorum	5	7	4.167	5	6.7568	1	5	0	0	0	0	0	0	1	10
ORTALAMA		2.65		2.88		2.3		2.42		2.08		2.81		3	
STD SAPMA				1.1		1.08		0.85		0.64		1.11		0.94	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Gerek atelye yöneticilerinin gerekse bölüm yöneticilerinin farklı tutumları bu soruya verilen cevaplarda bölümler bazında farklılıklara neden olmuştur. Genel ortalama tüm işgörenlerin %50'si insan olarak gördüklerine inandıklarını belirtmişlerdir. Cevaplardan %23 düzeyinde olumsuz ve %28 düzeyinde de kararsız sonucu alınmıştır. En olumsuz oranlar yüksek teknik vasıflara sahip ve yüksek beklenti içinde olan Talaşlı İmalat ve Kalite Kontrol işgörenlerinde görülmüştür. Talaşlı İmalatla aynı yöneticilere bağlı olan Deburr bölümünde, yüksek olumluluk oranı görülmesi, genelde sosyo-ekonomik düzeyleri düşük olan bu işgörenlerin beklentilerinin az olması, aynı zamanda atelye şeflerinin zamanlarının büyük kısmını burada geçirerek beşeri ilişkileri artırmaları sonucu ile açıklanabilmektedir.

Önce insan felsefesiyle insanı ön plana çıkaran ve değer veren yönetim yaklaşımlarının iş tatminini ve iş verimliliğini büyük oranda artıracığı gerçeği ile üst yönetiminin bu konuda politikalar üretmek gerekli ortamı oluşturması çok önemlidir. TEI'de bu konuda belirli gayretler sergilenmekle beraber, bu gayretlerin henüz her işgöreni tatmin edecek düzeyde olmadığı görülmektedir.

SORU 11 : TEI’de çalışanlar ile yönetim arasındaki bağıllık hakkında düşünceleriniz nedir ?

SORU11

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Çok iyi	1	10	6.024	4	5.4054	2	10	2	5.556	0	0	2	12.5	0	0
İyi	2	62	37.35	21	28.378	8	40	19	52.78	5	45.45	7	43.75	2	22.222
Orta	3	54	32.53	21	28.378	7	35	10	27.78	6	54.55	5	31.25	5	55.556
Zayıf	4	36	21.69	24	32.432	3	15	5	13.89	0	0	2	12.5	2	22.222
Çok kötü	5	4	2.41	4	5.4054	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ORTALAMA		2.77		3.04		2.55		2.5		2.55		2.44		3	
STD SAPMA				1		0.89		0.8		0.63		0.89		0.71	
TOPLAM KİŞİ		166		74		20		36		11		16		9	

İşletme düzeyinde işgörenlerin %43’ü yönetim ile işgörenler arasındaki bağıllığın çok iyi ve iyi olduğu, %24’ü ise zayıf ve çok kötü olduğu düşüncesindedir. Gerek tecrübe düzeyleri gerekse yaptıkları işler ve aldıkları sorumluluklar nedeniyle işletmeden beklentileri yüksek olan Talaşlı İmalat işgörenlerinin %38’inin bağıllığın zayıf ve çok kötü düşüncesinde olmaları, yönetim tarafından öncelikle önlem alınmasını gerektiren bir durumu ortaya çıkmaktadır.

SORU 12 : Yönetim TEI’nin hedefleri ve ulaşılan sonuçları hususunda sizi bilgilendiriyor mu ?

SORU12

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Her zaman	1	20	11.9	8	10.811	2	10	5	13.89	0	0	5	31.25	0	0
Genellikle	2	48	28.57	16	21.622	8	40	13	36.11	6	50	2	12.5	3	30
Bazen	3	66	39.29	30	40.541	6	30	16	44.44	4	33.33	5	31.25	5	50
Nadiren	4	31	18.45	19	25.676	4	20	2	5.556	2	16.67	2	12.5	2	20
Hiçbir zaman	5	3	1.786	1	1.3514	0	0	0	0	0	0	2	12.5	0	0
ORTALAMA		2.7		2.85		2.6		2.42		2.67		2.63		2.9	
STD SAPMA				1		0.94		0.88		0.66		1.41		0.74	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Genel ortalama işgörenlerin %39’ u TEI’nin hedefleri ve ulaşılan sonuçları hakkında bilgilendirildiklerini, %39’u bazen bilgilendirildiklerini, %20’si ise hiçbir

zaman bilgilendirilmediklerini belirmişlerdir. En düşük oranın Talaşlı İmalat ve NDT görülmesi diğer soruların sonuçları ile paralellik arz etmektedir. TEI iş hacminde büyük ağırlığı olan Talaşlı İmalat bölümü işgörenlerinin olumsuz düşüncelerde olması şirket bütünlüğünü ve amaç birliğini, sahiplenme ve ait olma duygularını sonuçta iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. TEI'de Talaşlı İmalat ve NDT işgörenlerinin diğer bölüm işgörenlerine göre gerek teknik gerekse, sosyo ekonomik açıdan daha yüksek vasıflara sahip olmaları ve işletmeden beklentilerinin yüksek olması bu oranları olumsuz yönde etkilebileceği düşünülebilir.

Yaptıkları işlerin performansı, işletmede olup bitenler, işletmenin hedefleri ve politikaları hakkında yöneticileri tarafından bilgilendirilen işgörenlerin işletmeye uyumlarının daha iyi olduğu birçok araştırmada görülmüştür. Bu araştırmada bu orantıyı destekleyen bir başka örneği oluşturmaktadır.

SORU 13 : TEI'nin daha iyiye ve başarıya ulaşmasında üzerinize düşen görevi tam olarak yerine getirdiğinize inanıyor musunuz ?

SORU13

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Kesinlikle evet	1	85	50.6	39	52.703	12	60	20	55.56	3	25	8	50	3	30
Evet	2	73	43.45	32	43.243	8	40	13	36.11	9	75	6	37.5	5	50
Kararsızım	3	5	2.976	1	1.3514	0	0	2	5.556	0	0	1	6.25	1	10
İnanmıyorum	4	4	2.381	2	2.7027	0	0	1	2.778	0	0	1	6.25	0	0
Hiç inanmıyorum	5	1	0.595	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
ORTALAMA		1.59		1.54		1.4		1.56		1.75		1.69		2.1	
STD SAPMA				0.7		0.5		1.04		0.78		0.87		1.2	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Ortalama işgörenlerin %94'ü TEI'nin daha iyiye ve başarıya ulaşmasında üzerlerine düşen görevleri yerine getirdiklerine inanmaktadırlar. Bu oran Deburr ve Takım Kalıp bölümlerinde %100'e çıkmaktadır.

Bu soru TEI'nin yönetim kademesindeki kişilere de sorulduğunda, yönetim kademesindeki kişilerinde TEI'nin daha iyiye ve başarıya ulaşmasında üzerlerine düşen görevleri yerine getirdiklerine inandıklarını, fakat özellikle orta kademe yöneticilerinin üst kademe ile iletişim eksikliği içinde olduğu, işletmenin hedefleri ve politikaları hakkında yeteri kadar bilgilendirilmediklerini ve hedefler doğrultusunda yönlendirilmediklerini belirtmişlerdir. Amaç birliği açısından işletmeyi ve tüm çalışanların iş tatminini etkileyecek olan bu husus üzerinde durulması önem taşımaktadır.

SORU14:TEI' nin bir çalışanı olmak size toplumda bir ayrıcalık sağlıyor mu?

SORU14

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Değerleri	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı
Her zaman	1	27	16.17	13	17.568	5	25	4	11.43	3	25	2	12.5	0	0
Genellikle	2	46	27.54	14	18.919	4	20	15	42.86	4	33.33	5	31.25	4	40
Bazen	3	51	30.54	24	32.432	5	25	11	31.43	4	33.33	5	31.25	2	20
Nadiren	4	22	13.17	12	16.216	2	10	2	5.714	0	0	2	12.5	4	40
Hiçbir zaman	5	21	12.57	11	14.865	4	20	3	8.571	1	8.333	2	12.5	0	0
ORTALAMA		2.78		2.92		2.8		2.57		2.33		2.81		3	
STD SAPMA				1.3		1.47		1.05		0.91		1.22		0.94	
TOPLAM KİŞİ		167		74		20		35		12		16		10	

Genel olarak işgörenlerin yarısı TEI'nin bir üyesi olmanın toplumda ayrıcalık sağladığı inancındadırlar. Yine Talaşlı İmalat ve NDT bölümlerinde bu oran düşmekte, Takım Kalıp ve Fabrikasyon bölümlerinde en yüksek orana çıkmaktadır. TEI'nin uçak motorları sanayii gibi çok özel bir konuda faaliyet göstermesi, uluslararası bir şirket olması, üretim tesisleri ve sosyal olanaklarıyla örnek bir tesis olması, TEI'yi yakın çevresinde ayrıcalıklı bir hale getirmiştir. Mavi yaka işgörenlerin yanı sıra aynı soru hakkında orta ve üst kademe yöneticilerinin de olumlu tutumlar içersinde oldukları görülmüştür.

Genelde bu sonuçlar işletmenin çevresinde iyi bir imajı olduğunu göstermektedir. İşgörelere TEI'nin bir üyesi olarak toplumda ayrıcalık

sağlanması, ait olma duygularını, toplumdaki sosyal statülerini ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

SORU 15 : TEI yönetiminin kişisel sorunlarınıza ilgi düzeyi nasıldır ?

SORU15

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%
Çok iyi	1	18	10.84	4	5.4795	2	10	5	13.89	1	9.091	5	31.25	1	10
İyi	2	55	33.13	21	28.767	7	35	14	38.89	5	45.45	4	25	4	40
Orta	3	39	23.49	13	17.808	8	40	9	25	3	27.27	3	18.75	3	30
Zayıf	4	44	26.51	27	36.986	3	15	7	19.44	1	9.091	4	25	2	20
Çok kötü	5	10	6.024	8	10.959	0	0	1	2.778	1	9.091	0	0	0	0
ORTALAMA		2.84		3.19		2.6		2.58		2.64		2.38		2.6	
STD SAPMA				1.1		0.88		1.07		1.12		1.2		0.97	
TOPLAM KİŞİ		166		73		20		36		11		16		10	

İşletmeden beklentileri yüksek olan Talaşlı İmalat işgörenlerinin kişisel sorunlarına, yönetimin ilgisi çok iyi ve iyi olarak cevap verenlerin oranı %34 seviyesi ile diğer bölüm oranlarından düşük düzeydedir. Diğer bölümlerde bu oran %50 düzeylerinde değişmektedir. Talaşlı İmalat işgörenlerinin %48'i yönetimin kişisel sorunlarına ilgi düzeyinin zayıf ve çok kötü olarak belirtmişlerdir. Küçümsenemeyecek düzeyde olan bu durumun motivasyon, iş tatmini ve işgücü verimliliğini olumsuz olarak etkileyebileceği söylenebilir.

Özellikle Talaşlı İmalat bölümü işgörenlerinin işletmeden beklentilerinin yüksek olması ve kendilerini diğer bölüm işgörenlerinden ayrıcalıklı olarak görmeleri nedeniyle örgütün temel değerlerinin paylaşımında ve benimsenmesinde sorunlar çıkmakta ve işletmede bir alt kültür olduğu görülmektedir. Örgüt üyeleri arasında davranışlarında tutarlılık olmaması ve paylaşılan değerlerin azalması örgütte bir kültür problemi olduğunu göstermektedir. Bu noktada örgüt kültürünün geliştirilmesi ve varlığının sürdürülmesi için üst yönetimin tutum ve davranışları ile birlikte örgütsel toplumsallaşma süreçlerinin incelenmesi ve gerekli önlemlerin alınması tavsiye edilir.

SORU 16 : Yaptığınız iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerinizi kullanma imkanı sağlıyor mu?

SORU16

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Her zaman	1	44	26.67	16	21.918	6	30	11	32.35	4	33.33	5	31.25	2	20
Genellikle	2	62	37.58	29	39.726	6	30	11	32.35	5	41.67	8	50	3	30
Bazen	3	39	23.64	17	23.288	5	25	9	26.47	2	16.67	1	6.25	5	50
Nadiren	4	18	10.91	10	13.699	3	15	2	5.882	1	8.333	2	12.5	0	0
Hiçbir zaman	5	2	1.212	1	1.3699	0	0	1	2.941	0	0	0	0	0	0
ORTALAMA		2.22		2.33		2.25		2.15		2		2		2.3	
STD SAPMA				1		1.07		1.41		1.06		0.97		0.82	
TOPLAM KİŞİ		165		73		20		34		12		16		10	

İşletmenin proje ağırlıklı olması ve tüm bölümlerde işgörenlerin her zaman çok değişik işlerle, projelerle karşılaşmaları ve tüm bilgi, yetenek ve becerilerini kullanma imkanlarını bulmaları olumlu cevap verme oranlarını artırmıştır. Bu konuda işgörenlerin yeterli tatmin duygusunda oldukları söylenebilir.

SORU 17 : İşiniz terfi için fırsatlar sağlıyor mu?

SORU17

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Her zaman	1	4	2.454	3	4.1667	0	0	1	2.857	0	0	0	0	0	0
Genellikle	2	17	10.43	5	6.9444	5	26.32	7	20	0	0	0	0	0	0
Bazen	3	33	20.25	12	16.667	3	15.79	5	14.29	6	50	6	37.5	1	11.111
Nadiren	4	32	19.63	14	19.444	5	26.32	8	22.86	3	25	1	6.25	1	11.111
Hiçbir zaman	5	77	47.24	38	52.778	6	31.58	14	40	3	25	9	56.25	7	77.778
ORTALAMA		3.99		4.1		3.63		3.77		3.75		4.19		4.67	
STD SAPMA				1.2		1.21		1.48		1.26		0.98		0.71	
TOPLAM KİŞİ		163		72		19		35		12		16		9	

TEI işgörenlerinin ancak %13'ü işlerinin terfi için fırsatlar sağladığına inanmaktadır. Bu oran Takım Kalıp, Kalite Kontrol ve NDT'de sıfıra düşmekte yani bu bölümlerdeki hiç bir kimse işlerinin terfi için fırsat sağladığına inanmamaktadır. Talaşlı İmalatın %12' si, Debur'ın %6' sı ve Fabrikasyon'un %23' i işlerinin terfi için fırsat sağladığına inanmaktadırlar. Bu oranların bu düzeyde düşük olması işletmede terfi konusunda önemli bir problem olduğunu açıkça göstermektedir. İşgörenler

yapılan birebir görüşmelerde, adil bir terfi politikası ve uygulaması olmadığını ve her yıl yapılan performans değerlemelerinin başarıya bağımlı olarak işletilmediğini belirtmişlerdir. İşletme yönetiminin performans değerlendirme ve terfi politikalarını yeniden gözden geçirerek etkin önlemler alması işgörenlerin işleri ve işletmeyle bütünleşmeleri ve iş tatmini açısından önem taşımaktadır.

Personel değerlendirme politikaları ve uygulamalarının yeniden gözden geçirilmesinin iş bağlılığının ve iş tatmininin artırılması açısından yararlı olacağı tavsiye edilir.

SORU 18 : İşinize zevkle birşeyler yapma arzusu içinde geliyor ve iş bitiminde başarı hissi duyuyor musunuz ?

SORU18

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Her zaman	1	72	42.86	31	41.892	8	40	18	50	6	50	6	37.5	3	30
Genellikle	2	60	35.71	28	37.838	9	45	11	30.56	3	25	6	37.5	3	30
Bazen	3	22	13.1	10	13.514	2	10	6	16.67	2	16.67	0	0	2	20
Nadiren	4	11	6.548	4	5.4054	0	0	1	2.778	0	0	4	25	2	20
Hiçbir zaman	5	3	1.786	1	1.3514	1	5	0	0	1	8.333	0	0	0	0
ORTALAMA		1.89		1.86		1.85		1.72		1.92		2.13		2.3	
STD SAPMA				0.9		0.99		0.93		1.4		1.2		1.16	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

İşletmede işgörenlerin, hergün değişik işlerle karşılaşmaları, tüm bilgi, yetenek ve tecrübelerini kullanma imkanlarını bulmaları ve iş sonuçlarını görebilmeleri işlerine zevkle birşeyler yapma arzusu içinde gelmelerini sağlamaktadır. İşgörenlerin yaptıkları işler üzerindeki kontrollerinin olması, karar verme yetkileri olması, yeteneklerini kullanma imkanlarını bulmaları iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Yani işgörenler işyeri ortamından ve işlerinden olumlu etkilenmekte, ancak yöneticilerinin tutum ve davranışları ve personel değerlendirme ve terfi sistemi ve uygulamalarındaki aksaklıklar nedeniyle olumlu tutumları olumsuz olarak etkilemektedir.

SORU 19 : Yaptığınız iş sorumluluk duygularınızı artırıyor mu ?

SORU19

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%
Her zaman	1	122	72.62	58	78.378	11	55	27	75	8	66.67	11	68.75	7	70
Genellikle	2	36	21.43	16	21.622	6	30	5	13.89	4	33.33	3	18.75	2	20
Bazen	3	4	2.381	0	0	1	5	1	2.778	0	0	1	6.25	1	10
Nadiren	4	4	2.381	0	0	1	5	2	5.556	0	0	1	6.25	0	0
Hiçbir zaman	5	2	1.19	0	0	1	5	1	2.778	0	0	0	0	0	0
ORTALAMA		1.38		1.22		1.75		1.47		1.33		1.5		1.4	
STD SAPMA				0.4		1.12		1.34		0.97		0.89		0.7	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Bir önceki sorudan da görüldüğü gibi işgörenlerin yaptıkları işler üzerinde karar verme yetkilerine sahip olmaları, işlerinin sonuçlarını görebilmeleri, işin anlamı ve değerinin farkında olmaları sorumluluk duygularını artırmaktadır. Yüzde doksan düzeyindeki oranlar bu hipotezimizi doğrulamakta ve TEİ işgörenlerinde yüksek düzeylerde sorumluluk duygusu olduğunu göstermektedir. Bu da iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

SORU 20 : İşinizle ilgili bir sorunu çözmek konusunda, bir müdahale veya değişiklik yapabilme şansına sahipmi siziz?

SORU20

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%	Sayı	Oran%
Her zaman	1	29	17.26	12	16.216	4	20	4	11.11	3	25	5	31.25	1	10
Genellikle	2	41	24.4	20	27.027	2	10	8	22.22	4	33.33	4	25	3	30
Bazen	3	54	32.14	25	33.784	6	30	13	36.11	3	25	4	25	3	30
Nadiren	4	23	13.69	8	10.811	4	20	6	16.67	1	8.333	1	6.25	3	30
Hiçbir zaman	5	21	12.5	9	12.162	4	20	5	13.89	1	8.333	2	12.5	0	0
ORTALAMA		2.8		2.76		3.1		3		2.42		2.44		2.8	
STD SAPMA				1.2		1.41		1.3		1.08		1.36		1.03	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

İşletme düzeyinde işgörenlerin %42'si her zaman ve genellikle işle ilgili bir sorunu çözmek veya bir değişiklik yapma şansına sahip olduğunu belirtmiştir. Yüzde otuzikisi bazen, %26'sı ise hiçbir zaman müdahale şansına sahip olmadığını belirtmiştir. Bu oranlar bölümlerdeki işgörenlerin sorumlu oldukları iş

üzerindeki tecrübelerine ve proje yöneticilerinin müdahale veya değişiklik yapma konusunda işgörene verdiği yetkiye göre değişmektedir. Kalite sistemi süreçlerin kontrol altında tutulabilmesi için işgörenlerin üretim süreçlerine proje yöneticilerinden habersiz müdahale etmelerini yasakladığından, işlerinde yeterli tecrübeye sahip işgörenler ancak proje yöneticisinin bilgisi dahilinde işle ilgili bir soruna müdahale edebilmektedirler. Yukarıdaki oranlardan da görüldüğü gibi en yüksek teknik yeterliliğe sahip Takım Kalıp, Kalite Kontrol ve Talaşlı İmalat işgörenlerinin % 45- 55'i müdahale şansına sahiplerdir. Yaptığımız incelemelerde bu oranların bölümdeki yeterli tecrübeye sahip işgörenlerin yüzdesi ve sorumlu proje yöneticilerinin bu konudaki tutumlarına bağlıdır. O halde TEI' de bunun iş tatmini ile olumlu bir ilişkisi yoktur.

SORU 21 : İşte çevrenizdekilerle dostça ve sıcak ilişkiler içersinde misiniz ve kendinizi ekibin bir parçası olarak hissediyor musunuz ?

SORU21

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Her zaman	1	81	48.8	29	39.189	8	44.44	25	69.44	6	50	9	56.25	4	40
Genellikle	2	53	31.93	28	37.838	6	33.33	5	13.89	5	41.67	4	25	5	50
Bazen	3	22	13.25	11	14.865	3	16.67	5	13.89	0	0	3	18.75	0	0
Nadiren	4	7	4.217	5	6.7568	1	5.556	0	0	0	0	0	0	1	10
Hiçbir zaman	5	3	1.807	1	1.3514	0	0	1	2.778	1	8.333	0	0	0	0
ORTALAMA		1.78		1.93		1.83		1.53		1.75		1.63		1.8	
STD SAPMA				1		0.92		0.87		1.21		0.81		0.92	
TOPLAM KİŞİ		166		74		18		36		12		16		10	

Genelde işgörenlerin %80'i iş arkadaşlarıyla dostça ve sıcak ilişkiler kurabildiklerini ve kendilerini ekibin bir parçası olarak hissettiklerini belirtmişlerdir. İş yaşamında destekleyici iş arkadaşlarının oluşu ve kendilerini bir ekibin parçası olarak hissetmeleri iş tatminini artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

SORU 22 : İşinizde herhangi bir problemle karşılaştığınızda arkadaşlarınızın yardımını alabiliyor musunuz ?

SORU22

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Değerleri	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı	Cevap Oranı%	Kişi Sayısı
Her zaman	1	78	46.71	32	43.243	11	57.89	18	50	4	33.33	8	50	5	50
Genellikle	2	55	32.93	26	35.135	3	15.79	13	36.11	5	41.67	5	31.25	3	30
Bazen	3	25	14.97	11	14.865	5	26.32	4	11.11	1	8.333	3	18.75	1	10
Nadiren	4	6	3.593	2	2.7027	0	0	1	2.778	2	16.67	0	0	1	10
Hiçbir zaman	5	3	1.796	3	4.0541	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ORTALAMA		1.81		1.89		1.68		1.67		2.08		1.69		1.8	
STD SAPMA				1		0.89		1.38		1.1		0.79		1.03	
TOPLAM Kişi		167		74		19		36		12		16		10	

Bir önceki soruda da görüldüğü gibi, bu soruda da işgörenlerin %80'i herhangi bir problemle karşılaştığında arkadaşlarının yardımını alabildiğini belirtmiştir. Son iki sorudaki tutarlılık TEI'de destekleyici iş arkadaşlığının olduğunu, sosyal etkileşimin ve grup sargınlığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Kişilerarası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, bir gruba ait olma hissi iş yaşam kalitesini artırmaktadır. Bir gruba ait olduğunu hisseden işgörenin işe ve iş yerine yabancılaşması azalmakta, iş yerine bağlılığı artmaktadır. Yapılan araştırmalar grup sargınlığı yüksek olan işletmelerde işe devamsızlık oranlarının düşük olduğunu göstermektedir.

SORU 23 : Yetenek bilgi ve başarıyı gözönünde tutan, yeterli ve adil ücret sistemi varmıdır?

SORU23

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%
Her zaman	1	9	5.389	4	5.4054	2	10.53	2	5.556	1	8.333	0	0	0	0
Genellikle	2	46	27.54	20	27.027	6	31.58	10	27.78	4	33.33	3	18.75	3	30
Bazen	3	30	17.96	11	14.865	4	21.05	6	16.67	5	41.67	4	25	0	0
Nadiren	4	36	21.56	12	16.216	5	26.32	8	22.22	2	16.67	5	31.25	4	40
Hiçbir zaman	5	46	27.54	27	36.486	2	10.53	10	27.78	0	0	4	25	3	30
ORTALAMA		3.38		3.51		2.95		3.39		2.67		3.63		3.7	
STD SAPMA				1.4		1.22		1.25		1.01		1.09		1.25	
TOPLAM KİŞİ		167		74		19		36		12		16		10	

Yukarıdaki değerlendirmelerden işletmede yetenek bilgi ve başarıya uygun ücret verilmediği ve işgörenlerin bu durumdan hoşnut olmadıkları anlaşılmaktadır.

TEİ işgörenlerinin diğer sektörlerle göre daha iyi ücret almalarına rağmen bu konuda olumsuz tutumlar içerisinde olmalarının nedenleri araştırıldığında;

- Ücret düzeylerinin tespitinde yetenek, bilgi, ve başarının etken olmadığına, ücret düzeyinin işteki başarılar dışındaki başka koşullara bağlı olduğuna inanmaktadırlar.
- Hassasiyet ve yüksek nitelikler gerektiren ve çok pahalı olan bu sanayi dalında ücretlerinin çevredeki diğer sektörlerle karşılaştırılmasının yanlış olduğuna inanmaktadırlar. Uçak motorları üretiminde bu karşılaştırmanın uluslararası düzeyde yapılmasını ve piyasanın üzerinde ücret verilmesi inancında olmaları işgörenleri ücret konusunda olumsuz tutumlara yönlendirmektedir.
- Böyle bir iş kolunda çalışıyor olmaları ve yüksek vasıflara sahip olmaları özellikle ücret beklenti düzeylerini etkilemektedir.

Ücret adaletsizliği konusundaki huzursuzluğun daha adil iş ve performans değerlemesi yolu ile giderilebileceği söylenebilir.

SORU 24 : Ücret kademeleri(LEVEL) ve ücret artışları adil bir şekilde ayarlanmakta mıdır?

SORU24

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%
Her zaman	1	6	3.571	2	2.7027	3	15	1	2.778	0	0	0	0	0	0
Genellikle	2	31	18.45	14	18.919	4	20	7	19.44	1	8.333	2	12.5	3	30
Bazen	3	43	25.6	17	22.973	4	20	12	33.33	6	50	3	18.75	1	10
Nadiren	4	37	22.02	14	18.919	5	25	5	13.89	4	33.33	6	37.5	3	30
Hiçbir zaman	5	51	30.36	27	36.486	4	20	11	30.56	1	8.333	5	31.25	3	30
ORTALAMA		3.57		3.68		3.15		3.5		3.42		3.88		3.6	
STD SAPMA				1.2		1.39		1.25		0.91		1.02		1.26	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Genelde TEI işgörenlerinin %52' si ücret kademeleri ve ücret artışlarının adil bir şekilde ayarlanmadığına inanmaktadırlar. İşletme yönetimlerinin genelde ücret yetersizliği üzerinde durmaları, ödül ve ücret adaletsizliğinin gözardı edilmesi ve bunun işgörenler üzerinde olumsuz duygular yaratacağı ve işgörenleri ücret düşüklüğünden daha çok huzursuz edeceği ve iş tatminlerini olumsuz olarak etkileyeceği pek akla gelmemektedir.

İşgörenler adil terfi politikaları ve uygulamaları için çabalamaktadırlar. Terfiler, kişisel gelişme ve daha çok sorumluluklar için fırsatlar ve yüksek sosyal statü sağlamaktadır. Eğer işgörenler kendilerine verilen terfilerin ve ücret artışlarının adil bir şekilde verildiğine kanaat getirirlerse işlerinden aldıkları tatmin düzeyinde artış olmaktadır. TEI yönetiminin iş tatmini bakımından bu konu üzerinde titizlikle durup dikkate almasında yarar vardır.

SORU 25 : Para dışındaki diğer sosyal haklar (sağlık sigortası vs) hakkında ne düşünüyor sunuz?

SORU25

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şikârları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Çok iyi	1	37	22.16	16	21.622	5	26.32	7	19.44	1	8.333	7	43.75	1	10
İyi	2	74	44.31	29	39.189	8	42.11	16	44.44	9	75	5	31.25	7	70
Orta	3	38	22.75	20	27.027	4	21.05	9	25	1	8.333	4	25	0	0
Zayıf	4	14	8.383	6	8.1081	2	10.53	3	8.333	1	8.333	0	0	2	20
Çok kötü	5	4	2.395	3	4.0541	0	0	1	2.778	0	0	0	0	0	0
ORTALAMA		2.25		2.34		2.16		2.31		2.17		1.81		2.3	
STD SAPMA				1		0.96		1.04		0.98		0.83		0.95	
TOPLAM KİŞİ		167		74		19		36		12		16		10	

Tablo incelendiğinde işgörenlerin para dışındaki diğer sosyal haklar hakkında olumlu düşüncelere sahip olduklarını görmekteyiz. Özellikle işletmenin tüm çalışanlarını ve ailelerini özel sağlık sigortası kapsamına alması bu tablonun olumlu çıkmasını etkilemiştir. Bu durumun iş tatminini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

SORU 26 : İş ortamının fiziksel koşullarını nasıl değerlendiriyor sunuz ? (aydınlık, ısıtma, soğutma, temizlik)

SORU26

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şikârları	Değerleri	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%	Sayısı	Oranı%
Çok iyi	1	43	25.6	21	28.378	4	20	12	33.33	1	8.333	2	12.5	3	30
İyi	2	69	41.07	33	44.595	5	25	13	36.11	6	50	7	43.75	5	50
Orta	3	33	19.64	13	17.568	4	20	6	16.67	3	25	5	31.25	2	20
Zayıf	4	15	8.929	4	5.4054	4	20	4	11.11	2	16.67	1	6.25	0	0
Çok kötü	5	8	4.762	3	4.0541	3	15	1	2.778	0	0	1	6.25	0	0
ORTALAMA		2.26		2.12		2.85		2.14		2.5		2.5		1.9	
STD SAPMA				1		1.39		1.13		0.82		1.03		0.74	
TOPLAM KİŞİ		168		74		20		36		12		16		10	

Tablo incelendiğinde genelde işgörenlerin iş ortamının fiziksel koşullarından hoşnut oldukları görülmektedir. Deburr'de iş ortamının diğer bölümlere nazaran biraz tozlu olması bu bölümün ortalamasını düşürmüştür. Gerek uluslararası kalite standartları gerekse yapılan işlerin hassasiyeti yönetimin iş ortamının fiziksel

koşulları üzerinde titizlikle durmasını sağlamıştır. Yapılan çalışmalar işgörenlerin tehlikesiz ve rahat olan fiziksel çevreleri tercih ettiklerini göstermektedir. Isı, ışık, gürültü ve diğer çevresel faktörlerin uygun olması, temiz ve modern bir tesiste çalışmaları ve yaptıkları işe uygun takım ve ekipmanlara sahip olmaları işgörenlerin iş tatminlerini olumlu olarak etkilemektedir.

SORU 27 :TEI' nin size verdiği eğitim olanaklarını nasıl buluyor sunuz?

SORU27

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Debur		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%
Çok yeterli	1	6	3.614	3	4.0541	1	5.263	2	5.714	0	0	0	0	0	0
Yeterli	2	56	33.73	25	33.784	11	57.89	11	31.43	3	25	5	31.25	1	10
Orta	3	50	30.12	25	33.784	3	15.79	11	31.43	2	16.67	4	25	5	50
Yetersiz	4	42	25.3	16	21.622	4	21.05	9	25.71	4	33.33	7	43.75	2	20
Çok yetersiz	5	12	7.229	5	6.7568	0	0	2	5.714	3	25	0	0	2	20
ORTALAMA		2.99		2.93		2.53		2.94		3.58		3.13		3.5	
STD SAPMA				1		0.9		1.06		1.16		0.89		0.97	
TOPLAM KİŞİ		166		74		19		35		12		16		10	

TEI işgörenlerinin genelde %33'ü eğitim olanaklarının yetersiz olduğunu ve işletmede planlanmış bir eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Olumsuzluk oranı Kalite Kontrol ve NDT bölümlerinde %40'lara kadar çıkmaktadır. Gerek mesleki bilgi, gerek genel bilgi konusunda eksikliklerinin olduğunu, eğitime gereksinim duyduklarını söyleyen işgörenler, özellikle işe başlatma ve yön verme eğitimlerinin yetersizliğinden şikayet etmektedirler. Teknolojideki son gelişmelere ve değişimlere ayak uydurabilmek, çağı yakalayabilmek ve çağdaş bir insan olabilmek için gerek teknik gerekse sosyal konularda yoğun eğitime gereksinim duyduklarını belirtmektedirler. İşletme yönetimi eğitim politikalarını bu doğrultuda gözden geçirerek bu tablonun daha olumlu hale getirilmesini sağlayabilir.

SORU 28 : TEI'de iş güvencenizi nasıl değerlendiriyor sunuz ?**SORU28**

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%
Çok iyi	1	18	10.78	8	10.811	3	15.79	5	13.89	1	8.333	1	6.25	0	0
İyi	2	75	44.91	33	44.595	7	36.84	14	38.89	9	75	8	50	4	40
Orta	3	39	23.35	20	27.027	4	21.05	10	27.78	0	0	3	18.75	2	20
Zayıf	4	25	14.97	8	10.811	4	21.05	5	13.89	1	8.333	3	18.75	4	40
Çok kötü	5	10	5.988	5	6.7568	1	5.263	2	5.556	1	8.333	1	6.25	0	0
ORTALAMA		2.6		2.58		2.63		2.58		2.33		2.69		3	
STD SAPMA				1		1.16		1.13		1.27		1.08		0.94	
TOPLAM KİŞİ		167		74		19		36		12		16		10	

İşgörenlerin %55'i TEI'deki iş güvencelerinin çok iyi ve iyi olduğunu belirtmişlerdir. Bu oranın tüm bölümlerde de yüksek çıkması ve tutarlılık göstermesi işgörenlerin TEI'deki geleceklerini güvence içinde gördüklerini göstermektedir. Bunun nedeni olarak: TEI'nin sürekli büyümesi, üretim hacminin sürekli artması ve işletmeye sürekli olarak yeni işgörenlerin alınması işgörenlerin iş güvencelerini ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

SORU 29 :Eğer işe tekrar girmek sözkonusu olsaydı yine TEI'i tercih eder miydiniz?**SORU29**

Bölüm	Soru	Genel		Talaşlı İmalat		Deburr		Fabrikasyon		Takım Kalıp		Kalite Kontr		NDT	
		Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap	Kişi	Cevap
Şıkları	Değerleri	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%	Sayı	Oranı%
Her zaman	1	89	53.61	33	45.205	11	57.89	22	61.11	10	83.33	11	68.75	2	20
Genellikle	2	36	21.69	17	23.288	4	21.05	7	19.44	1	8.333	2	12.5	5	50
Bazen	3	20	12.05	12	16.438	1	5.263	4	11.11	1	8.333	1	6.25	1	10
Nadiren	4	12	7.229	5	6.8493	2	10.53	3	8.333	0	0	1	6.25	1	10
Hiçbir zaman	5	9	5.422	6	8.2192	1	5.263	0	0	0	0	1	6.25	1	10
ORTALAMA		1.89		2.1		1.84		1.67		1.25		1.69		2.4	
STD SAPMA				1.3		1.26		0.87		1.02		1.25		1.26	
TOPLAM KİŞİ		166		73		19		36		12		16		10	

Yukarıdaki tablodan çıkarılan sonuçlardan da görüldüğü gibi işgörenlerin genelde %75'i tekrar işe girmek sözkonusu olması durumunda TEI'i tercih edebileceklerini belirtmektedirler. Bu oranın Takım Kalıpta %92'e kadar çıktığı görülmektedir. Bu doğrultuda diğer sorular da irdelendiğinde mevcut şartlarda

işgörenlerin işe karşı tutumlarının olumlu olduğu, yaptıkları işleri sevdiğileri, ortak değerlere ve etkin bireysel ilişkilere dayalı bir ortamda çalıştıkları görülmektedir.

Genel bir sonuca varılırsa, işgörenlerin işe karşı tutumlarının olumlu olduğu, ancak yönetim ve işgörenler arasındaki beşeri ilişkilerin, performans ölçümü ve değerlendirme sisteminin gözden geçirilmesi, etkin bir liderlikle işgörenlerin beklentileri doğrultusunda bunların düzenlenmesi gerektiği söylenebilir

C. Korelasyon Analizi Değerlendirilmesi

Bu çalışmada bağımlı değişken olan iş tatminini etkileyen, bağımsız değişkenler olarak belirtilen yöneticinin işgörene karşı tutum ve davranışları, işletmenin yönetim politikası, ücret, işin kendisi, sosyal çalışma koşulları, iş arkadaşları, güvenlik, gelişme olanakları arasındaki ilişkileri ve birbirlerini etkileme durumlarını belirlemek ve korelasyon katsayılarını tespit etmek için MINITAB - TAB programı kullanılmıştır. Analizler sonucu gözelerde yeteri kadar bilgi yoğunlaşması olmadığı ve dağılımın yaygın olduğu görülmüştür. Bu şartlara rağmen iş tatminini en fazla etkileyen birbirleri arasındaki korelasyonları .65' den yüksek olan sorular tespit edilmiştir.

- 24.soru : Ücret kademeleri(LEVEL) ve ücret artışları adil bir şekilde ayarlanmakta mıdır ?
- 23. soru : Yetenek, bilgi, ve başarıyı gözönünde tutan, yeterli ve adil ücret sistemi varmıdır?
- 9. soru : Üst yönetimin çalışanların memnuniyeti ve tatmini için samimi çabalar gösterdiklerine inanıyor musunuz?
- 10. soru : Üst yönetim sizleri işleri yapacak kişiler olarak değil , insan olarak görüyor mu ?
- 11. soru: TEI'de çalışanlarla yönetim arasındaki bağlılık hakkındaki düşünceleriniz ?
- 15. soru : TEI yönetiminin kişisel sorunlarınıza ilgi düzeyi nedir?

- 8. soru : Çalışmalarınızın arzulan başarıya ulaşmasında TEI'nin özendirme ve ödüllendirme politikaları sizce nasıl dır ?
- 2. soru : Yöneticiniz (atelye şefi) işinizi nasıl yaptığınız konusunda görüş ve düşüncelerinizi almak için gerekli çabayı gösteriyor mu ?
- 3. soru : Yöneticiniz (atelye şefi ve müdürünüz) yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek biçimde (övme ve takdir etme) davranıyor mu ?
- 4. soru : Yöneticiniz (atelye şefi) sizlerle bütünleşerek sorunlarınızı çözmek için çaba sarfediyor mu ?
- 5. soru : Yöneticileriniz atelyedeki bazı kişilere karşı daha kayırmacı davranış biçiminde olduğunu düşünüyor musunuz ?

İş tatminini etkileyen en önemli sorular olarak belirlenen ve .65' in üzerinde birbirleri ile korelasyonu olan konular istatistiksel olarak en anlamlı olanlardır. Bu soruların içeriğini oluşturan konularda işletme üst yönetiminin geliştireceği politika ve stratejilerin işgörenlerin iş tatminleri üzerindeki etkileri diğer sorulara nazaran daha yüksek olacaktır.

D. Araştırma Sonuçları

Bu anket çalışmasıyla TEI'nin çeşitli bölümlerinde çalışan mavi yaka işgörelere iş yaşamına ilişkin çeşitli sorular hakkındaki düşüncelerini sorup, işletmeden beklentileri ve bu beklentilerinin karşılanma düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada bağımlı değişken olan iş tatminine, bağımsız değişkenlerin yani yöneticinin işgörelere karşı tutum ve davranışları, işletmenin yönetim politikası, ücret, işin kendisi, sosyal çalışma koşulları, iş arkadaşları, güvenlik, gelişme olanaklarının etkileri tespit edilmeğe çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre işgörelere, kişisel sorunları ile ilgilenen, kayırmacılık yapmayan, yapılan işin önemli olduğunu hissettiren, işletmede olup bitenden ve ulaşılan sonuçlardan haberdar eden, çalışanı takdir eden, çalışanların

tatmini ve memnuniyeti için samimi çabalar sarfeden,görüş ve düşüncelerini alan, kolayca ulaşılabilen ve en önemlisi çalışanı bir üretim kaynağı olarak değil insan olarak gören ve değer veren yöneticileri ve yönetim anlayışını tercih ettikleri görülmüştür. Özellikle yönetici tarafından takdir edilme, değer verilme, güvenilme, insan yerine konma ve tanınmanın iş tatmininin artırılmasında çok büyük etkileri olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada diğer dikkati çeken husus performans değerlendirme, terfi politikaları ve ücret sistemidir. Genelde işgörenler objektif ve adil olmayan bir performans değerlendirme sistemi ile değerlendirildiklerine inanmaktadırlar. Yükselmenin, işteki başarılar dışındaki başka koşullara bağlı olduğu ve objektif bir şekilde değerlendirilmediklerini belirtmektedirler. Bu koşullarda kişiler yükselme ve başarılı olma amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacaklar sonuçta iş başarılarını artırma gereksinimi duymayacaklardır.Bu ortamın yarattığı atmosfer öncelikle işgörenlerin yönetime olan güvenini sarsacak, değer verilmedikleri hissine yönlendirerek iş tatminlerinin düşmesine, ait olma duygularının azalmasına, iş yaşam kalitesinin düşmesine ve huzursuzluklara neden olacaktır.

Bir diğer önemli sonuç işletmede bireysel arkadaşlık ilişkilerinin çok güçlü olduğu, işgörenlerin bu ilişkilerden çok hoşnut olduğu ve yardımlaşmanın yarattığı bir atmosfer içinde işlerini yaptıklarının tespitidir. Bu ortam işgörenlerin iş yerine bağlanmalarına, ait olma gereksinimlerinin karşılanmasına sonuçta iş tatminlerinin artmasına neden olmaktadır. Bu konudaki olumsuzluklar işe devamsızlık ve işletmeden ayrılma şeklinde etki yapabilmektedir.

GENEL SONUÇ

Çağımızda endüstrileşme ve gelişen teknoloji ile birlikte, insan davranışlarını inceleyen disiplinlerin ve özellikle disiplinler arası bir yaklaşım olan Davranış bilimlerindeki gelişmeler yönetim teorilerinin boyutlarını etkilemiş ve temel yapısını değiştirerek dinamik bir karakter getirmiştir. Özellikle günümüz rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri yönetimlerin etkinliğine ve dinamizmine bağlı olması, Davranış Bilimlerine özellikle Örgütsel Davranış Bilimine ilgiyi artırmıştır. Örgütsel davranış örgüt içindeki insan davranışlarını içinde yaşadığı çalışma ortamında incelemekte ve bir ölçüde bireyin örgütten ne şekilde etkilenecek davranış değişikliği gösterdiğini irdelemektedir. Ancak örgüt hem bireyi etkileyip, hem de bireylerin davranışlarından etkilendiğinden sadece insan davranışlarını içinde yaşadığı örgüt hakkında bilgi sahibi olmadan tam olarak anlamak mümkün olmamaktadır. Benzer biçimde klasik yönetim anlayışlarında olduğu gibi örgütü içinde çalışan insanları gözönüne almadan inceleyebiliriz. Ancak bu günümüz rekabet şartlarında işletmelerin başarısı için yeterli değildir. Böylece hem örgüt içindeki insanın kendisi, davranışları ve örgüt yapısını ayrı ayrı irdelemek hem de, bu üç faktörün birbirleriyle olan etkileşimleri sonucu oluşan bütünü gözönüne almak durumundayız. İşletmelerin ellerindeki işgücünü etkin bir

şekilde kullanabilmeleri ve başarılı olabilmeleri bu üçlü etkileşimi iyi kavramalarına bağlıdır.

Günümüzde rekabetçi lider işletmeler teknolojinin yanısıra ellerindeki insan kaynaklarını da etkin bir şekilde kullanma yollarını aramaktadırlar. İnsan faktörüne olan bu ilginin artması örgütsel davranışın temel konuları olan bireylerin işlerine ve iş ortamına olan tutumlarının araştırılmasına olan ilgiyi artırmıştır.

Kısaca soyut bir kavram olan iş tatminini bireyin işine ve iş ortamına karşı olan genel davranışları olarak tanımlayabiliriz. Eğer bireyin tutumları olumlu ise iş tatmin düzeyinin yüksek, olumsuz ise düşük olduğu görülmektedir. O halde iş gücünü etkin kullanabilmek için bireylerin işe uyumunu ve iş tatminini sağlamak temel koşul olmaktadır. Bireyler için mutsuzluk kaynağı, işletme içinse verimlilik sorunu olması nedeniyle iş tatminsizliği üzerinde özenle durulan bir konu olmaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için bünyelerindeki bireylerin iş tatminlerini etkileyen tüm faktörlerle ilgilenmeleri ve gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

İnsanın öncelikle karmaşık biyolojik bir organizma olması ve yaşamının birçok gereksinimlerinin karşılanmasına bağlı olması, iş tatmininin boyutlarını da karmaşıktır. Soyut bir kavram olan iş tatmini birçok değişkenin tekil ve karşılıklı etkileşimleri sonucu oluşan karmaşık bir fonksiyondur. Pratikte sadece maddi faktörlerle elde edileceği sanılan iş tatmini; yapılan iş, terfi olanakları, ücret, yönetimin tutumları ve davranışları, çalışma arkadaşları, iş ortamı, işletmenin politika ve stratejileri ve yönetim modelinden etkilendiği gibi, bireye özgü değişkenler olan kişilik yapısı, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma süresi, eğitim düzeyi gibi biyografik özelliklerinden de etkilenmektedir. Aynı zamanda aile yapısı ve çevresi, sosyo- kültürel ve ekonomik yapı, boş zaman, yaşadığı çevre, siyasal çevre, ülke politikaları ve yönetimi gibi birçok iş dışı değişkenlerden de bu kavramın etkilendiğini söyleyebiliriz. Tüm bunların yanı

sıra iş tatmini, değerler, bunların önem dereceleri ve bireysel algılamalarında bir fonksiyonu olmaktadır.

Pratikte sanıldığı gibi aksine bu çalışmadan da görüldüğü gibi ücretin, parasal, maddi ihtiyaçları yani alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmesine rağmen, iş tatmininde olumlu etkisi görülememiştir. İşgörenler ücretin kendisinden daha çok adil ücret ve terfi politikaları ile ilgilenmekte, bu değişkenler bir tatmin veya tatminsizlik unsuru olmaktadır. İşgörenin tanınma, takdir edilme, onurlandırılma, değer yaratma imkanları, güvenilme, insan yerine konma, kararlara katılma gibi daha yüksek düzeydeki psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamak iş tatmininin artırılmasında etken olmaktadır.

Burada işletme yöneticilerine düşen görev işletmede insana yönelik politikalar oluşturarak bireylerin iş yerinde nelerden tatmin olup olmadığını tespit etmek olmaktadır. Bünyelerinde ki bireyleri iyi tanımak, onların beklentilerini ve yüksek düzeydeki psiko-sosyal ihtiyaçlarını olumlu yönde gerçekleştirmek yöneticilere düşen bir diğer önemli görevdir.

Bu araştırma sonuçlarına dayanarak işgörenlerin iş yaşamına ilişkin sorunlarının çözümü, iş tatminlerinin ve iş gücü verimliliğinin artırılması için işletme yöneticilerine öneriler aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilir.

Ast üst ilişkilerinin olumlu ve yapıcı etkileşim içinde olmasının huzurlu ve verimli bir çalışma ortamının ön koşulu olduğu göz önünde tutulursa, bu olumlu ve yapıcı ilişkinin sağlanabilmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. İş gücünü bir üretim kaynağı olarak değil insan olarak gören ve değer veren anlayışların oluşturulması için işletme yöneticilerinin eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitimlerle yöneticilerde "çalışanım için ne yapabilirim de onların yaşamlarını verimli, etkili, anlamlı ve doyumlu yapabilirim", düşüncesi oluşturulmalıdır.

İşgörenlerin kendilerini işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak görmeleri ve işlerini coşkuyla yapmalarını sağlamak için yöneticiler tutum ve davranışlarına

özen göstermelidirler. Amaç birliği ve dayanışma duygusunun gelişmesine yardımcı olacak politikaları planlayıp uygulamaya almalıdırlar. Çalışana değer veren, takdir eden, görüş ve düşüncelerini alan, gelişmesine yardımcı olan, hedef gösteren tutarlı uygulamalara geçilmelidir. Kendini değerli gören insan elinden geleni yaparak üretimi ve kaliteyi üst düzeyde tutmaya gayret eder. Bu karşılıklı bir etkileşimdir ve yukarıya doğru giden sonsuz bir döngüdür. İnsana daha çok yatırım yapıldıkça onun gelişimi ve iş yerinde anlamlı bir yaşamı olması sağlandıkça, işgören kendini üretime ve kaliteye daha çok verecektir. Bu süreç işletmenin daha da güçlenmesine ve daha da olumlu bir ortamın gelişmesine yol açacak ve büyümesine yardımcı olacaktır.

“Çalışan da bir çalışmayan da ” kanısının silinmesi için performans değerlendirme, terfi ve ödül politikaları başarıya bağımlı olarak işletilmelidir. İşgörenlerin iş başarılarını artırma gereksinimleri duymaları sağlanmalıdır. Ödüllendirme başarıya bağımlı olarak farklılaştırılarak işgörenlerin işletme yönetimine olan güvenleri, ait olma ve sadakat duyguları artırılmalıdır.

Tüm iletişim kanalları açılarak işletmenin hedefleri, politikaları, stratejileri ve başarıları hakkında sürekli bilgilendirilme sağlanmalıdır. İşgörelere işletmeye ilişkin değerleri kazandırmak için eğitimler verilmelidir. İşletme içinde çeşitli özendirme programları uygulanarak işgörenlerin işletme ile bütünleşmesi ve sahiplenmesi artırılmalıdır.

İşgörenlerin gerek mesleksel gerekse, genel konulardaki eğitim gereksinimleri giderilmeli, yeni teknikler öğretilmeli, işe başlama, yön verme gibi eğitimlere ağırlık verilmelidir.

KAYNAKLAR

- ADAMS, J. S., "Inequity in Social Exchange", **Advances in Experimental Social Psychology**, New York:Academic Press, Vol. 2, 1965.
- ADLER, P. S., "The Learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing Inc.", **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, CT: JAI Press.
- AJZEN, I.- FISBEIN, M, "Attitude - Behavior Relations, A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research", **Psychological Bulletin**, Vol. 184, 1977.
- BARON, R. A., **Behavior in Organizations**, Alloy and Bacon Inc., 1986.
- BLAUNER, R., **Alienation and Freedom**, University of Chicago Press, 1964.
- BRAYFIELD, A. H.- CROCKETT, W. H., "Employee Attitudes and Employee Performance", **Psychological Bulletin**, Vol. 52
- CRANNY, C.J.- SMITH, P.C.- STONE, E.F., **Job Satisfaction**, Lexington Books, 1992.
- DALTON, A. H.- MARCIS, J. G., "Gender Differences in Job Satisfaction Among Young Adults", **Journal of Behavioral Economics**, Vol. 16, 1987.
- DAVIS, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, Arizona State University, 5. Baskıdan Çeviri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:199, 1988.
- DRENTH, P.J.- THIERRY, H.- WILLEMS, P.J. and WOLF, C. J., **Handbook of Work and Organizational Psychology**, John Wiley Sons Ltd., 1984.

DÜREN, A. Z., **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1990.

EFİL, İ., **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1993.

FELMAN, D.C.- ARNOLD, H.J., "Some Empirical Evidence on Holland's Model", **Canadian Journal of Administrative Science**, June, 1985.

FREEMAN, R. B., **Job Satisfaction as an Economic Variable**.

GARRISON, K. R.- MUCHINSKY, P. M., "Attitudinal and Biographical Predictors of Incidental Absenteeism", **Journal of Vocational Behavior**, April, 1977.

GERSHENFELD, W. J., **Employee Participation in Firm Decisions**, Human Resources and the Performance of the Firm:Madison, VI: Industrial Relations Research Association, 1987.

GÜLTEN, İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma**, MPM Yayınları: 401, 1990.

HACKMAN, J.R.- OLDMAN, G. R., **Work Redesign**, Addison-Wesley Publishing Co., 1980.

HERZBERG, F.- MAUSNER, B. - SYNDERMAN, B., **The Motivation to Work**, John Willey and Son Inc., NewYork, 1977.

HERZBERG, F.- MAUSNER,R- PETERSON, B. and CAPWELL, D., **Job Attitudes: Review of Research and Option**

HUTTON, G., **Work Groups and Job Design**, Work Study and Management Services, March, 1970.

IRIS, B - BARRET, G. V., "Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance", **Journal of Applied Psychology**, August, 1972.

JÖNSSON, B., "New Management", **School of Business Administration**, University of Southern California, Vol. 1, No:2, 1983.

JONSTON, R.- GHERARDY, J.C., "Workers Attitudes to Their Jobs", **Economic Activity**, January, 1970.

KARASEK, R. A., "Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, No. 2, 1979.

KATZ H. C.- KOCHAN,T.A.- WEBER, M. R., "Assesing the Effects of Industrial Relations System and Efforts to Improve the QWL Organizational Effectiveness", **Academic of Management Journal**, Vol. 28, 1985.

KATZ,H. C.- KOCHAN,T.A.- GOBEILLE,K.R., "Industrial Relations Performance, Economic Performance and QWL Programs: An Interplant Analysis", **Industrial and Labor Relation Review**, Vol. 37, 1983.

KORMAN, A., **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çev. İ. AKHUN, C. ALKAN,Ankara M.E.B. 1978

LANDUA,J. - HAMMER,T.H., "Clerial Employees Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities", **Academy of Management Journal**, Vol. 29.

LAWLER, E.E. - PORTER, L.W., "The Effect of Performance on Job Satisfaction", **Industrial Relations**, October, 1967.

MARX, K., **The Notion of Allienation**, B. **Sociological Theory**, Collier McMillan, 1969.

MCSHANE, S. L.," Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta- Analytic Re-Examination", **Canadian Journal of Administrative Science**, June, 1984.

METZNER, H. - MANN, F., "Employee Attitudes and Absences", **Personnel Psychology**, VI, 1953.

MOBLEY, W. H.- GRIFFETH, R. W.- HAND, H. H.- MEGLINO, B. M., "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin**, May, 1979

MOORHEAD, G.- GRIFFIN, R.W., **Organizational Behavior**,Houghton Mifflin Company, Boston,2nd ed, 1989.

MULLINS, L. J., **Management and Organizational Behavior**, 3rd ed, Pitman Publishing, 1993.

ORGAN, W. D., **Organizational Behavior An Applied Psychological Approach**, Business Publication, 1986.

ORGAN, W. D., **Organizational Citizenship Behavior**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

ÖZKALP, Enver, "Örgütlerde Stress", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VII, 1989.

ÖZKALP, Enver- KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:11, 1996.

PENZER, W. N., "Education Level and Satisfaction with Pay: An Attempted Replication", **Personnel Psychology**, Vol.22, 1969.

PFEFFER, J., **Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force**, Harward Business School Press, 1994.

PORTER, L. W.- LAWLER, E. and HACKMAN, R., **Behavior in Organizations**, McGraw Hill Book, 1975.

PORTER, L. W.- LAWLER, E. E., **Managerial Attitudes and Performance**, Homewood, IL: Dorsey Press, 1968.

PRITCHARD, R. D.- PETERS, L. H., "Job Duties and Job Interests as Predictors of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.12, 1974.

ROBBINS, Stephen P., **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Application**, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, NewYork, 1992.

RUSBALT, C.- LOWERY, D., "When Bureaucrats Gets the Blues", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.15, No.1, 1985.

SCHNEIDER, B.- REICHERS, A. E.- MITCHELL, T. M., "A Note on Some Relationship Between the Aptitude Requirements and Reward Attributes of Tasks", **Academy of Management Journal**, 1982.

SCHULTZ, D. P.- SCHULTZ, S. E., **Psychology and Industry Today**, Maxwell Macmillan International Edition, 1990.

SHEPPARD, N. L.- HERRICK, N. Q., **Where Have All the Robots Gone?**, NewYork: Free Press, 1972.

SPENCER, D. G.- STEERS, R. M., "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction Turnover Relationship", **Journal of Applied Psychology**, August, 1981.

SPOKANE, A. R., "A Review of Research on Person- Environment Congruence in Holland's Theory of Careers", **Journal of Vocational Behavior**, 1985.

VROOM, V. M., **Work and Motivation**, New York , John Willey and Sons Inc., 1964.

WAGNER, J.A. - HOLLENBECK, J.R., Management of Organizational Behavior, Prentice Hall Inc, 1992.

WALKER, C. R.- GUEST, R. H., The Man on the Assembly Line, Harvard University Press, 1952.

WARR, P., "Work, Jobs and Unemployment", Bulletin Of The British Psychological Society, Vol. 36, 1983.

WHITE, G., "Effective and Satisfactory Work Systems", ACAS Work Research Unit, Occasional Paper, No.27, December, 1983.

ŞİMŞEK, L., "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1995/2.

"The Regents of the University of California", California Management Review, Vol. 10, No 3,1968.

1981 Report of the Tripartite Steering Group on Job Satisfaction to the Secretary of State for employment

İŞ TATMİN ANKETİ

Bu anket sizin iş yaşantınızın değişik boyutları ile ilgili kişisel değerlendirmelerinizi ortaya çıkarmak, iş tatmin düzeyinizi ölçmek ve bilimsel bir çalışmaya destek vermek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket boyunca yapacağınız sizin kişisel yargılarınızı en iyi yansıtan ve size en uygun olan yanıtı işaretlemektir.

Bu araştırmanın bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm soruların **ETKİ ALTINDA KALMADAN TARAFSIZ BİR GÖZLE** yanıtlanması gerekmektedir.

Soruların kimler tarafından yanıtlandığı değil, bir bütün olarak oluşturduğu sonuç önemlidir.

Soruları yanıtlarken Anket formunun herhangi bir yerine **İSİM, SOYADI** gibi kimlik belirleyici bir ibare **YAZMAYINIZ.**

TÜM SORULARI SEÇTİĞİNİZ HANEYE İŞARET KOYARAK CEVAPLAYINIZ.

• Yaşınız

18-25	26-32	33-38	39-45	46- üstü

• Eğitim Düzeyiniz

İlkokul	Orta okul	Lise	Meslek lisesi	Meslek Yüksek okulu	Üniversite

• Toplam iş tecrübeniz

0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve fazlası

• TEİ deki çalışma süreniz.

0-1 yıl	1-2 yıl	3-5 yıl	6-8 yıl	9 ve fazla

• TEİ deki dereceniz (LEVEL)

1	2	3	4	5	6	7	8	9

• Medeni durumunuz

Evli	Bekar

• Varsa çocuk sayısı

1 çocuk	2 çocuk	3 çocuk	4 ve fazla

• Çalışma biçimi

Vardiye	8-6 normal mesai

Son 6 aydır çalıştığınız bölümü işaretleyiniz(Eğer aynı zamanda değişik yerlerde de çalışıyorsanız onları da işaretleyiniz.)

TALAŞLI İMALAT	FABRİKASYON	KALİTE KONTROL	TAKIM GRUBU	BAKIM
CNC TORNA GRUBU	OTOMATİK KAYNAK	CENTRAL INSP+KALİB RASYON	TAKIMHANE	
CNC FREZE GRUBU (4X DAHİL)	EL KAYNAĞI	NDTGRUBU	BİLEME	
DEBURR	CLEAN	METAL LAB	TAKIMKALI P	
DELİK TEZGAHLARI (3X,5X DAHİL)	FIRINLAR			
TAŞLAMALAR	KROM KAPLAMA			
BROŞ	SHOOT PEEN			
MANUAL TORNA	PRESLER			
DEBURR+ FELLOWS	BENCH			
	BRAZE+STEM			
	KİMYASAL OPERASYON			

ANKET SORULARI

1.Yöneticinizle(ATelye şefi), sizinle veya işinizle ilgili konuları, serbestçe konuşabiliyormusunuz ?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

2.Yöneticiniz(ATelye şefi) işinizi nasıl yaptığınız konusunda görüş ve düşüncelerinizi almak için gerekli çabayı gösteriyor mu ? (Zaman ayırıyor mu ?)

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

3.Yöneticiniz(ATelye şefi ve müdürünüz) yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek biçimde (övme ve takdir etme) davranıyor mu ?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

4.Yöneticiniz(ATelye şefi) sizlerle bütünleşerek sorunlarınızı çözmek için çaba sarfediyor mu ?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

5.Yöneticilerinizin atelyedeki bazı kişilere karşı daha kayırmacı davranış biçiminde olduğunu düşünüyor musunuz ?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

6.Bölümünüzde terfi olanakları doğduğu zaman yetenekli ve çalışkan kimseler tercih ediliyor mu ?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

7.Yaptığınız işlerle ilgili " iyileştirme, geliştirme" önerilerinize yönetim tarafından değer verilerek uygulamaya alındığını söyleyebildirmisiniz ?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

8.Çalışmalarınızın arzulanan başarıya ulaşmasında TEI'nin özendirme ve ödüllendirme politikaları sizce nasıl dır?

Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok kötü

9.Üst yönetimin çalışanların memnuniyeti ve tatmini için samimi çabalar gösterdiklerine inanıyor mu sunuz ?

Kesinlikle evet	Evet	Kararsızım	İnanmıyorum	Hiç inanmıyorum

10.Üst yönetim sizleri işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görüyor mu ?

Kesinlikle evet	Evet	Kararsızım	İnanmıyorum	Hiç inanmıyorum

11.TEI'de çalışanlar ile yönetim arasındaki bağlılık hakkında düşünceleriniz nedir?

Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok kötü

12.Yönetim TEI'nin hedefleri ve ulaşılan sonuçları hususunda sizi bilgilendiriliyor mu ?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

13.TEI'nin daha iyiye ve başarıya ulaşmasında üzerinize düşen görevi tam olarak yerine getirdiğinize inanıyor musunuz ?

Kesinlikle evet	Evet	Kararsızım	İnanmıyorum	Hiç inanmıyorum

14. TEI'nin bir çalışanı olmak size toplumda bir ayrıcalık sağlıyor mu?

Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

15. TEI yönetiminin kişisel sorunlarınıza olan ilgi düzeyi nasıl dir ?

Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok kötü

16. Yaptığınız iş tüm bilgi, yetenek ve becerilerinizi kullanma imkanı sağlıyor mu?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

17. İşiniz terfi için fırsatlar sağlıyor mu?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

18. İşinize zevkle birşeyler yapma arzusu içinde geliyor ve iş bitiminde başarı hissi duyuyormusunuz?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

19. Yaptığınız iş sorumluluk duygularınızı artırıyor mu?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

20. İşinizle ilgili bir sorunu çözmek konusunda, bir müdahale veya değişiklik yapabilme şansına sahip misiniz?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

21. İşte çevremdekilerle dostça ve sıcak ilişkiler içerisindeyim ve kendimi ekibin bir parçası olarak hissediyorum.

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

22. İşinizde herhangi bir problemle karşılaştığınızda arkadaşlarınızın yardımını alabiliyormusunuz?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

23. Yetenek, bilgi ve başarıyı gözönünde tutan, yeterli ve adil ücret sistemi vardır

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

24. Ücret kademeleri (LEVEL) ve ücret artışları adil bir şekilde ayarlanmakta mıdır?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman

25. Para dışındaki diğer sosyal haklar (sağlık sigortası v.s.) hakkında ne düşünüyor sunuz?

Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok kötü

26. İş ortamının fiziksel koşullarını nasıl değerlendiriyorsunuz? (aydınlatma, havalandırma, ısıtma, soğutma, temizlik).

Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok kötü

27. TEI'nin size verdiği eğitim olanaklarını nasıl buluyor sunuz?

Çok yeterli	Yeterli	Orta	Yetersiz	Çok yetersiz

28. TEI de iş güvencenizi ne şekilde değerlendiriyor sunuz?

Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok kötü

29. Eğer işe tekrar girmek söz konusu olsaydı yine TEI' yi tercih eder miydiniz?

Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç bir zaman