

EGE ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

134602

**KONFEKSİYONDA İŞ GÖRENLERİN İŞ YERİ
ADAPTASYONU VE BUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
BELİRLENMESİ**

Can ÜNAL

Tekstil Mühendisliği Ana Bilim Dalı

Bilim Dalı Kodu: 621.01.04

Sunuş Tarihi: 12.09.2003

Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Çetin ERDOĞAN

134602

Bornova – İZMİR

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

III

Can ÜNAL tarafından yüksek lisans tezi olarak sunulan “Konfeksiyonda İş Görenlerin İş Yeri Adaptasyonu ve Bunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi” başlıklı bu çalışma E.Ü. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ile E.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Eğitim ve Öğretim Yönergesi'nin ilgili hükümleri uyarınca tarafımızdan değerlendirilerek savunmaya değer bulunmuş ve 12.09.2003 tarihinde yapılan tez savunma sınavında aday oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Jüri Üyeleri:

Jüri Başkanı : Prof. Dr. M. Çetin ERDOĞAN
Raportör Üye: Yrd.Doç.Dr. Mücella GÜNER
Üye : Yrd.Doç.Dr. Füsun ÖZPULAT

İmza

.....
.....
.....

V

ÖZET

KONFEKSİYONDA İŞ GÖRENLERİN İŞ YERİ ADAPTASYONU VE BUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

ÜNAL, Can

Yüksek Lisans Tezi, Tekstil Mühendisliği Bölümü

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. M. Çetin ERDOĞAN

Eylül 2003, 129 sayfa

Günümüzün zorlu ekonomik şartları içinde konfeksiyon işletmelerinin en büyük problemlerinden birisi çalışma verimliliğini arttırmaktır. Çalışma verimliliğini etkileyen en büyük faktör ise şüphesiz çalışanların verimliliğidir. Bu bağlamda çalışan verimliliğini arttırmak, onların beklentilerini anlamak, verimlilik kayıplarının en fazla olduğu işe alışma dönemini en az kayıplarla atlatmak çok önemlidir.

Bu tez çalışmasında konfeksiyon sektöründe çalışanların iş doyumunu, çeşitli büyüklükteki işletmelerde yapılan anket çalışmasıyla belirlenmeye çalışılmış, buna bağlı olarak işe yeni başlayan ve yıllardır aynı iş yerinde çalışan kişilerin doyum farklılıkları ortaya konulmuş, bu farklılıklara dayanarak iş yeri adaptasyonunu etkileyen temel faktörler belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Konfeksiyonda insan faktörü, iş doyumunu, yaşam doyumunu, adaptasyon, iş eğitimi, motivasyon.

VII

ABSTRACT

THE ADAPTATION OF LABOURS IN APPAREL INDUSTRY AND DETERMINING THE FACTORS EFFECTING THIS ADAPTATION

ÜNAL, Can

MsC In Textile Eng.

Supervisor: Prof. Dr. M. Çetin ERDOĞAN

September 2003, 129 pages

In today's hard economical conditions , one of the biggest problems in apparel industry is increasing the labour efficiency. The biggest factor effecting the labour efficiency is certainly the workers' efficiency. In this point of view, increasing the workers' efficiency, understanding their expectations, overcoming the maximum losses of efficiency during job adaptation period with minimum losses are very important.

In this thesis, job satisfaction of the workers in apparel industry is tried to be determined by applying questionnaire in various sized enterprises, according to these questionnaires the satisfaction differences between the new employees and the employees who have been working in the same mill for years are exposed and based on these differences the main factors affecting the adaptation of work place are determined.

Key Words: Human factor in apparel industry, job satisfaction, life satisfaction, adaptation, job education, motivation.

IX

TEŞEKKÜR

Tez konusunun seçimi, tezin düzenlenmesi sırasında yol gösteren, destek olan kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç Dr. Mücella Güner'e, akademik katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. M. Çetin Erdoğan'a, tezle ilgili izlemem gereken yolu belirmem de büyük yardımları olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Gülgün Meşe'ye, anket çalışmalarımı sanayi de gerçekleştirmeme olanak sağlayan Sayın Ar. Gör. Aslı İllez'e, Sayın Tekstil Müh. Altuğ Gürsoy'a, elde ettiğim verilerin değerlendirilmesinde yardımları dokunan, başta Sayın Ar. Gör. Emrah Bilgin'e, Sayın Gonca Özçelik'e, Sayın Ali Mert'e veri girişlerinde yardımlarını esirgemeyen Sayın Ar. Gör. Pelin Gürkan'a olmak üzere tüm araştırma görevlisi, tekniker arkadaşlarıma ve konfeksiyon işletmesi çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

XI

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	V
ABSTRACT	VII
TEŞEKKÜR	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XV
ÇİZELGELER DİZİNİ	XIX
1. GİRİŞ	1
2. İŞ DOYUMU KAVRAMININ TANIMI.....	3
3. İŞ DOYUMU KURAM VE MODELLERİ.....	6
3.1 İçerik Kuramları.....	6
3.1.1 Gereksinimler sıra dizini.....	7
3.1.2 İki faktör kuramı	8
3.1.3 ERG kuramı.....	11
3.1.4 Başarı ihtiyacı kuramı.....	13
	15
3.2 Süreç Kuramları.....	
3.2.1 Mukayese süreci.....	15
3.2.2 Hakkaniyet kuramı.....	17

XII

İÇİNDEKİLER (devam)

	<u>Sayfa</u>
3.2.3 Tutarlılık kuramı.....	18
3.2.4 Zıt süreçler kuramı.....	20
3.2.5 Beklenti kuramı.....	21
3.2.6 Hedef belirleme kuramı.....	24
4. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	26
4.1 Çevresel ya da Örgütsel Özellikler.....	26
4.1.1 Ücret.....	26
4.1.2 Güvenlik	29
4.1.3 İşin kendisi – niteliği.....	29
4.1.4 Yükselme fırsatı.....	31
4.1.5 Gelişme olanakları.....	32
4.1.6 Çalışma ortam ve koşulları.....	33
4.1.7 Yönetim biçimi, yöneticilerle ilişkiler.....	35
4.1.8 Çalışma arkadaşları ile ilişkiler.....	38
4.2 Bireysel Özellikler.....	39
4.2.1 Yaş.....	39
4.2.2 Cinsiyet.....	40
4.2.3 Eğitim düzeyi.....	40
4.2.4 Sosyo-kültürel çevre.....	41
4.2.5 Zeka.....	41
4.2.6 Kişilik.....	41
4.2.7 Aynı işyerinde geçirilen süre.....	43
5. İŞ DOYUMSUZLUĞU VE SONUÇLARI.....	44

XIII

İÇİNDEKİLER (devam)

	<u>Sayfa</u>
5.1 İş Doyumsuzluğunun Bireysel Sonuçları.....	45
5.1.1 İş Doyumsuzluğunun çalışanların yaşam doyumuna etkisi.....	45
5.1.2 İş Doyumsuzluğunun çalışanların fiziksel sağlığına etkisi.....	46
5.1.3 İş Doyumsuzluğunun çalışanların ruh sağlığına etkisi.....	47
5.2 İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Sonuçları.....	48
5.2.1 İşe devamsızlık.....	48
5.2.2 İşten ayrılma.....	49
5.2.3 İş verimine etkisi.....	50
6. İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ.....	52
7. MATERYAL VE YÖNTEM.....	56
7.1 Materyal.....	56
7.2 Yöntem.....	56
8. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	61
8.1 Anket Çalışması Sonucunda Elde Edilen Demografik Bulgular.....	61

XIV
İÇİNDEKİLER (devam)

	<u>Sayfa</u>
8.2 Anket Çalışması Sonucunda Elde Edilen Çapraz Tablolara Ait Bulgular.....	66
9. SONUÇ.....	110
KAYNAKLAR DİZİNİ.....	115
EKLER.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	129

XV

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 Maslow'un gereksinimler piramidi	8
3.2 Doyum ve doyumsuzluk ilişkisine karşılaştırmalı bakış	10
3.3 Beklenti kuramı	22
3.4 Beklenti kuramını oluşturan değişkenler	23
6.1 İş doyumsuzluğuna ilişkin tepkiler	54
8.1 Cinsiyetlerine göre çalışanların dağılımı	61
8.2 Yaşlarına göre çalışanların dağılımı	61
8.3 Öğrenim durumlarına göre çalışanların dağılımı	62
8.4 Medeni durumlarına göre çalışanların dağılımı	62
8.5 Konfeksiyon sektöründe çalıştığı yıla göre çalışanların dağılımı ...	63
8.6 Çalıştığı departmana göre çalışanların dağılımı	63
8.7 Fazla mesainin yapılması durumuna göre çalışanların dağılımı	65
8.8 Çalışma yılı ve işin niteliği arasındaki ilişki	68
8.9 Çalışma yılı ve ücret arasındaki ilişki	69
8.10 Çalışma yılı ve yükselme olanağı arasındaki ilişki	71
8.11 Çalışma yılı ve kabul görme arasındaki ilişki	73

XVI

ŞEKİLLER DİZİNİ (devam)

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
8.12 Çalışma yılları ve çalışma koşulları arasındaki ilişki	75
8.13 Çalışma yılı ve iş arkadaşları arasındaki ilişki	77
8.14 Çalışma yılı ile yönetim ve örgüt arasındaki ilişki	79
8.15 Çalışma yılı ve çalışanın kişiliği arasındaki ilişki	81
8.16 Çalışma yılı ve çalışanların işletme içi eğitime yaklaşımları arasındaki ilişki	83
8.17 Çalışma yılı ve çalışana kendini geliştirme fırsatının verilmesi arasındaki ilişki.	85
8.18 Çalışma yılı ile görev dışı konuları öğrenmeye teşvik arasındaki ilişki	87
8.19 Görev yeri ve işin niteliği arasındaki ilişki	89
8.20 Görev yeri ve ücret arasındaki ilişki	91
8.21 Görev yeri ve yükselme olanağı arasındaki ilişki	93
8.22 Görev yeri ve kabul görme arasındaki ilişki	95
8.23 Görev yeri ve çalışma koşulları arasındaki ilişki	97
8.24 Görev yeri ve iş arkadaşları arasındaki ilişki	99
8.25 Görev yeri ile yönetim ve örgüt arasındaki ilişki	101

XVII

ŞEKİLLER DİZİNİ (devam)

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
8.26 Görev yeri ve çalışanın kişiliği arasındaki ilişki	103
8.27 Görev yeri ve çalışanların işletme içi eğitime yaklaşımları arasındaki ilişki	105
8.28 Görev yeri ve çalışana kendini geliştirme fırsatının verilmesi arasındaki ilişki	107
8.29 Görev yeri ile görev dışı konuları öğrenmeye teşvik arasındaki ilişki	109

XIX

ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 Herzberg'in hijyen faktörleri ve motive edici etkenler	9
7.1 Ebso sicil odasına kayıtlı konfeksiyon işletme ve çalışan sayısı ..	56
7.2 İşletme büyüklükleri ve ortalama kişi sayısı	58
7.3 İşletme büyüklükleri ve kişi sayısının standart sapması	58
7.4 İşletme büyüklüğü ve anket sayısı	59
8.1 Çalışanların iş öncesi eğitimi durumları ve eğitimin faydasına inançlarına göre dağılımı	64
8.2 Çalışanların günlük çalışma saatleri ve çalışma sistemleri	65
8.3 Çalışma yılı ve işin niteliği arasındaki ilişki	67
8.4 Çalışma yılı ve ücret arasındaki ilişki	69
8.5 Çalışma yılı ve yükselme olanağı arasındaki ilişki	70
8.6 Çalışma yılı ve kabul görme arasındaki ilişki	72
8.7 Çalışma yılları ve çalışma koşulları arasındaki ilişki	74
8.8 Çalışma yılı ve iş arkadaşları arasındaki ilişki	76
8.9 Çalışma yılı ile yönetim ve örgüt arasındaki ilişki	78

ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
8.10 Çalışma yılı ve çalışanın kişiliği arasındaki ilişki	80
8.11 Çalışma yılı ve çalışanların işletme içi eğitime yaklaşımları arasındaki ilişki	82
8.12 Çalışma yılı ile görev dışı konuları öğrenmeye teşvik arasındaki ilişki	84
8.13 İşletme büyüklükleri ve kişi sayısının standart sapması	86
8.14 Görev yeri ve işin niteliği arasındaki ilişki	88
8.15 Görev yeri ve ücret arasındaki ilişki	90
8.16 Görev yeri ve yükselme olanağı arasındaki ilişki	92
8.17 Görev yeri ve kabul görme arasındaki ilişki	94
8.18 Görev yeri ve çalışma koşulları arasındaki ilişki	96
8.19 Görev yeri ve iş arkadaşları arasındaki ilişki	98
8.20 Görev yeri ile yönetim ve örgüt arasındaki ilişki	100
8.21 Görev yeri ve çalışanın kişiliği arasındaki ilişki	102
8.22 Görev yeri ve çalışanların işletme içi eğitime yaklaşımları arasındaki ilişki	104

XXI

ÇİZELGELER DİZİNİ (devam)

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
8.23 Görev yeri ve çalışana kendini geliştirme fırsatının verilmesi arasındaki ilişki	106
8.24 Görev yeri ile görev dışı konuları öğrenmeye teşvik arasındaki ilişki	108



1. GİRİŞ

Endüstrileşmenin hızla arttığı günümüzde bizimki gibi gelişmekte olan ülkelerde verimliliğin önemi günden güne artmış, tekstil gibi ihracatın %30'unu karşılayan bir sektörde bu konuda ki çalışmalar yakın zamanda başlamış, bugün ise oldukça hızlanmıştır. Özellikle konfeksiyon sektörü gibi ana kaynağın insan olduğu bir sanayide teknik iyileştirmeler üzerine yapılan çalışmalar yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu bağlamda verimliliği artmanın farklı yöntemleri düşünülmüştür. Özellikle yurt dışında gerekli çalışmalar Endüstri ve Örgüt psikologları tarafından farklı sanayi dallarında gerçekleştirilmiş olsa da ülkemizde bu konu üzerine (özellikle konfeksiyon sektöründe) yeterli çalışmalar yapılmamıştır. Oysa konfeksiyonda çalışanların iş yeri memnuniyeti (diğer bir deyimle iş doyumunu) çalışanın işe yaklaşımı ve yaptığı işi benimsemesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Konfeksiyon sektörü işçi sirkülasyonunun çok yoğun olduğu bir sanayidir. Yapılan incelemelerde görülmektedir ki, bu sirkülasyonun temel sebebi ekonomik nedenler kadar çalışanın iş yeri memnuniyetsizliğinin yani yetersiz iş doyumundan kaynaklanmaktadır. Bu durum kişisel açıdan çeşitli sağlık problemleri oluşturduğu kadar işletme açısından verim düşüklüklerine sebebiyet vermektedir. Özellikle işe yeni başlayan bir çalışanın iş ortamına alışması ve uyum göstermesi süreci (adaptasyonu) bu verimsizliğin temel sebebini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada kişilerin iş yeri adaptasyonunu etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için çeşitli büyüklükteki işletmelerde anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması uzun senelerdir orada bulunan ve işletmeye yeni giren çalışanlara kadar geniş bir yelpaze üzerinde

uygulanmıştır. Böylece senelerdir o işletmede çalışan yani oraya uyum sürecini atlatan ve oraya uyum süreci içerisindeki kişiler üzerindeki iş doyumunu farklılıkları elde edilmiş, farklı gruplar üzerindeki iş doyumunu etkileyen faktörler ortaya konulmuştur. Sonuçta bu farklılıklara dayanarak iş yeri adaptasyonunu etkileyen faktörler her faktör üzerinden ayrı ayrı incelenmiştir.



2. İŞ DOYUMU KAVRAMININ TANIMI

İş doyumunu, endüstri psikolojisi kapsamında üzerinde en fazla araştırma yapılan alanlardan biridir. Sosyal bilimlerdeki pek çok araştırmacı için iş doyumuna duyulan ilgi, çalışma yaşamı kalitesi ve endüstriyel hümanizm konularına duyulan ilgiyi sunmakta olup kişinin işiyle olan deneyiminin arttırılmasına yoğunlaşmaktadır (Taylor, 1977).

Ergin (1997), iş doyumunu kavramı ve çalışmalarının tarihçesinin 1920'lere dayandığını ve asıl öneminin 1930 ve 40'lı yıllarda anlaşıldığını belirtmektedir. Örneğin, Mayo tarafından 1945 yılında Hawthorne çalışmaları iş doyumunu konusunda yapılmış en önemli ve bilinen çalışmalardan biridir. Mayo, çalışana psikolojik perspektiften bakan ve daha sonraki iş doyumunu çalışmalarına temel bir yaklaşım getiren ilk endüstriyel çalışmayı yapmıştır. Ve o yıllardan beri de iş doyumunu endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konusu olmuştur. İş doyumuna ilişkin çalışan tutumları, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi bilimin de ilgilendiği temel konulardan biridir (Luthans, 1995).

Bilgin (1995), bu uzun süreçte üç büyük dönem ayırtedilebileceğini söylemektedir. Bu dönemler:

- Fiziksel-ergonomik yaklaşım (1912-1930)
- Psiko-sosyal yaklaşım (1933'ten günümüze)
- Kişisel gelişim yaklaşımı (1959'dan günümüze).

Bilgin (1995), yukarıda sayılan yaklaşımların, iş doyumunu ölçeklerinde temel boyutlar sayılan, iş, ücret, meslektaşlarla ve üstlerle ilişki, işte ilerleme imkanları vb gibi boyutları belirlediğini bildirmektedir.

Gelişmiş ülkelerde çalışanların doyum ve doyumsuzluğa iten örgütsel öğeleri bulgulamak, böylece yönetimin örgütsel etkililiğini

artırmak için hangi değişkenler üzerinde durulacağını ortaya çıkarmak amacıyla örgüt çözümlenmeleri yapılmaktadır. Ülkemizde de çalışanın doyum olgusunu ve doyumsuzluk sorununu inceleyen araştırmalar son yıllarda yapılmaya başlanmıştır.

Gerek kuramsal düzeyde yapılan, gerekse bu kuramların değişik iş ve meslek alanlarındaki uygulaması ile ilgili pek çok çalışma incelendiğinde, “iş doyumunu” kavramına ilişkin farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir(Ergenç, 1992).

Ergenç’e göre “çalışanların iş doyumuna ulaşabilmesi için gereksinimlerinin doyurulması gerekmektedir”. Porter, Lawyer ve Hockman ise iş doyumunu, çalışanların işlerine ve örgütsel üyeliklerine karşı geliştirdikleri bir tepki olarak belirtmişlerdir. Bu kavramcılara göre çalışan kişi; örgüt için gösterdiği çabaları, örgüte bağlılığı ve benzeri karşılığında işten elde ettikleri ve elde etmeyi düşündüklerini karşılaştırır. Sonuçta doyum ya da doyumsuzluk gösterir (Ergenç, 1992).

Mumford iş doyumunu, bireyin işten beklemedikleri ve kazandıkları arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle iş doyumunu, çalışanın işle ilgili gereksinim ve beklentileri ile işinin sağladıkları arasındaki uyumdur (Metcalf, 1986).

Herzberg ve arkadaşları Maslow’un sıra dizinine dayalı bir teori geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre iş doyumunu; başarı, tanınma ve benzeri gereksinimlerin karşılanması ile ilgili dürtüleyici etkenlerin bir işlevi; iş doyumsuzluğu ise örgüt politikası, kişiler arası ilişkiler gibi diğer etkenlerin işlevi olarak tanımlanmaktadır. (Mary, 1994).

Locke (1976), iş doyumunu, kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden doğan zevk verici ya da pozitif duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Locke, iş doyumunu tanımlarken moral ve işe

bağlılık kavramlarından ayırt etmiştir. Hem moral hem de doyum çalışanın yaşayabileceği pozitif duygusal durumlar olmasına rağmen, moral sıklıkla grubun yanıtına, doyum ise tek bir kişinin duygusal durumuna gönderme yapmaktadır.

Adams'a göre; çalışan, ücret, statü, yükselme imkanı ve etkin denetim gibi bazı sonuçlara ulaşmak için zeka, eğitim, yaş, deneyim, sağlık, çaba gibi bazı girdileri verir. Eğer bunların karşılığında aldıklarını az buluyor ise ya da herhangi bir kriter grubuna göre az olduğunu düşünüyor ise işinden doyum sağlayamayacaktır (Türnüklü, 1992).

Robbins (1986), iş doyumunu şu şekilde tanımlamaktadır: "Kişinin işine ilişkin genel bir tutumdur. Çalışanların aldığı ödül miktarıyla, alması gerektiğine inandığı ödül miktarı arasındaki farktır." Robbins, iş doyumunun örgütsel davranışın temel bağımlı değişkenlerinden birisi olduğunu ve bir davranıştan çok bir tutum olmasından dolayı diğer bağımlı değişkenlerden de farklı olduğunu belirtmektedir.

Kırel (1999), "İş tatmini işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde işte tatminsizlikten söz edilecektir" şeklinde bir tanımlama getirmektedir.

Wroom'da iş doyumunu, çalışanın halen sahip olduğu iş rollerine dönük duygusal tepkisi olarak tanımlamaktadır (Aksayan, 1990).

Genel anlamıyla doyum, sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan, bireysel gereksinimlerle kuramsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevidir. İş doyumunu ise, bireyin işine olan duygusal reaksiyonu veya kişinin kendi mesleği hakkında genel davranışlarının belirtisi olarak tanımlanmaktadır.

3. İŞ DOYUMU KURAM VE MODELLERİ

İş doyumu kuramlarını genel olarak iki bölümde incelemek mümkündür. Bunlar; Kapsam (İçerik) ve Süreç (Bilişsel) kuramlardır. Kapsam kuramları olarak adlandırılanlar, ihtiyaçları vurgulayarak, iş yerinde çalışanı hangi ihtiyaçların güdülediğini ve güdülemeyi başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Süreç Kuramları ise, sonuçları, bu sonuçların algılanış biçimini vurgular ve hem davranışı başlatan faktörler hem davranışa yön veren bilişsel faktörler hem de hedefler üzerinde durarak güdülenmenin işleyişini bilişsel faaliyetlerle ele almaya çalışmışlardır (Tevrüz,1992).

Tevrüz (1996)'e göre, içerik kuramları, karmaşık olan güdülenme sürecini çok basite indirgedikleri ve sadece bireye odaklandıklarından bu süreci açıklamada, beklenti kuramları ise pratikte yetersiz kalmışlardır.

3.1. İçerik Kuramları

Yukarıda da belirtildiği üzere, güdülenme kavramını inceleyen klasik kuramlar, ihtiyaçları vurgulayarak, iş yerinde çalışanı hangi ihtiyaçların güdülediğini ve güdülenmeyi başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Temelde, bireysel farklılık gözetmeksizin tüm insanların ekonomik kazanç, iyi bir çalışma ortamı ve kendini gösterecek ve kabul ettirecek bir işyeri aradıkları konularında birbirlerine yaklaşmaktadırlar (Eren,1991). Kapsam kuramları sırasıyla şu kuramlardan oluşmaktadır:

1. Gereksinimler Sıra Dizini Kuramı
2. İki Faktör Kuramı
3. ERG Kuramı

4. Başarı İhtiyacı Kuramı

3.1.1. Gereksinimler Sıra Dizini

1954 yılında Motivasyon ve Kişilik adlı kitabında Maslow kendi iş doyumunu teorisi ortaya koymuştur. Maslow; insanın doyumunu çalışma yaşamındaki bazı gereksinimlerin karşılanma düzeyi ile ilişkilendirmiş ve bir sıra düzen içindeki gereksinimlerin karşılanmaması durumunda bireylerin iş yaşamında doyumsuz olamayacaklarını ileri sürmüştür.

Maslow'a göre bireyleri doyum sağlamak üzere davranışta bulunmaya sürükleyen gereksinimler beş basamaklı ve hiyerarşik bir yapı göstermektedir. Bu yapı içinde, bir üst basamağı oluşturan gereksinimlerin doğabilmesi için, kendisinden önce gelen gereksinimlerin giderilmiş olması gerekmektedir.

Piramidin en alt sırasında temel gereksinimler olan fizyolojik gereksinimler (açlık, susuzluk vb.) ve güvenlik (tehlike ve yoksulluğa karşı koruma) gereksinimi yer almaktadır.

Topluma ait olma (toplumsal gereksinimler), saygınlık gereksinimi (başkaları tarafından saygı görme, beğenilme tanınma gereksinimi) ve kendini gerçekleştirme gereksinimi (yeteneklerini gerçekleştirme, kendini geliştirme gereksinimi) ise en üst düzey gereksinimler olarak tanımlanmaktadır.

Kişinin temel gereksinimlerini karşılamak için ücret gereklidir. Belirli bir ücret aldıktan sonra kişi, yaptığı çalışmadan güven gereksiniminin karşılanmasını bekleyecektir. Güvenlik gereksinimi, sendikalar, sigorta ve işten atılma kıdem tazminatı ile doyurulur. Daha sonra çalıştığı iş yerindeki meslektaşları tarafından kabul görmek

isteyecektir. Saygınlık gereksinimi de işteki belirli statünün ve prestijin kazanılmasıyla gerçekleşecek ve gittikçe kişi işi ile bütünleşecek ve bu aşamada tüm potansiyelini gerçekleştirecektir (Yeşilyurt, 1991).

Pek çok model için yaşanan durum ihtiyaçlar hiyerarşisi için de geçerli olmuş; modeli hem destekleyen hem de onunla çelişen araştırma bulguları elde edilmiştir. Modelin daha çok gelişmiş ülkeler ya da yönetici konumundaki kişiler için geçerli olduğu kabul edilmektedir .

Maslow'un kuramı özellikle bireylerin gereksinimlerini aynı sırayı izleyen bir kalıp içine koyma zorunluluğu getirdiği için eleştirilmektedir.



Şekil 3.1 Maslow'un Gereksinimler Piramidi

3.1.2. İki Faktör Kuramı

İki faktör (Motivasyon-Hijyen) kuramı Frederic Herzberg tarafından 1966 yılında geliştirilmiştir. Herzberg kuramını yaptığı bir araştırmaya dayandırmıştır. Çalışmasında Pittsburg-Pennsylvania'daki şirketlerde çalışan 200 kişiye iki soru sormuş ve bu sorulara verilen yanıtlar Herzberg'in iki faktör kuramı olarak bilinen kuramının temelini oluşturmuştur.

Herzberg'in Temelde aradığı insanların işlerinden ne beklediğidir.

Bu amaçla sorduğu iki soruyu Tevrüz (1992), şöyle belirtmiştir:

- 1- İşinizden çok fazla memnuniyet duyduğunuz anlar hangileri olmuştur, işinizde sizi şevklendiren şeyler nelerdir?
- 2- İşinizin size kötü duygular verdiği anlar hangileri olmuştur, işinizde sizi ilgisizliğe iten şeyler nelerdir?

Herzberg'in bu sorulardan aldığı cevaplar, işin neden olduğu iyi ve kötü duyguların farklı kaynaklardan geldiğini göstermektedir. İyi duygular işin içeriğine, kötü duyguların farklı kaynaklardan geldiğini göstermektedir. Diğer bir anlatımla, kötü duygular işle dolaylı olarak ilişkili olan iş ortamına bağlanmıştır. Herzberg bunlardan ilkinin "Güdüleyiciler", ikincisini ise "Hijyen Faktörler" olarak adlandırmıştır (Tevrüz,1992).

Çizelge 3.1'de Herzberg kuramının iki faktörünü oluşturan unsurlar görülmektedir (Halloran,1986).

Çizelge 3.1 Herzberg'in Hijyen Faktörleri ve Motive Edici Etkenler

Hijyen Faktörleri

1. Ücret durumu ve Güvenlik
2. Şirket Politikası ve Yönetimi
3. Denetim
4. Kişiler Arası İlişkiler
5. Çalışma Şartları

Motive Edici Faktörler

1. Başarma
2. Tanınma İçin Başarı
3. İlgi Çekici İş
4. Sorumluluk
5. İlerleme

Bir işte hijyen faktörlerin olması doyumsuzluğu önler, fakat doyum sağlamaz. Yokluğu ise doyumsuzluğa yol açar. Örneğin; maaşı arttırmak genel olarak daha iyi çalışmalarını için örgüt çalışanlarının motivasyonlarını

arttırmaz, fakat onların memnuniyetsiz olmalarını önler. Diğer taraftan, bir işte motivasyon faktörleri yüksekse genel olarak örgüt çalışanları daha iyi iş yapmak için motive edilmiş olacaklardır. Yani doyumu sağlayan hijyen faktörler değil, motive edici faktörlerdir (Certo et al., 1989).

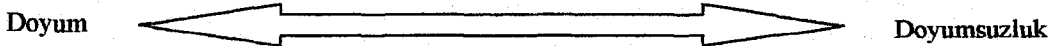
Herzberg'e göre doyum ve doyumsuzluk, iki ayrı boyuttur. Aynı boyutun iki ucu değildir (Tevrüz, 1992). Doyum ve doyumsuzluk arasındaki ilişkiye Herzberg'in bakışının ve geleneksel bakışın karşılaştırılması ise aşağıdaki Şekil 3.2'de gösterildiği gibidir (Robbins,1986)

İşlerine daha çok motive edici faktörlerin eklenmesiyle, örgüt üyelerinin genel olarak, daha çok güdülenme ve verimli olma eğilimleri vardır. Bir işe motivasyon faktörlerini dahil etme süreci ise "iş zenginleştirme" olarak adlandırılmaktadır (Certo et al, 1989).

Herzberg'in Yaklaşımına Göre Doyum ve Doyumsuzluk



Geleneksel Yaklaşımına Göre Doyum ve Doyumsuzluk



Şekil 3.2 Doyum ve Doyumsuzluk İlişisine Karşılaştırmalı Bakış

“İki faktör kuramının güdülenme konusuna yeni bir ışık tuttuğu söylenebilir. Yöneticiler moralle ilgili bir sorunla karşılaştıkları zaman genellikle hijyen faktörlerine eğilerek daha yüksek ücret, daha fazla sosyal sigorta ve emeklilik planları, daha iyi çalışma ortamı sağlamaya çalışırlar. Bu çözüm yolları yeterince başarılı olmayınca da şaşırırlar. Herzberg’in kuramı bu soruna açıklık getirmektedir. Sadece hijyen faktörlerini düzelterek personeli güdülemek mümkün değildir. Hiç kimse, yükseltilem ücreti hakketmediğini düşünmez ama aldığı ücretten memnun olmayan pek çok insan vardır. Bu da göstermektedir ki hijyen faktörleri memnuniyetsizliği önlemek bakımından önemlidir, ama memnun etme bakımından yetersizdir. Herzberg’e göre, ancak başarıma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme, takdir edilme fırsatı veren işler güdüleyicidir” (Tevrüz,1992).

Herzberg’in kuramındaki “işin içeriği” kavramı kurama değer katmaktadır ve yukarıda da değinildiği gibi işin zenginleştirilmesi gerektiğinin geliştirilmesinde Herzberg’in önemli katkısı bulunmaktadır (Tevrüz,1992).

Herzberg’in kuramı, verilerin elde edilme şekil ve yorumlanması; iş öğelerinin hem güdüleyici hem de hijyen faktörlerin, hem doyum hem de doyumsuzluk üzerinde etkili olabilmesi noktalarında eleştiri almıştır (Araz,1991).

3.1.3. ERG Kuramı

Maslow’un gereksinimler hiyerarşisi ile olan sorunlar nedeniyle Clayton Alderfer 1972 yılında, üç düzeyi olan bir gereksinim kuramı geliştirmiştir. Alderfer bu üç düzey ihtiyacı şöyle belirlemiştir; varoluş

(existence), beraber olma (relatedness) ve gelişme (growth) (Aamodt, 1994).

Varoluş ihtiyacı: Açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik isteklerle ilgilidir. Robbins (1986), bunları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla denk görmektedir. İş yaşamında, ücret, ikramiye, çalışma ortamı gibi konuları içermektedir.

Berber olma ihtiyacı: İnsanlar arası ilişkileri içerir. Robbins (1986), bunları ise Maslow'un sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına denk görmektedir. İş yaşamında ise, arkadaşlık, paylaşma gibi konuları içermektedir.

Gelişme ihtiyacı: Kişisel gelişmeye ilişkin içsel bir istektir. Robbins (1986), bunları da Maslow'un kendini gerçekleştirme ve bazı benlik ihtiyaçları ile denk görmektedir. İş hayatında, kendini geliştirme, işinde yaratıcı olma imkanlarıyla ilgilidir.

Tevrüz (1992), ERG Kuramının dayandığı önermeleri şu şekilde belirtmektedir:

- 1- Belli bir ihtiyaç ne kadar az doyulursa, o ihtiyaç o kadar fazla olacaktır.
- 2- Belli bir ihtiyaç ne kadar fazla doyulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olacaktır.
- 3- Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakiler o kadar fazla olacaktır.

Düzeylerin sayısından başka, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile ERG kuramı arasındaki en önemli fark, Alferder'in bu üç düzeye, hiyerarşik olmasından ziyade devam ediyormuş gibi bakmasından bakmasıdır, yani birey düzeyleri atlayabilir. Alferder böyle bir hareketi olası görerek, Maslow'un kuramındaki en büyük sorunlarından birini

ortadan kaldırmıştır. Dahası Alferder daha düşük bir düzey gereksinimi bir kez doyurulduğunda, daha yüksek bir düzeye bazen neden geçilmediğini açıklamıştır. Alferder bir çok örgütteki işler için, işin doğası ya da şirket politikası gibi faktörler nedeniyle bir sonraki konuma terfiinin mümkün olmadığına inanmaktadır. Böylelikle bir sonraki düzeye giden yol kapatılır ve işçi engellenmiş olur ve önceki düzeyde yerleşme önem kazanır. Alferder'in bu fikirleri ampirik destek görmüştür (Aamodt, 1991). Robbins (1986) de, ERG kuramını destekleyen bazı araştırmaların olduğunu belirtmektedir.

3.1.4. Başarı İhtiyacı Kuramı

Bir diğer kapsam kuramı David McClelland tarafından geliştirilmiş olan, başarı ihtiyacı kuramıdır. Kuram üç temel ihtiyaç üzerine odaklanmıştır. Başarı, Güç ve Ait Olma.

Başarı İhtiyacı: Üstün olma güdüsü, yüksek standartlara ulaşmada başarı, başarı için çalışma ihtiyaçlarıdır.

Güç İhtiyacı: Başkalarının üstünde olma, onları idare etme ihtiyacıdır.

Ait Olma İhtiyacı: Arkadaşlık, sosyal ilişki ihtiyacıdır.

McClelland, çalışanları başarı, ait olma ve güce ilişkin gereksinimlerinde farklılaştıklarına inanmaktadır. Başarı gereksinimi en az olan çalışanlar, başarı olasılığı yüksek ve az miktarda riskli olan işlerde daha fazla doyum sağlarken, başarıya büyük ölçüde gereksinim duyan çalışanlar, halihazırdakinden daha fazla kontrol ve risk içeren işleri arzu etmektedir. Buna karşın yakın sosyal ilişkilere daha fazla gereksinimi olan çalışanlar, diğer insanlarla birlikte ve onlara yardım ederek çalışmayı

tercih etmektedirler. Bu tip çalışanlar yönetim ya da idari bölümden çok insan merkezli hizmet işlerinde daha sık bulunmaktadırlar. Güce yüksek gereksinim duyan çalışanlar sadece başarılı olmaktan çok diğerlerini etkileme arzusu duyarlar. McClelland başarı, ait olma ve güç gereksinimlerini Tematik Algı Testi (TAT) kullanarak, ölçmeye çalışmıştır (Aamodt, 1991).

Can (1985), başarı güdüsünün davranışsal sonuçlarını şöyle özetlemektedir: “Başarı güdüsü ile gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Yüksek başarı güdüsü olan kişiler, daha iyi iş başarısı gösterirler. Kusursuzluğu, ödüllendirmekten çok, kendi gelişmeleri için isterler. Çabalarının sonuçlarından kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları yeğlerler. Çeşitli seçeneklerin başarı olasılıklarını dikkatle inceleyerek amaçlarını belirler. Orta ya da uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenirler.”

Can, (1985) güç kazanma ihtiyacında olan bireyleri, “diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmak isterler, kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler ve diğerleriyle karşılaşmaktan zevk alırlar” şeklinde tanımlarken, ait olma ihtiyacında olan bireyleri ise; “diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler, diğerleri tarafından sevmekten hoşlanırlar, parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden hoşlanırlar ve bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler” şeklinde tanımlamışlardır.

Araştırmalar güç gereksinimi oldukça kuvvetli ve başarı gereksinimi de yüksek olan çalışanların sıklıkla en iyi yöneticiler olduklarını ve daha çok yakın sosyal ilişki gereksinimleri ile güdülenen çalışanların muhtemelen en başarısız yöneticiler olduklarını göstermiştir (Aamodt, 1991).

3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, güdülenme kavramını açıklayabilmek için insanın ihtiyaçlarından başka hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenmiş ve insanın bilişsel süreçlerini de göz önünde bulundurmuştur (Koçel, 1995). Süreç kuramlarına göre, insan belli bir ihtiyacını gidermek için belli bir davranışa yönelirken çeşitli bilişsel süreçler geçirmektedir. Bu süreçleri anlamak bize, insanın niçin belli bir davranışı seçtiği hakkında bir açıklama getirmektedir. Dolayısıyla süreç kuramları güdülenme kavramına daha geniş bir açıdan yaklaşmaktadır. Burada ele alınan süreç kuramları şunlardır:

1. Mukayese Süreci
2. Hakkaniyet Kuramı
3. Tutarlılık Kuramı
4. Zıt Süreçler Kuramı
5. Beklenti Kuramı
6. Hedef Belirleme Kuramı

3.2.1. Mukayese Süreci

Bu teoriye göre iş doyumunu; kişisel standartlar ile bu standartların ne derecede gerçekleştiği konusunda kişilerin yaptığı karşılaştırma sonucu oluşan bir durumdur. Doyumun miktarı standart ile elde edilen çıktılar arasındaki farka bağlı olarak değişmektedir. Aradaki fark küçüldükçe doyum artmaktadır.

Bu bağlamda standart olarak nelerin kullanılması gerektiği konusunda farklı görüşler öne sürülmektedir. Bazıları standart olarak beşeri ihtiyaçları kabul ederken, bazıları ise değerlerin standart olarak kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Burada ihtiyaçlarla kastedilen herkes için geçerli olan ve kabaca fiziksel ve psikolojik olarak gruplandırılabilen gereksinimlerdir. Değerler ise kişi tarafından bilinçli ya da bilinçsizce arzu edilen ya da elde edilmeye çalışılan kriterlerdir. Kişiler aynı ihtiyaçlara ancak farklı değerlere sahiptirler (Locke, 1976).

Standart olarak değerleri kabul eden kişilere göre iş doyumu; işin kişinin sahip olduğu değerleri karşılaması ölçüsünde ortaya çıkan bir durumdur (Oskamp, 1984).

Standart olarak ister beşeri ihtiyaçlar, isterse değerler alınsın; mukayese zihinsel olarak yapıldığı için Muchinsky (1987) bu konuda açıklama getiren ilgili modelleri zihinsel mukayese süreçleri olarak adlandırılmıştır. Muchinsky'e göre değerleri standart olarak kabul eden model daha esnektir. Çünkü ihtiyaçları standart olarak alan model; herkes aynı ihtiyaçlara sahip olduğu için işe yönelik duygusal yanıtların, ihtiyaçların karşılanmasına bağlı olarak aynı olacağını söylemektedir. Oysa aynı işle ilgili olarak kişisel farklılıklar olabilmektedir. Örneğin; Güçlü bir özsaygı ihtiyacı olan kişi için "x" gibi bir iş doyumsuzluk yaratırken, aynı iş daha düşük öz saygı ihtiyacı olan bir kişi için oldukça doyum verici olabilmektedir. Diğer taraftan parasal ödüllere ve kişisel yeteneklerini kullanmaya değer veren bir kişi, ücreti düşük olan rutin bir işten doyumsuzluk duyarken, kendini psikolojik yönden sıkıntıya sokmadan, ihtiyaçlarını karşılayacak kadar maaşa razı olan bir kişi için aynı iş oldukça doyum verici olabilmektedir.

3.2.2. Hakkaniyet Kuramı

Hakkaniyet kuramı J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Adams'ın hakkaniyet kuramının, temelleri sosyal karşılaştırma ve bilişsel kuramlarına dayanmaktadır. Sosyal karşılaştırma kuramının temel varsayımı insanlar, inanç ve yeteneklerini değerlendirme ihtiyacındadırlar. Bu ihtiyaçtan dolayıdır ki, yetenek ve fikirlerini başkalarınınkilerle karşılaştırırlar (Tevrüz, 1992). Hakkaniyet kuramına göre, kişiler kendi harcadıkları çaba ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkileri ile karşılaştırır (Koçel, 1995). Kişiler bu karşılaştırmayı yaparken referans aldıkları insanların da kendi fikir ve düşüncelerine yakın insanlar olmasına dikkat ederler, fark gördüklerinde ise bilişsel çelişki yaşarlar ve çeşitli yollarla bu bilişsel çelişkilerini gidermeye çalışırlar (Tevrüz, 1992).

Kuramda dört önemli öge vardır. Adilliği ya da adaletsizliği algılayan olarak *birey*, bireyin girdi-çıkıtı oranlarını referans olarak *karşılaştırma yaptığı grup veya kişi*, bireyin işine koyduğu kişisel öğeler olarak *girdiler* ve bireyin işinden elde ettiği öğeler olarak *çıkıtılar*.

“Kuram, motivasyon ve iş doyumunu düzeylerimizin, kendimizi diğerleri ile karşılaştırdığımızda bize ne kadar adil davranıldığına dayanmaktadır. Haksızlığa uğradığımızı inanırsak, söz konusu durum adil görünene kadar, davranışlarımızı ya da inançlarımızı değiştirme girişiminde bulunuruz. Bu adillik algısı ile iki değişken ilişkilidir. Girdiler, yani işimizin içine koyduğumuz kişisel öğeler; zaman, çaba, eğitim, deneyim vb. Çıkıtılar , yani işimizden elde ettiğimiz öğeler; ücret, ücret dışı olanaklar, takdir, sorumluluk vb.” (Aamodt, 1991).

Bilgin'e (1991) göre, maddi çıkarlar açısından olsun, kendilerine nasıl davranıldığı açısından olsun, insanların en çok önem verdikleri şey

eşitliktir. Eşitlik olmadığını düşündüklerinde ise bu durumu çeşitli yollarla gidermeye çalışırlar.

Kuramdaki önemli noktalardan biri, eşitliği belirleyen gerçek girdiler ve çıktılar değil, karşılaştırmayı yapan kişinin algılayış biçimidir. Algılayış biçimine göre, kişi gerçekte öyle olmadığı halde, haksızlığa uğradığını düşünebilir; bu da hakkaniyetin sağlanmasının zor olduğunu göstermektedir (Tevrüz, 1992).

Hakkaniyet kuramı tamamen doğru ve geçerli olsa bile, çalışanın doyumunu yüksek bir düzeyde korumak yine zor olacaktır (Aamodt, 1991).

Yapılan araştırmalar kuramı desteklemektedir, fakat bu destek sadece düşük ücret durumlarında ortaya çıkmakta, yüksek ücret durumlarında sonuçlar destekleyici olmamaktadır (Tevrüz, 1992).

3.2.3. Tutarlılık Kuramı

İş doyumunu ve motivasyonu açıklamaya yönelik diğer bir kuram ise Korman tarafından geliştirilmiş olan tutarlılık kuramıdır. Kuram, iş performansı ve çalışanın benlik saygısı arasındaki ilişki ile ilgilidir. Kurama göre bu iki değişken arasında pozitif bir korelasyon vardır. Yani, yüksek benlik saygısı olan çalışanlar yüksek düzeylerde çalışmak istemekte, benlik saygısı düşük olan çalışanlar düşük konumda çalışmaktadırlar. Kurama göre üç çeşit özsaygı vardır. Bunlar;

Kronik Özsaygı (Chronic self-esteem): Bir kişinin kendisi hakkındaki tüm duygulardır;

Durumsal Özsaygı (Situational self-esteem): Bir kişinin belirgin bir durumda kendisi hakkındaki duygusudur;

Sosyal olarak etkilenen Özsaygı (Socially influenced self-esteem): Bir kişinin diğerlerinin beklentilerine dayanarak kendisi hakkına nasıl hissettiğidir.

Özsaygının her üç tipi de iş performansı için önemlidir (Aamodt, 1991).

Kurama göre, çalışanın performansı, özsaygısını yükseltme yoluyla artırılabilir. Bununla birlikte, özsaygıyı, özellikle de kronik özsaygıyı yükseltmek oldukça zordur. Özsaygıyı arttırmak için iki yöntem bulunmaktadır. Birincisinde çalışana genellikle duyarlılık ya da çalışma gruplarında kendi güçleri hakkında iç görüler (insights) verilmesidir. Bu iç görüleri, çalışana çeşitli güçlü yönler sahip iyi bir insan olduğunu göstererek özsaygısını yükselteceği düşünülmüştür. İkinci yöntemde ise, çalışana mutlaka başaracağı, oldukça kolay bir görev verilir. Görevi yerine getirdiğinde elde ettiği başarı, çalışanın özsaygısını arttıracak, artan özsaygı performansı arttıracak ve böyle bir döngü oluşacaktır. Bu yöntem temelde, kendini gerçekleştiren kehanet prensibine dayanır. Yani birey zeki olduğuna inanırsa testlerde iyi yapmalıdır. Yeteneksiz olduğuna inanırsa başarısız olmalıdır. Araştırma, kendini gerçekleştiren kehanet kavramını kesin olarak desteklemiştir. Diğerlerinin performanslarına ilişkin beklentilerimizin bizi onlara farklı şekilde davranmaya yönelttiğini kanıtlamıştır. Tutarlılık kuramı üzerindeki araştırma karışık sonuçlar getirmiştir. Laboratuvar çalışmaları kuramı genel olarak desteklenmiştir. Bir görevde başarılı olacaklarına inandırılmış grup başarılı olarak çalışmış ve düşük performans göstereceklerine inandırılmış grup başarısız olmuştur (Aamodt,1991).

3.2.4. Zıt Süreçler Kuramı

Landy (1978); iş doyumuna farklı bir bakış açısı kazandırmış ve Zıt Süreçler Kuramını oluşturmuştur. Kurama göre insanlarda duygusal dengeyi devam ettirme yönünde bir takım mekanizmalar mevcuttur. Bir uyarıcı (bir iş) ortaya çıktığında, bu olumlu veya olumsuz duygusal bir yanıt oluşturmaktadır. Duygu belirli bir düzeyi aştığında, zıt süreç otomatik olarak bunu kontrol altına almaktadır. Uyarıcı gözden kaybolduğunda ya da iş bitiminde duygu sona ermekte ve zıt süreç uzaklaşmaktadır. Kurama göre hem pozitif hem de negatif tüm uç (extreme) duygular kişiye zarar vericidir ve psikolojik mekanizmalar, kişiyi bu uç durumlardan korumak için mevcuttur. Yani kişinin sadece üzgün ya da mutsuz olduğu durumlarda değil, çok mutlu olduğu zamanlarda da zıt süreç işlemekte ve kişiyi nötral düzeye getirmektedir.

Landy kişilerin doyumlarının farklılaşmasına neden olarak onların koruyucu psikolojik fonksiyonlarının farklılaştığını iddia etmektedir. Yani bu teoriye göre doyumun nedensel temeli santral sinir sistemiyle ilgili olarak tamamen psikolojiktir.

Landy'nin bu kuramının geçerliliğiyle ilgili bilgi mevcut değildir. Model neden zamanla kişilerin işlerinden daha doyumlu veya doyumsuz hale geldikleri konusunda açıklık getirememektedir. Ancak kuram yeni bir bakış açısı kazandırması ve endüstri psikologlarının doyum konusunda açıklamada diğer bilimlerden nasıl yararlanabileceğini göstermesi açısından önem taşımaktadır (Muchinsky, 1987).

3.2.5. Beklenti Kuramı

Süreç kuramları arasında en çok bilineni Victor Vroom tarafından geliştirilen ve Porter ve Lawler'in genişletmiş olduğu beklenti kuramıdır. Vroom'un beklenti kuramını temel kavramları değerlik (valance), araçsallık (instrumentality) ve beklenti'dir (expectancy) (Luthans, 1995).

Bunlar, bir iş görenin motivasyonunu tahmin etmek ya da anlamak için şu formülde kullanılır (Aamodt, 1991);

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} (\text{Araçsallık} \times \text{Değerlik})$$

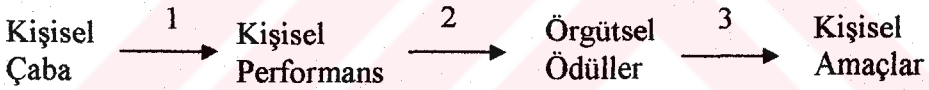
Kuramdaki önemli değişkenlerden biri de sonuçtur. Motivasyonda sonuç çok önemlidir, çünkü insanlar sonuçlara değer biçerler (Tevrüz, 1992). Değerlik kavramı; bir iş görenin belirli bir sonuca verdiği değer derecesini belirtmektedir (Aamodt, 1991). Güdülenmeyi de etkileyen şey sonucun gerçek değerli değil, değerliliği yani kişinin bilişsel-duygusal dünyasında o sonuca atfettiği değerdir. Tevrüz'ün (1992) verdiği örnekle açıklayacak olursak, kişi için terfi değerli bir sonuç olabilir ve terfi alabilmek için çok çalışabilir. Başarılı olup terfi ettiği zaman, bu sonucun umduğu kadar değerli olmadığını görebilir. Yani onun gayretini artıran şey aslında terfiinin değerliliği olmuştur, gerçek değeri değil.

Sonuçlar birincil ve ikincil olmak üzere iki seviyedir. Birincil olanlar işin/örgütün hedefi, ikincil sonuçlarsa kişinin hedefidir. Bu iki sonuç arasındaki bağlantı ise, kurama araçsallık kavramını eklemektedir. Öyle ki birincil sonuçlar çalışanın ilgisini çekmese bile, bu sonuçların, elde etmek istediği ikincil sonuçlara ulaşmasına vasıta olacağını düşünüyorsa, birincil sonuçlar da olumlu değerliliğe sahip olacaktır (Tevrüz, 1992).

Öte yandan güdülenme için yukarıda bahsedilen ilişki yeterli değildir. Kişi belli bir sonuç almak için belli bir çaba içine girecektir. Sarf edilen çabanın sonucu getirip getirmeyeceği sorusu beklenti değişkeninin yalnız sonucun değerliği ile sınırlı kalmadığını başka etkilerin de bulunduğunu göstermektedir.

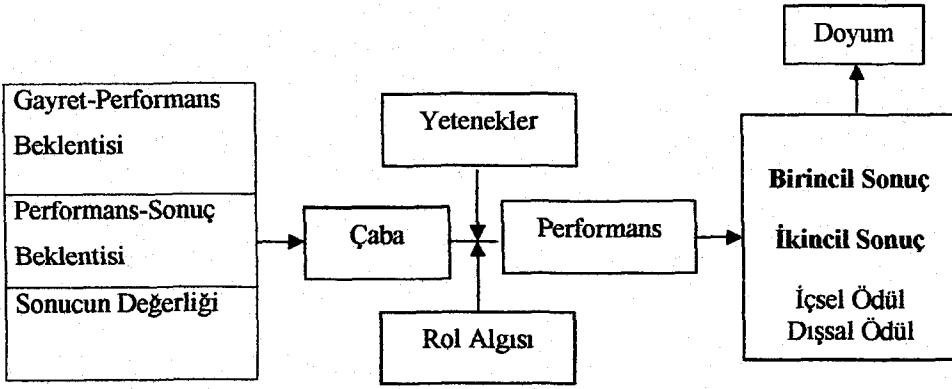
Robbins (1986), kuramın üç ilişki üzerine odaklandığını belirtmektedir (bkz. Şekil 3.3). Bunları ise şöyle açıklamaktadır;

- 1- *Çaba-performans ilişkisi*: Harcanan performansı artıracığı olasılığı üzerine sahip olunan algı.
- 2- *Performans-ödül ilişkisi*: Belirli bir performans düzeyinin kişiyi arzuladığı sonuca götüreceği yolundaki inanç düzeyi.
- 3- *Ödül-kişisel amaçlar ilişkisi*: Örgütsel ödüllerin amaçlarını ya da ihtiyaçlarını karşılama düzeyi ve potansiyel ödüllerin kişi için çekicilik düzeyi.



Şekil 3.3 Beklenti Kuramı

Kurama daha sonra Lyman Porter, Edward Lawler ve Richard M. Steers tarafından yapılan eklemelerle kuram daha genişletilmiştir (Kossen, 1991). Yetenek ve rol algısı değişkenleri, iş doyumunu kavramı, içsel ve dışsal ödül kavramı, performans değerlendirme kavramları kurama yapılan eklemelerdir eklenen bu yeni değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi Şekil 3.4'de gösterilmektedir (Tevrüz, 1992).



Şekil 3.4 Beklenti Kuramını Oluşturan Değişkenler

Bu kurama göre iş doyumunu, çalışanın işinden beledikleri ile işinden gerçekte buldukları arasındaki sapma tarafından belirlenmektedir. Bireyin motivasyonunda arzulama derecesi ve bekleyişin yanı sıra yüksek başarısı için bilgi ve yetenek, bireyin kendisi için algıladığı rolde önem taşımaktadır. Wroom, kişiye verilen ödülleri içsel ve dışsal olarak belirlemiş, Lawler ve Porter'da buna ek olarak algılanan eşit ödülü belirtmişlerdir (Özdemir, 1989).

Birey işe getirdiği nitelikler karşısında işinin kendisine sağladığı olanakların makul ve adil olup olmadığını değerlendirebilmek için çevresindeki çalışanlara ve onların iş koşullarına bakacaktır. Ayrıca işinin kendisinden önemli sorumluluk ve fedakarlık istediğini algılasa o denli de beklenti düzeyi yüksek olacaktır (Türnüklü, 1992).

3.2.6. Hedef Belirleme Kuramı

Hedef belirleme kuramı Edwin Locke tarafından 1979'da geliştirilmiştir. Kuram, uygun hedefler ve iş performansı arasında ilişki olduğunu, hedeflerin güdülenmede önemli olduğunu öne sürmektedir (Tevrüz, 1992). Bernstein ve arkadaşları (1994) ise, insanların kendilerine açık hedefler belirleyip ulaşmaları için izin verilmesinin, onların performanslarını ve iş doyumlarını arttırdığını belirtmektedir.

Hedef belirleme kuramı ağaç kesme işinde çalışan gruplar üzerinde incelenmiş ve oldukça başarılı sonuçlar alınmıştır. Yapılan araştırmalarda, hedef tayininin yapıldığı çalışma gruplarının daha fazla iş çıkardıklarını, işe gelmeme gibi durumların çok daha az olduğunu gözlenmiştir (Tevrüz, 1992).

Can (1985), Locke'un hedef belirlemenin özellikleri üzerinde durduğunu ve bu özellikleri de hedef belirginliği, hedef güçlüğü ve hedef yoğunluğu olarak ifade ettiğini bildirmektedirler. Can (1985) Hedef Belirginliğini: Hedefin sayısal ölçülebilirlik derecesi, Hedef Güçlüğü: Hedefi elde edebilme yeterlilik derecesi veya ne düzeyde iş başarımında bulunulacağı, Hedef Yoğunluğunu: Hedefi belirleme ve ona nasıl ulaşılacağını belirleme olarak açıklamaktadır.

Tevrüz (1992), Locke ve arkadaşlarının tanımlamış olduğu hedef belirleme ve performans arasındaki ilişkinin içeriğini şöyle ifade etmektedir:

- Açık ve belirgin hedeflerin tayini, yapabileceğinin en iyisini yap talimatından daha fazla güdüleyicidir.
- Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde zor ama ulaşılabilir hedefler kolay hedeflere göre daha fazla üretime yol açmaktadır.

- Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katılımıyla belirlenirse, üretimde daha fazla artış olmaktadır.
- Hedef belirlemeyle birlikte performanslarıyla ilgili olarak, zamanlanması uygun ve objektif geri bildirim alanlar almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

Bu kuram, bireylerin bilinçli amaç belirlediği ve bu amaçların açık ve belirgin biçimde oluştuğunu varsaymaktadır. Eren, bireylerin her zaman belli amaçlarla hareket etmediğini ve amaç belirlerken de her zaman akılcı davranmadıklarını belirtmektedir (Eren, 1991).



4. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan bireyin iş doyumunu düzeyini etkileyen etkenler iki ana grupta toplanarak incelenebilir.

1. Çevresel ya da Örgütsel Özellikler
2. Bireysel Özellikler

4.1 Çevresel ya da Örgütsel Özellikler

İşe ve işyerine bağlı olan bu özelliklerden bazı yazarlarca “işin çeşitli boyutları” olarak söz edilmekte ve ücret, güvenlik, işin niteliği, yükselme fırsatı, gelişme olanakları, çalışma ortamı, yönetim biçimi, çalışma arkadaşları, ve iletişim olarak sınıflandırılmaktadır (Baysal, 1981).

4.1.1 Ücret

Ücret çalışan kişinin iş gücü karşılığında elde ettiği bir gelirdir. Paraya karşı duyulan arzunun kökeninde, bir yandan kişinin fiziksel ihtiyaçlarının giderilmesi düşüncesi yatarken, diğer yandan kişinin meslekte başarı duygusu, kendisini kanıtlama, kabul edilme gibi üst düzey gereksinimlerinin doyumlanması da gelmektedir. Fakat çalışanlar için ücret daha çok örgütün kendilerine karşı ilgisini gösteren göstergelerden biridir. Böylesine önemli olan paranın, yapılan işe denk değerinde olmaması iş doyumunu tehlikeye düşürebilir (Berns, 1984).

Ücretler ve maaşlar, iş doyumunu açısından anlamlı olduğu kadar karışık ve çok boyutlu bir faktördür (Luthans, 1995). Herzberg’in hijyen

faktörleri arasında saydığı ücret, tek başına iş doyumunu sağlamada yeterli olmamasıyla birlikte beklenen düzeyde olmaması doyumsuzluğa neden olmaktadır. Yapılmış olan bir araştırma sonuçlarına göre, maaşın yarattığı gerginlikten kaçınmak ve ücretlerini arttırmak için bir çok çalışan, iş değiştirmeye yönelebilmektedir (Tang et al., 2000).

Robbins'e (1986) göre, çalışanlar ücretleri adil, açık ve kendi beklentilerine uygun olarak algılanmak istemektedirler. Ücretin, adaletli olarak algılanabilmesi için, işin zorluklarına, kişisel yetenek düzeylerine ve ortak ücret standartlarına dayandırılmış olması gerekmektedir. Ücret, ancak bu durumda doyumun belirleyicisi olur. Patrick ve Menning, de yeterli ücret ödenmesi ve ücretlerin adil dağıtılması konusuna özen gösterilmesi ve eğer artık gelir varsa, bunun da kişisel ihtiyaçlara ve önceliklere göre dağıtılması gerektiğine değinmektedirler (Tooper, 1999). Tabii ki tüm çalışanlar paraya aynı oranda önem vermezler. Bir çok insan işin, istedikleri şehirde olmasını, daha az yorucu bir iş olmasını ve çalışma saatlerinin uygun olmasını daha az paraya gönüllü olarak tercih ederler (Robbins, 1986).

Araz (1991), çalışmasında, bazı araştırma bulgularının; bazı çalışan grupları için iş doyumunun oluşumunda ücretin göreceli olarak önemsiz olduğu sonucunu sunmasına rağmen, genelde ücretin tüm meslek grupları için en önemli çalışma koşullarından biri olarak kabul edildiğini ve kişinin geçmişi ya da ücretin gerçek düzeyi ne olursa olsun, ücretin mutlak düzeyinden ziyade diğer benzer koşullardaki çalışanlarla mukayese edilen rölatif düzeyinin doyum üzerindeki fonksiyonunun göz ardı edilemeyecek kadar önemli görüldüğünü belirtmektedir (Araz, 1991).

Yapılan birçok araştırmada olduğu gibi Bülbül (1996)'de yaptığı araştırmada ücret faktörünün, çalışanlar için çok önemli bir motivasyon kaynağı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kuşluvan'a (1999) göre ücretin önemli olmasının bir çok nedeni vardır. Bu nedenleri Kuşluvan şu şekilde sıralamaktadır:

- cret yaşam için gereken geçimi sağlar ve çalışmak için bir teşvik olur.
- cret ls çalışanın sadece örgüt içi hiyerarşide değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da konumunu gösterir.
- cretteki artış, işteki başarının onaylanmasıdır.
- cret artışı, diğer insanlarla ilişkiden ve daha derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir.

cretle ilgili diğer bir görüş ise şu şekildedir; "cret ve maaşlar, "Neden çalışıyorum?" sorusuna cevap verdikleri sürece motivasyon unsuru olabilir. Çoğu insan daha fazla ücret ödendiğinde çalışanların daha fazla motive olduğuna inanır. Aslında para, insanları yataktan kalkıp işe gitmelerine yetecek kadar motive edebilir. Ücretin o iş için kabul edilen düzeyler dolayında olması koşuluyla, para insanların fazladan çaba harcamaları doğrultusunda pek az etkili olabilir. O iş için ödenen paranın miktarını arttırmak, her zaman insanların daha iyi çalışacakları anlamına gelmemektedir" (Kuşluvan, 1999).

cret artışı çoğu insan için önem taşır, çünkü insanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği için tek olmasa da önemli bir özendirme aracıdır (Eren, 1991).

cret artışı için önerilen yöntemlerden biri, kişisel değerlendirmeye dayanan, primli ücret sistemidir (Eren, 1991). Primi hesaplanırken, ilgili

çalışanın harcadığı ek çabaya uygun olmasına ve belirli kriterlere göre verilmesine özen gösterilmelidir. Aksi takdirde verilen prim memnuniyete değil, memnuniyetsizliğe yol açacaktır (Kuşluvan, 1999).

Ücret önemi kişiden kişiye ve durumdan duruma farklılık gösterir. Bu nedenle ücretin doyum sağlayıcı olması, “kişilerin gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığına, parasal beklentilerin ve isteklerin büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve finanssal ödüllerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır” (Kuşluvan, 1999).

4.1.2 Güvenlik

Güvenlik iş doyumunu etkileyen faktörler arasında en başta gelenlerdendir. Görevi kaybetme korkusu, doyumunu tehdit eden bir tehlike yaratır. Güvenlik konusu aynı zamanda sağlığı da ilgilendiren bir kavramdır. Birey sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. Her türlü güvenlik önleminin alındığı bir ortamda çalışmak bireyi mutlu kılacaktır.

Diğer yandan iş güvenliği, birçok çalışan birey için ücret ve ilerlemeden daha önemli görülmektedir. İş kaybetme endişesi, bireyde hem fiziksel hem de psikolojik olarak sorun yaratmaktadır.

4.1.3 İşin Kendisi – Niteliği

Birçok araştırmacı işin kendisinin doyum verici, motive edici olabilmesi için belli bazı özellikleri taşıması gerektiğini düşünmektedir. Literatüre bakıldığında, doyum sağlayıcı işlerin özellikleri arasında:

geribildirim, otonomi ve özgürlük sağlayan, zihinsel ve kişisel olarak zorlayıcı olan yani mücadele etmeyi ve çaba sarf etmeyi gerektiren, ilgi çekici, ilginç, sıkıcı olmayan, statü sağlayan, içsel ve dışsal ödüller içeren, yetenek ve becerilerin kullanılabilirdiği, görev çeşitliliği olan, anlamlı, yapılmaya değer, önemli olarak algılanan, iş kimliği sağlayan, çalışana başarı duygusunu tattıran, niteliklerinin çalışana uygun olduğu işler belirtilmektedir (Araz, 1991).

Luthans (1995), içerik olarak işin kendisinin temel doyum kaynaklarından biri olduğunu ve işin kendisinden gelen, geribildirim ve otonomi özelliklerinin işle ilişkili motivasyonel faktörlerin başında geldiğini belirtmektedir. Luthans, zorlayıcı ve ilgi çekici, sıkıcı olmayan, statü sağlayan işleri de doyum sağlayıcı işler olarak görmektedir. Çalışanın işin ne zaman ve nasıl yapılacağı hakkında söz sahibi olmasını sağlayan “iş özerkliği” ilgi çekici ve doyum yaratıcı olabilecek iş özelliklerinin arasındadır (Araz, 1991).

Bernstein ve arkadaşlarına göre de (1994), kişisel zorlanma, içsel ve dışsal ödüller ve özgürlük sağlayan işler motive edicidir.

Robbins (1986), “zihinsel olarak zorlayıcı işleri” iş doyumuyla ilgili en önemli faktörlerin başında saymaktadır. Robbins’e (1986) göre, “Çalışanlar, yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri ve onlara görev çeşitliliği, özgürlük, ne ölçüde iyi olduklarına dair geri bildirim sağlayan işleri tercih etme eğilimindedirler. Bu özellikler de işi zihinsel olarak zorlayıcı sınıfına sokar. Bu tür işlerin çok az bir kısmı can sıkıntısı yaratacak özellikte olmasıyla birlikte daha fazla bir kısmı engellenme ve başarısızlık duygusu yaratacak niteliktedir. Olumlu bir çaba sarf etme sonucu bu tür işlerdeki çoğu çalışan iş doyumunu yaşayacaktır.”

Araz (1991) çalışmasında, işin kendisiyle ilgili en temel atfın; işin kişi için anlamlı ve ilginç olması durumu olduğunu belirtmiştir. Nitekim Patrick ve Menning'e göre de çalışanın yaptığı işin anlamlı olduğunu hissetmesinin, mücadele etmeyi ve çaba sarf etmeyi gerektiren işler ile uğraşmasının ve işte başarılı olduğunu hissetmesinin önemi büyüktür (Toper, 1999). Ayrıca yapılan işin diğer insanların yaşamında etkili olduğunun bilinmesi de önemlidir. Örneğin bir uçağın kanadını vidalayan kişinin yaptığı iş, çöp varilini vidalayan bir kişini işinden daha önemlidir ve muhtemelen kişi kendini daha doyumlu hissetmektedir.

Çalışan, kendisine göre, yapılmaya değer bir işe sahipse daha çok çalışacaktır. Bu tür bir işi yapan kişi sadece kişisel haz değil, aynı zamanda bütün bir toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu da duyar.(Eren, 1991).

Orhan (1997) çalışmasında, ilgi çekici ve doyum yaratıcı olabilecek iş özelliklerini, şöyle belirtmektedir:

- Yetenekleri, yüksek becerileri kullanmaya elverişli,
- Öğrenmeye olanak tanıyan,
- Yaratıcılığa, değişikliğe, sorumluluğa elverişli,
- Demokratik bir denetim biçiminin olduğu
- Değişik düşünce tutum ve yetenekleri içerecek zenginlikte olan
- Bilişsel buluş ve yeniliklere açık olan
- Sorun çözmeye dayalı olan işler

4.1.4 Yükselme Fırsatı

İş doyumunu belirleyen faktörlerden bir diğeri de "yükselme"dir. Kuşluyan'ın (1999) yaptığı tanıma göre yükselme; "çalışanın üst

konumdaki ve daha zor bir göreve getirilmesidir.” Görev güçleştikçe çalışana verilen sorumluluk, yetki ve ödenen ücret de artacak, bu da çalışanın üzerinde çok yönlü bir güdüleyici etki yaratacaktır.

Kuşluvan (1999), çalışanların bir işe girdiklerinde, ilk olarak yükselme ve gelişme olanaklarını araştırmakta olduklarını belirtmektedir.

Robbins (1986), yükselme faktörü ile ilgili olarak şunları söylemektedir: “Çalışanlar yükselme politikalarını adil, açık ve kendi beklentilerine uygun olarak algılamak isterler. Yükselme, kişisel gelişme için fırsat, daha fazla sorumluluk ve artan sosyal statü sağlar. Bu nedenle çalışanlar, yükselme kararlarının adaletli olduğunu düşünürlerse işlerinden doyum sağlayacaktır”.

Locke’a göre (1976), yükselme isteğinin altında yatan nedenler; psikolojik gelişme isteği, adalet isteği, daha yüksek kazanç isteği ve sosyal statü elde etme isteğidir.

4.1.5 Gelişme Olanakları

Gelişme olanakları mesleki gelişme ve yenilenmeyi anlatmaktadır. Çalışan bireyin iş yerinde bilgi ve becerilerini geliştirmek için sağlanacak olanaklar, işten doyumunu artıracak çok önemli bir etken olarak görülmektedir. Bireyin bilgi ve becerileri geliştikçe yeterlilik duygusu, özgüven ve özsaygısı güçlenmekte, dolayısıyla işinden daha fazla doyum sağlayabilmektedir (Aksayan, 1990).

“Çalışma yaşamında insan kaynağı dışındaki tüm kaynaklar kısıtlıdır. Bu kaynaklar hiçbir zaman aldıkları girdiden daha fazlasını çıktı olarak veremezler. Yalnızca insanlar nitelikleri sayesinde toplam girdiden daha fazla çıktı üretebilirler.” (Güneri, 1999). İnsanların niteliklerinin

arttırılması da ancak yeni şeyler öğrenerek yani, eğitim yoluyla sağlanabilmektedir.

Örgütlerde çalışanlar için eğitim hem gelişmeye yönelik bir ihtiyaç, hem de bazı ihtiyaçların giderilmesi için bir araçtır. Örneğin, Kaynak (1975), grup eğitimleri yoluyla çalışanların bazı sosyal ihtiyaçlarının da sağlandığını belirtmektedir. Çalışanlar, kariyerlerinde ilerlemek, kendilerini geliştirmek ve kuruluşlarının başarılı olmasını sağlamak amacıyla, devamlı öğrenme ortamı içinde olmak isterler. Eğitim, iş doyumunun önemli bir belirleyicisi olan “yükselme” için bir araç ya da basamaktır. Çalışanlar, işin nasıl yapılacağından, iş güvenliği eğitimlerine, yeni geçilen yönetim sistemlerinden, kişisel gelişim eğitimlerine kadar sayılabilecek birçok konuda eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

4.1.6 Çalışma Ortam ve Koşulları

İş doyumunu etkileyen çevresel ya da örgütsel özelliklerden bir diğeri, çalışma ortamı ve koşullarıdır. Genel olarak çalışanlar, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu, yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan iş yerlerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedir (Aksayan, 1990).

Robbins'e (1986) göre, çalışanlar, çalışma ortamlarının hem kişisel konfor ve hem de iyi çalışma olanağı sağlayacak şekilde olmasını isterler. Bununla birlikte, bir çok çalışan, çalışma ortamlarının temizlik açısından olsun, modern olanakların ve uygun alet ve ekipmanın bulunması açısından olsun evlerindeki ortama yakın olmasını tercih etmektedirler. Robbins'in belirttiğine göre yapılan araştırmalar da, insanların tehlikesiz ve konforlu ortamlarda çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Gerçekten de insanlar, hoş çalışma koşullarında, daha iyi çalışma eğilimindedirler. Herzberg'in hijyen faktörler arasında saydığı çalışma koşulları, pek tabii ki tek başına tatmin olmuş bireyler yaratmaz, ancak bireylerin gereksiz yere mutsuz olmalarının önüne geçer. Çalışılan yeri daha iyi hale getirmek, baştan sona yeniden düzenlemek anlamına gelmez Kuşluvan (1999), çalışma alanında yapılabilecek basit değişiklikleri şöyle listelemiştir:

- Duvarları zaman zaman boyamak
- Eşyaları, kırmızı, yeşil, sarı gibi canlı renklerden seçmek.
- İş görenlere, özel kahve fincanları dağıtmak, arabaları için özel park alanı ayırmak
- Gazetelerin, iş dünyasıyla ilgili dergilerin bulunduğu bir dinlenme köşesi oluşturmak
- Çay/kahve makinesi koymak.
- Özellikle işyeri şehir dışında ise çalışanlara yemek vermek
- İşyerinde aydınlatmayı güçlendirmek
- Müzik eşliğinde bir çalışma düzeni kurmak

Çalışma koşullarından bir tanesi de çalışma saatleridir. Kirel (1999), son yıllarda giderek yaygınlaşan esnek çalışmanın (flexi-time), çalışma hayatını daha zevkli, iş tatminini artırıcı ve çalışma şartlarını iyileştirici etkisinin olduğunu ve bu tür programların olmasının çalışanların işe yaklaşımlarını etkileyerek, örgüte bağlılığı ve iş tatminini arttırabileceğini belirtmektedir.

Herzberg, çalışma koşullarını, kadınların, erkeklerden, fabrikada çalışan işçilerin ise, ofiste çalışanlardan daha fazla önemli bulduklarını iletmektedir (Locke, 1976). Araz (1991), sıcaklık, nem, havalandırma, aydınlatma, gürültü temizlik vb. çevresel faktörlerin ve iyi bir donanımın

doyum üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Robbins (1986) ise, bu çevresel faktörlerin ne çok fazla ne de çok az düzeyde olmaması gerektiğine işaret etmektedir.

Herzberg ve Whyte, bazen fiziksel çalışma koşullarıyla ilgili şikayetlerin, kaygı, kişisel problemler veya yöneticiyle geçen olumsuz bir görüşmeden kaynaklanan ve problem çözüldüğünde ortadan kalkan bir engellenme durumunun belirtisi ya da sembolü olduğunu gözlemlemişlerdir (Locke, 1976).

4.1.7. Yönetim Biçimi, Yöneticilerle İlişkiler

Bireylerin çalıştığı, iş yerinde yöntemin ve yöneticilerin niteliği, iş doyumunda başlı başına önem taşımaktadır. Ekip çalışmasına elverişli olan, bireylerin verilen hizmetlere ilişkin kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri, çalışanlara daha yüksek doyum sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin dostça, nazik, hoş ve samimi olması, çalışanın sağlığına ve kişisel sorunlarına eğilmesi, iş dışı sorunları ile ilgilenmesi durumunda iş doyumunun önemli ölçüde arttığı gözlenmiştir (Aksayan, 1990).

Locke (1976), örgütün, bireyin iş görevlerinin doğasını, iş yükünü, sorumluluk düzeyini, yükselme olanaklarını, ücret oranını ve işin fiziksel koşullarını belirlediğini ifade etmektedir. Bu nedenle bireyin çalıştığı örgütün kültürü, yönetimin niteliği, iş doyumunda başlı başına doyum sağlamaya etkiye bulunabilecek faktörlerdendir.

Locke (1976), örgütsel politikaları tanımlamaya yarayan “rol çatışması” ve “rol belirsizliği” kavramlarının iş doyumsuzluğu ile ilişkili bulunduğu belirtmektedir. Yani, doyumsuzluktan kaçınmak için rol

çatışması ve rol belirsizliğinin en alt düzeye indirilmesi gerekmektedir. Kısacası uygulanan politikalarda, çalışanların rollerini iyi tanımlanması doyum üzerinde olumlu etki yapacaktır.

Toplumca tanınan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile çalışanın yaratıcılığına olanak sağlayan, takım çalışmasına elverişli, kararlara katılım ilkesini benimsemiş yönetim biçimleri olan örgütler çalışanların elde edeceği doyumun artmasına yol açacaktır .

Örgütsel yapının bir niteliği olan örgütsel büyüklüğün de doyumla ilişkisi kabul edilmektedir. Çok sayıda farklı işin mevcut olduğu koşullarda hiyerarşik yapının zayıf iletişim ve işten soğumaya yol açabileceği görülmüştür.(Araz, 1991)

Çalışan, daha örgüte girdiği ilk günden başlayarak çeşitli konularda bilgi gereksinmesi duymaktadır. Önce örgütü, sonra işini ve çevresini tanımak için çaba harcar (Kuşluvan, 1999). Örgütlerde emir, haber duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişimdir ve iletişim bireylerin örgüt içi davranışlarını etkilemekte ve yönlendirmektedir.

Akıncı'ya (1998) göre, "Örgütlerde çalışanların birbirleriyle olduğu kadar üstleriyle kurdukları iyi bir iletişim, çalışanların motivasyonunu artırır. Örgüt içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların serbestçe üstleriyle tartışabilmesi ve çeşitli önerilerini iletebilmesi ve firmayla ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi gibi imkanlar sağlayarak, kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından çok önemlidir."

Sabuncuoğlu ve Tuz 'de örgütlerde dikey ve yatay düzeyde iletişimin açık olması gerekliliği üzerinde durmaktadır. Böyle olduğu takdirde, örgütün problemlerini bilen, yaşayan ve üstlerin bu konuda ne yapmaya çalıştığını anlayan işçiler, genellikle örgüte daha ılımlı yaklaşmaya meyilli olacaklardır (Akıncı, 1998).

Yapılan araştırmaların, çalışanların kısıtlanmış bir iletişimden çok, açık iletişimden yana olduklarını göstermektedir. Nitekim Kay ve Christophel'in (1995), yaptığı araştırmanın sonuçları da müdürlerin iletişimdeki aıklılığının, anlamlı bir Şekilde motivasyonla ilişkili olduğunu sonucunu vermektedir.

Robbins'in (1986) bildirdiğine göre, yapılan araştırmalar, anlayışlı, arkadaş canlısı, iyi performansı takdir eden, çalışanın fikirlerini dinleyen ve onlara kişisel ilgi gösteren bir 'st'n çalışanın iş doyumunu arttırdığını göstermektedir. Araz (1991) ise, iş yönelimi olmayan gözetmenlerin doyum arttırıcı etkisi olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, otoriteryen kişilik yapısındaki çalışanların iş yönelimli, emir verici liderleri tercih edebileceklerini de belirtmektedir.

Locke 1973'te yaptığı bir araştırmada, tanınmanın, özellikle mavi yaka çalışanları arasında, iş doyum ve doyumsuzluğunun en sık dile getirilen nedenlerinden bir tanesi olduğunu bulmuştur (Locke, 1976). Tanınma arzusunu, öz-saygı ya da pozitif benlik kavramı ihtiyaına atfetmektedir.

Takdir edilme, tüm çalışanlar için önemli bir doyum kaynağıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, iş görenlere büyük bir doyum vermektedir. Dolayısıyla takdir eden, tanınma ihtiyaının farkında olan yöneticilerin daha motive edici olduğunu söylenebilir.

Kuşluvan (1999), 'bir çift söz söylemekten' ten, takdirname vermeye kadar uzanan çeşitli takdir etme aşamalarının bazen bir yükselmeye bazen bir süre ücretli izne bazen de parasal bir ödüle olarak sağladığını belirtmektedir.

Takdir edilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında iş doyumunu arttırmaktadır. Fazladan bir çaba gösterildiğinde takdir etme, bu çabayı kişi için anlamlı kılmaktadır. Kuşluvan (1999), insanların takdir edilmelerini gerektiren durumları fark etmenin, yarım ağızla teşekkür etmek yerine özel zaman ayırarak işin “iyi yapıldığını” söylemenin, insanları takdir ederken, bir yandan da “iyi iş başardın ama...” diye söze başlayarak değil, “kayıtsız-şartsız” takdir etmenin doyum üzerindeki önemini belirtmektedir.

4.1.8 Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Mesai arkadaşlarıyla olan ilişkilerin doyum veya doyumsuzluk üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Araz’ın (1991) bildirdiğine göre, “çalışanlara, kendi iş arkadaşlarını seçmelerine izin verildiğinde ya da iş grupları eşit yetenek düzeyi temel alınarak oluşturulduğunda iş doyumunda artış gözlenmektedir.”

Doyum, iş yerindeki olumlu insan ilişkileri ile ilgilidir. İş arkadaşlarından gelen olumlu destek, mesleksel gerilimi azaltmaktadır (Yıldırım, 1987).

Örgüt içindeki insanların sosyal ihtiyaçlarından resmi olmayan gruplar doğmaktadır (Toper, 1999). Bu grupların doğması, yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanların yeni çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda tanışmasına ve kaynaşmasına yardımcı olmaktadır (Kuşluvan, 1999).

Yapılan araştırmalar grupların, kişinin duygusal yaşamı üzerinde önemli etkisinin olduğunu göstermiştir (Toper, 1999). Çalışma grubundaki ilişkiler çalışanların doyumunda etkili olmaktadır. Grup birliği ve dayanışması yüksek olan, çalışma arkadaşları arasında uyumlu ilişkiler

bulunan ve gruptaki birey sayısı az olan çalışma gruplarında çalışanların iş doyumunu artmaktadır (Baysal, 1981).

Bu açıdan bakıldığında, iş ortamında da çalışma arkadaşları ve çalışma grupları kişi için önem kazanmaktadır. Çünkü, insanlar, işlerinden para ya da maddi başarılarından daha fazlasını almaktadırlar. Bir çok çalışan için iş, sosyal ilişki ihtiyacını da karşılar. Mesai arkadaşlarıyla olan ilişkiler doyum veya doyumsuzluk üzerinde çok önemli bir etkiye sahipken, özellikle dostane ve destekleyici iş arkadaşlarının olması yüksek iş doyumuna neden olur (Robbins, 1986).

4.2. Bireysel Özellikler

Bireysel farklılıklar ve kişilik özellikleri iş doyumunu etkilemektedir. İlgili literatürde, iş doyumunu etkeni olarak en çok sözü edilen bireysel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, sosyo-kültürel çevre, zeka, kişilik, ve aynı işte geçirilen süredir.

4.2.1 Yaş

Yaşın iş doyumuna etkisine ilişkin farklı görüşler vardır. Kaynaklarda, çalışmalarında bireysel özelliklerden yalnızca yaş ile ilgilenen Herzberg, yaş ile doyum arasındaki ilişkiyi "U" şeklinde bir eğri ile açıklamaya çalışmıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan genç yaştaki bireylerde, yüksek olan iş doyumunu, otuz yaşına doğru düşmekte, daha sonra yaş ilerledikçe çalışma yaşamının sonuna kadar yükselmektedir. Diğer bir görüş ise, insanların deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı,

böylece işlerinden daha doyumlu oldukları belirtilmektedir. Genç yaşlardaki insanların yükselme ve iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması ya da iş seçimi ve iş güvencesine ilişkin kuşkularının bulunması nedeniyle, işlerinde daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır (Aksayan, 1990).

4.2.2 Cinsiyet

Cinsiyetin iş doyumunu ile ilişkisini inceleyen araştırmalar, bu konu da birbirleriyle çelişkili sonuçlar göstermektedir. Baysal'ın (1981) belirttiği gibi çalışmalardan bazıları, erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalışan kadınların işlerinden daha çok doyum elde ettiklerini göstermiştir (Baysal, 1981). Diğer yandan kadınların iş doyumlarının daha düşük olduğunu belirten araştırmalarda bu sonuç kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olması nedeniyle çalışma yaşamında üst düzey gereksinimlerini gidermeyi amaçlamaması, ve işlerin parasal ya da fiziksel ödülleri onlar için daha önemli olmasına bağlamıştır (Aksayan, 1990).

4.2.3 Eğitim Düzeyi

Berns (1981) eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında ilişki arayan araştırma sonuçlarının, genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyumun azalacağı doğrultusunda olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda bu konuda bazı yazarların, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırdıklarının altını çizmiştir. Örneğin üniversite mezunları, kendi

yöneticilerini referans grubu olarak seçip, ücretlerini onların ücretleri ile karşılaştırdıklarından doyumları düşük olur (Berns, 1984).

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında ilişki arayan araştırma sonuçları genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyumun azalacağı doğrultusundadır (Baysal, 1981).

4.2.4 Sosyo-Kültürel Çevre

Bireyin sosyo-kültürel çevresinin de iş doyumunu etkilediği belirtilmektedir. Berns'in belirttiği gibi bazı araştırmalarda, özellikle eşlerin işlerindeki statüleri, çalışan kadınların en küçük çocuklarının yaşları, ailenin gelir düzeyi gibi sosyo-kültürel değişkenlerin iş doyumunu düzeylerinde farklılık yarattığı saptanmıştır (Berns, 1984).

4.2.5 Zeka

Bir diğer özellik zekadır. Pek çok iş ve meslek için belirli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu yüzden saptmaların bireyi iş doyumsuzluğuna götürdüğü kanıtlanmıştır (Baysal, 1981).

X

4.2.6 Kişilik

İş doyumuna etki eden faktörleri açığa kavuşturmak için son yıllarda araştırmacılar, iş doyumunu ve kişilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli

çalışmalar yapmaktadırlar. Çocukluk dönemindeki kişilik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi, benlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi, öz-değerlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen ve iş doyumunun altında yatan psikolojik boyutları irdeleyen çalışmalar yapılmaktadır (Judge, et. al, 2000).

Oskamp (1984) doyumunu etkileyen bu içsel ve dışsal faktörlere ilaveten kişisel farklılıkların da göz önüne alınması gerektiğini öne sürmektedir. Örneğin: Başarı yönelimli kişiler için iş aktiviteleriyle ilgili olarak belirlenen standartlara ulaşma ya da daha iyisini sunma isteği diğer kişilere oranla çok daha önemlidir. Bu durum da doyum üzerinde etkili olabilmektedir.

Çalışanların kişilik yapıları ve iş doyumları arasında ilişki vardır. Doyum düzeyi yüksek olan bireylerin daha esnek ve kararlı kişiliği olduğu, işinde doyumsuz olan bireylerin ise, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir kişilik yapısına sahip bireyler olduğu belirtilmiştir .

Holland'ın kişilik-iş uyumu teorisinde ulaştığı sonuçlardan birisi, çalışanın kişiliği ve işi arasındaki yüksek uyumun, daha yüksek iş doyumuna yol açtığıdır. Buradaki mantık, seçtikleri iş ile kişilik tipi birbirine uyan insanların, işlerinin gerektirdiği doğru yetenek ve becerilere sahip oldukları, böylece de, işlerinde başarılı olacakları ve bu başarılarından dolayı yüksek iş doyumuna ulaşacaklarıdır. (Robbins, 1986).

Locke (1976), çalışanın kişiliği ile ilgili olarak, benlik saygısı yüksek olan kişilerin, benlik saygısı düşük olan kişilere oranla işlerinden daha memnun oldukları bilgisini sunmaktadır.

Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998), yaptıkları çalışmayla; pozitif özdeğerlendirmeye sahip bireylerin, iş doyumlarını, daha az pozitif öz-değerlendirmeye sahip bireylerden yüksek düzeyde gördükleri sonucunu sunmaktadırlar (Judge, et. al, 2000).

4.2.7 Aynı İşyerinde Geçirilen Süre

Aynı işyerinde geçirilen süre ile ilgili olarak bazı araştırmalar, bireylerin ilk işe başlamalarından hemen sonra, doyum düzeylerinin yüksek olduğu, daha sonra bu düzeylerin düştüğünü göstermektedir (Locke, 1976).

5. İŞ DOYUMSUZLUĞU VE SONUÇLARI

Çalışanların gereksinimlerinin işte doyurulmamasının önemli davranışsal sonuçları bulunmaktadır. Bu konuda Mc Gregor şunları söylemektedir; Çalışanın edilgenliğini, sorumluluktan kaçınmasını, düşmanca tutumlarını, direnmesini, onun doğasına yüklemek hatalı olmaktadır. Esasen bu davranış biçimleri çalışanların rahatsızlığının belirtileri, toplumsal ve benlik gereksinimlerinin doyurulmamasının sonuçlarıdır. Kısacası insanlar kendilerine önemli gelen gereksinimlerini işte doyurulmaktan alıkonulursa; tembellik, edilgenlik, değişmeye direnme, sorumluluk almama ve gerçekçi olmayan ekonomik isteklerde bulunma gibi olumsuz davranışlar göstereceklerdir (Türnüklü, 1992).

Öte yandan, iş doyumu ve davranışlar arasındaki ilişki, bireyin objeleri algılama ve değerlendirilmesi sonucu oluşan olumlu olumsuz duygularının değişik tepkilere yol açması ile açıklanmaktadır. Olumlu duygular, algılanan objeye yaklaşma, yeni amaçlar koyma ve benzeri tepkilere; olumsuz duygular ise objeden kaçma, ortamı terk etme, fiziksel saldırı, zarar verme, yakınma, eleştirme, işi yavaşlatma, kendi değerlerini değiştirme, savunma mekanizmalarını kullanma, durumu kabullenme gibi tepkilere yol açmaktadır. Bu tepkilerle ilgili olarak, birey çeşitli davranışlar geliştirir. Örneğin objeden kaçma ile ilgili olarak işe geç gitme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları görülebilir.(Baysal, 1981).

İş doyumsuzluğu bireysel ve örgütsel düzeyde bazı olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu konuyu inceleyen araştırmacılara baktığımızda Locke'un (1976), iş doyumunun etkilerini; Diğer tutumlara (yaşama, ailesine ve kendisine ilişkin tutumlara) etkisi, fiziksel sağlığa ve

uzun yaşamaya etkisi, akıl sağlığına etkisi, devamsızlığa, çalışan devrine ve verimliliğe etkisi başlıkları altında incelendiğini; Luthans'ın (1995) ise, iş doyumunun etkilerini; Verimlilik, çalışan devri, işe devam ve diğer bazı faktörler başlıkları altında ele alındığını görmekteyiz.

Bu çalışmada iş doyumsuzluğu etkileri, bireysel ve örgütsel olmak üzere 2 bölümde incelenecektir

5.1 İş Doyumsuzluğunun Bireysel Sonuçları

5.1.1 İş Doyumsuzluğunun Çalışanların Yaşam Doyumuna Etkisi

İş insanların hayatlarının bir parçası olduğuna göre, işten alınan doyumunun yaşam üzerinde etkili olduğunu düşünmek pek de yanlış olmayacaktır (Locke, 1976). Nitekim Bilgin'in (1991) de belirttiğine göre; insanlar, yaşamlarındaki doyumun çoğunu, yaptıkları işten aldıklarını söylemektedirler. Sonuç olarak, işten sağlanan doyum sadece işe değil yaşamın diğer alanlarına da etkide bulunmaktadır.

İş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, bu konuyla ilgili üç kuramsal model önermektedirler. Bunlar saçılma (spillover), telafi (compensation) ve bölünme (segmentation) modelleridir (Iverson and Maguire, 2000). Bu üç modeli şöyle açıklamaktadırlar; *Saçılma*, bireyin yaşamının bir alanından aldığı doyum diğer alanlara da yayılmaktadır ve iş ve yaşam doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışan iş yaşamından doyum alıyorsa, yaptığı iş dışı aktivitelerde de mutluluk duyar. *Telafi* modeli ise, saçılma modelinden farklı olarak iş ve yaşam doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğunu söylemektedir. Modele göre, iş yaşamında doyumsuzluk yaşayan birey hayatın diğer alanlarında

bunu gidermeye çalışmaktadır. Üçüncü model olan *Bölünme* ise, çalışanların iş ve iş dışı yaşamlarını ayırabileceklerini dolayısıyla, iş ve yaşam doyumu arasında bir ilişkinin olmadığını söylemektedir (Iverson and Maguire, 2000).

Robbins'e göre (1986), işinden memnun olan çalışan, aynı zamanda memnun bir vatandaşdır. İşinden doyum alan insanlar genel olarak hayata dair olumlu tutumlar içinde olacaklardır ve psikolojik açıdan sağlıklı bireylerden oluşan bir toplumu oluşturacaklardır. Luthans (1995) ise, memnun olan çalışanların, iş arkadaşlarına ve müşterilere yardım etme gibi olumlu davranışlar gösterdiklerini belirtmektedir.

Herzberg ve arkadaşları, yaptıkları araştırmayla, doyum verici iş deneyimlerinin bireyin öz-güvenini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Kornhauser, iş doyumunun, iş dışındaki aktiviteleri ve aileye yönelik tutumları etkilediğine dair pozitif bir ilişki bulmuştur (Locke, 1976).

5.1.2 İş Doyumsuzluğunun Çalışanların Fiziksel Sağlığına Etkisi

Locke'a (1976) göre iş doyumunu, bireyin fiziksel sağlığını ve belki de ne kadar yaşayacağını da etkileyebilmektedir. Araştırma sonuçları, yüksek iş doyumuna sahip çalışanların işle ilgili yeni görevleri daha çabuk öğrendikleri, daha az iş kazası geçirdikleri ve daha az şikayette bulunma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, iş doyumunu ve özellikle de doyumsuzluğu, bazı fiziksel sonuçlar yaratabilir. İş doyumsuzluğunun çalışanlarda, kalp hastalıkları, mide rahatsızlıkları, kas spazmları ve bir çok ağrı ve sancı gibi psikosomatik sorunlar yarattığı araştırmalar sonucu elde edilen bulgular arasındadır (Orhan, 1997).

Locke'nin belirttiği gibi Sales, bir saatlik laboratuvar deneyinde, bireyin verilen işten hoşlanma derecesi ile aynı sürede kandaki kolesterol düzeyi arasında olumsuz bir ilişki bulunduğu söylenmiştir. Yüksek kolesterol düzeyinin kalp hastalığına götürücü olması nedeniyle iş doyumsuzluğu ile kalp hastalıkları arasında bir ilişki kurulmasına yol açmaktadır (Locke, 1976)

5.1.3 İş Doyumsuzluğunun Çalışanların Ruh Sağlığına Etkisi

İş doyumsuzluğunun kendisi başlı başına hoş olmayan ruhsal bir durumdur ve aynı zamanda ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir etkidir. Araştırmalar, özellikle işin yetenekleri kullanmaya elverişli olmamasından kaynaklanan doyumsuzluğun, bireyden bireye farklılık gösterecek derecede kaygı yarattığını göstermiştir. Gereksinimlerin doyurulmasından kaynaklanan gerilimi azaltmak için bireylerin kullandığı savunma mekanizmaları kalıplaşır ve bireyin kişiler arası ilişkilerinde etkili olursa, ruh sağlığı üzerinde olumsuz etki gösterir (Yavaş, 1993).

Kornhauser, endişe, gerilim, öz-saygı, düşmanlık, insancılık, yaşama sevinci ve bireysel moral gibi boyutları kapsayan bir ruh sağlığı endeksi hazırlamış ve bunu işçilere uygulamıştır. Özellikle yeteneklerini kullanma olanağı ve kendini geliştirme gereksinimi gibi işle ilgili boyutlardan doyumsuzluğun ruh sağlığı üzerinde önemli etkileri olduğu bulunmuştur (Baysal, 1981).

İşte doyumsuzluk nedeninin bir sonucu olarak gündeme gelen en belirgin duygu hayal kırıklığıdır (Türnüklü, 1992). İnsanların hayal kırıklığına karşı gösterecekleri tepki çeşitlerinden bazıları, çalışanın doyum verici olmayan bir durumda olmaktan korunmak üzere

düzenlenmiş olmaları nedeni ile ego savunma mekanizmaları olarak isimlendirilmektedir. Bunlar, hayal kırıklığına karşı geliştirilen gerileme, değişme, hayal kurma, olumsuz tavır takınma, vurdumduymazlık, geri çekilme gibi reaksiyonlar olup, genellikle de performans düşüklüğü nedenleridir. Bu gibi tepkiler dışında meydana gelen diğer bir tepki de zorlama karşısında çalışanlarda zaman zaman aletlere ve diğer çalışma arkadaşlarına yönelen saldırganlıklar ve nevrozlara kadar giden hastalıklardır. Çalışanların ruh sağlığını etkileyen bu faktörler için kendisinden kaynaklandığı kadar yöneticiler ve kendileri de dahil olmak üzere diğer çalışanlardan da kaynaklanmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki büyük fiziksel ve sosyal uzaklığın olması, insan ilişkilerinde kopukluk, birbirlerini anlayamama, yalnızlık ve yabancılaşma yaratmaktadır. Bu psikolojik etkenler örgüt içinde çatışma ve gerginlik ve çalışanların işle ilgili doyumсуuzluklarına neden olmaktadır (Türnüklü, 1992).

5.2 İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Sonuçları

5.2.1 İşe Devamsızlık

İş doyumсуuzluğu sonucunda ortaya çıkan göstergelerden biriside işe devamsızlıktır. İşe devamsızlık çalışması gereken ve yapacağı iş programlanmış olan çalışanın işine gelmemesidir. Hastalık, yıllık izin ya da idari izin nedeniyle işe gelmeme, bu tanıma göre devamsızlığa dahil değildir. Dolayısıyla devamsızlık bazı nedenlerle çalışanın yasal izin hakları dışında işine gelmemesi olmaktadır. Buna Bass ve Barrett'in deyimini ile "geçici kaçınma" da denebilir (Baysal, 1981).

İlgen ve Hollenback, iş görenlerin devamsızlarından dolayı ne cezalandırıldıkları ne de ödüllendirildikleri durumlarda, işleriyle ilgili düşüncelerinin devamsızlıktan bağımsız olduğunu, ancak zam ya da terfi gibi ödüller söz konusu olduğunda doyum ile devamsızlık arasında negatif bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır (Muchinsky, 1987).

Steers ve Rhodes, yaptıkları araştırma sonuçlarına dayanarak işe devamı etkileyen faktörleri şöyle belirtmişlerdir. İş koşulları, çalışanların değerleri ve beklentileri, kişisel özellikleri, iş koşullarından memnuniyet, işe devamı zorunlu kılan baskılar, işe devam güdüsü ve çalışanların devam davranışıdır. (Baysal, 1981).

Devamsızlık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi hafifleten pek çok durum söz konusu olmaktadır. Örneğin, hastalık izninin geniş tutulması doyumlu kişilerin bile devamsızlık yapmasına neden olabilirken, mecburiyet hissi doyumsuz iş görenlerin düzenli bir şekilde işlerine devam etmelerine neden olabilmektedir (Oskamp, 1984).

5.2.2 İşten Ayrılma

Son 20 yıl boyunca, çalışan devri ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık, ve örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri açıklayacak bir model geliştirmek için birçok araştırma yapılmıştır (Tett and Meyer, 1993). Araştırmalar sonucunda varılan sonuç: doyum ve çalışan devri arasında da negatif bir ilişki olduğudur. İşten ayrılma ya da iş devri sıklıkla devamsızlığın son aşaması olarak düşünülmektedir. İşte kalma; başarı, tanınma, saygınlık kazanma gibi içsel doyumlarla ilgili olmaktadır. İş piyasasının durumu, alternatif iş olanaklarıyla ilgili beklentiler ve kişinin örgütteki kıdemliliği mevcut işten ayrılmayı etkileyen önemli unsurlar

olarak görülmektedir (Robbins, 1986). Bazı araştırmaların devamsızlığın, işten ayrılma durumunu önceden tahmin ettiği sonucunu vermesine karşın bu ikisi arasında tam bir ilişkiden söz edilmemektedir (Araz, 1991).

İlgili literatür incelendiğinde, Locke (1976), Tett ve Meyer (1993) gibi birçok bilim adamının, iş doyumsuzluğu ve çalışan devri arasındaki ilişkiyi incelendiği görülmektedir. March ve Simon (1958), yaptıkları araştırma sonucunda, iş doyumsuzluğunun, çalışan alternatif iş olanakları araştırmaya ittiğini bulmuşlardır (Tang et al., 2000). Bir grup araştırmacı ise, iş doyumunun, 18-25 yaş arasındaki kadınların işlerini değiştirip değiştirmeyecekleri konusunda önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş doyumunu ile çalışan devri karşılıklı etkileşim halindedir. Yüksek doyumsuzluğun olduğu yerde yüksek çalışan devri olması muhtemeldir (Luthans, 1995). Locke's (1976) göre , iş doyumudoyumsuzluğu işten ayrılma üzerinde nedensel rol oynayabilmektedir.

Doyumla işe devamsızlık ve örgütten ayrılma davranışı arasındaki olumsuz ilişki yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Türnüklü, 1992). Araştırma bulgularına göre doyumlu olma düzeyi azaldıkça, çalışanın örgütü bırakma isteğinde artış olmaktadır.

İşinden ayrılan çalışanın yerine yenisi alınacaktır. Yeni çalışanın işe yerleştirilmesi ve eğitim masrafları, acemilik döneminde yapılan hatalar ve bu dönemdeki düşük üretim hızı örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir (İncir, 1991).

5.2.3 İş Verimine Etkisi

Konu sezgisel olarak ele alındığında doyumlu işgörenlerin daha iyi performans sergileyecekleri düşünülmesine ve daha önceki dönemlerde

bunun doğru olduğu kabul edilmesine rağmen; günümüzde elde edilen sonuçlar bunun tersi durumu sergiler niteliktedir. Yani verimlilik ya da performansın yüksek olmasına bağlı olarak doyumun arttığı kabul edilmektedir. Bu görüşe göre yüksek performans sergileyen bir kişi ücret artışı, takdir, terfi vb. şekillerde ödüllendirilmekte bu da iş doyumunda artışa neden olmaktadır. Gene de iki durum arasındaki ilişkiyle ilgili korelasyon yeterince yüksek değildir (Robbins, 1986). Jacobs ve Solomon performansa dayalı olarak ücretin belirlendiği durumlarda verimlilik ile doyum arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Araz, 1991). Luthans'da (1995), insanların adil olduğunu düşündükleri bir ödöl aldıklarında tatmin olacaklarını ve bunun daha yüksek bir performansa yol açacağını ifade etmektedir.

Lawyer ve Porter (1967) ve Locke (1970), verimliliğin (başarılı ya da başarısız performans) iş doyumunu belirleyen bir faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir (Baysal, 1981).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, doyum-performans ilişkisine yeni bir boyut getirmektedir. Doyum ve verimliğe ilişkin veriler, bireysel düzeyden ziyade örgüt düzeyinde toplandığında, memnun çalışanlardan oluşan örgütlere oranla daha etkili olma eğiliminde oldukları görülmüştür (Robbins, 1986).

6. İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ

Bir kişinin işinden ne kadar memnun olduğunu ya da olmadığını söyleyebilmek için işe ilişkin birçok ögeyi göz önünde bulundurmak gerekir. Yani kişinin, işinden ne kadar memnun olduğunu söyleyebilmek pek kolay değildir. Dolayısıyla karmaşık bir kavram olan iş doyumunun, nasıl ölçüleceği önemli bir sorudur. İş doyumunu ölçmek amacıyla ,ise çeşitli ölçme araçları geliştirilmekte ve uygulanmaktadır (Robbins, 1986).

İş doyumuyla ilgili ölçümler iki farklı şekilde olabilmektedir. Global iş doyumunu olarak adlandırılan ölçümde kişilere genel olarak işlerinden hoşnut olup olmadıkları şeklinde tek bir soru sorulmaktadır (Scarpello and Campell, 1983). Bu ölçümde kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluğu çok düşükten çok yükseğe doğru değerlendirdikleri düşüncesi temel alınmaktadır. Ancak global iş doyumunu ölçümlerinde hangi kriterlere göre değerlendirmenin yapıldığı göz ardı edilmektedir (Taylor, 1977). Oysa iş oldukça kompleks bir kavramdır ve kişi işini genel olarak değerlendirirken şirketin yapısını mesai arkadaşlarıyla ilişkilerini, yönetim şeklini, terfi olanaklarını vb. durumları göz önünde bulundurabilmektedir. Örn: Mesai arkadaşlarıyla ilişkilerinden çok memnun olup, ücretinden hoşnutsuzluk duyan kişinin global iş doyumunu orta düzeyde olabilir. Bir diğer kişi ise hem ücretinden hem de arkadaşlarıyla ilişkilerinden orta düzeyde memnurluk duyabilir ki bu durum da onun global iş doyumunun orta düzeyde olmasına neden olabilir (Muchinsky, 1987).

İş doyumuyla ilgili ikinci ölçüm ise iş doyumunu belirlediği kabul edilen ilgili alt alanlara yoğunlaşmakta ve iş doyumunu farklı yönleriyle ele almaktadır (Job Facet Satisfaction). Örn: “Aldığınız ücretten ne ölçüde hoşnutsunuz?” ya da “mesai arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizden ne kadar

memnunluk duyuyorsunuz?" vb. Sorularla iş doyumu ölçümleri yapılmaktadır (Muchinsky, 1987).

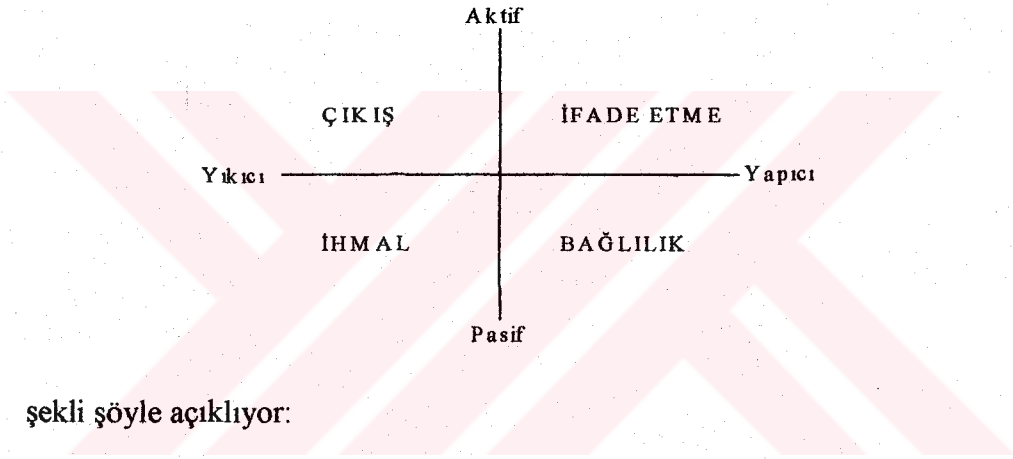
Her iki ölçüm türünün de pratikte sağladığı bir takım avantajlar söz konusudur. Örneğin işinden ayrılıp ayrılmama kararı vermeye çalışan ya da zaman boyunca iş doyumundaki değişimleri genel hatlarıyla saptamaya çalışan kişiler için ekonomik olması nedeniyle global iş doyumu ölçümü daha avantajlıyken; iş doyumunu artırma çabasında olan ya da işgörenlerin neden işten ayrıldıklarını saptamaya çalışan işletmeler için ayrıntılı iş doyumuna odaklaşmak derin bilgiler sunması açısından daha avantajlı olmaktadır (Scarpello and Campell, 1983).

İş doyumu kavramı ve iş doyumunun ölçülmesi yönündeki çalışmalar ilk olarak 1911'de Frank Taylor tarafından başlatılmış ve bugüne kadar değişikliklere uğrayarak ulaşmıştır. Taylor'un iş doyumu kavramı, kazanılan paranın miktarı ve ödüllendirmelere dayanmaktadır (Leiter, 1998). Kunin'in 1955 yılında "yüzler ölçeği" adında bir anket geliştirmiştir. 1969'da Smith, Kendal ve Hulin "İş Tanımı İndeksi"ni geliştirmiştir. Bu ölçek, denetim, ücret, yükselme olanakları, işin kendisi ve çalışanlar arası ilişkiler olmak üzere beş başlıktan oluşmuştur. (Yavaş, 1993).

Weiss ve arkadaşları 1967'de "Minnesota Doyum Anketini" oluşturmuşlardır. Bu ölçek dört bölümden oluşmaktadır. "İşin kendisi", "işin içeriği", "yönetim iş yeri politikası", "ücret doyumu", "çalışma koşulları" doyum düzeyini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Robbins (1986), çalışanların doyumsuzluklarını nasıl belirttiklerine ilişkin bir model ortaya koymuştur. Bu modele göre, çalışanlar memnuniyetsizliklerini birkaç yolla gösterebilirler.

Şekil 6.1 , dört farklı tepkiyi, Yapıcı/Yıkıcı ve Aktif/Pasif eksenleri olmak üzere iki farklı eksen üzerinden göstermektedir. Bu eksenlere yerleştirilen davranışlar ise ifade etme, bağlılık, aldırmama/ihmal ve çıkış olarak adlandırılmıştır. İfade etme; aktif yapıcı bir davranış, bağlılık; pasif- yapıcı bir davranış, aldırmama/ihmal; pasif-yıkıcı bir davranış, çıkış ise; aktif-yıkıcı bir davranış tarzı olarak tanımlanmıştır. Robbins (1986),



şekli şöyle açıklıyor:

Şekil 6.1 İş Doyumsuzluğuna İlişkin Tepkiler

Çıkış (Exit): Davranış, organizasyondan ayrılma ve yeni bir iş veya pozisyon bakınma şeklindedir.

İfade Etme (Voice): Davranış, aktif ve yapıcı bir şekilde, iyileştirme önerileri getirerek, üstleriyle problemleri tartışarak ve bazı sendikal faaliyetlerde bulunarak şartları geliştirmeye, iyileştirmeye yöneliktir.

Bağlılık (Loyalty): Davranış, pasif fakat iyimser olarak şartların düzelmesini beklemek, örgütün ve yöneticilerin “doğru yaptıklarına” inanma şeklindedir.

Aldırmama/İhmal (Neglect): Davranış, pasif bir şekilde şartların daha kötüye gitmesine izin vermektir. Kronik işe gelmeme yada kronik geç kalma, azalan çaba ve artan hata oranı tepkilerini içerir.

Çıkış ve aldırmama/ihmal davranışları performans değerlendirmelerinde (verimlilik, işe gelmeme, ve çalışan devri vb.) ele alınır. Öte yandan bu model, çalışanın tepkisini ifade etme ve bağlılığı da katarak genişletmektedir. Yapıcı/olumlu davranışlar, bireyin, hoş olmayan durumları tolere etmesine ya da memnuniyet verici çalışma koşullarını yeniden canlandırmasına izin verir (Robbins, 1986).

Yıllardan beri, iş doyumunu etkileyen farklı alt alanları, boyutları belirlemek için zaman ve çaba sarf edilmiştir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuç şu olmuştur. Bir durumdan diğerine değişen iş doyumuyla ilgili çok özgün ve ayrı alt alanlar olmasına rağmen, pek çok iş için iş doyumuyla ilgili varyansın başarılı bir şekilde tahmin edilmesinde yeterli olan bir set mevcuttur. Bu set kabaca 5 ila 20 boyut arasında değişmektedir. Boyutların adedi; araştırmanın amacı ve işin yapısına bağlı olarak değişebilmektedir .

Sonuç olarak iş doyumunu; karmaşık bir değişkenler serisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İş doyumunda; işin kendisine ait (terfi, yönetim, ücret, çalışma koşulları) özellikleri yanı sıra çalışanların psikososyal, ekonomik gereksinim, istek ve beklentileri de önemli rol oynamaktadır.

7. MATERYAL VE YÖNTEM

7.1 Materyal

Araştırmanın uygulanabilmesi için Ege Bölgesi Sanayi Odası Sicil Dairesine kayıtlı dokuma ve örme kumaşlardan farklı ürünler üreten konfeksiyon işletmeleri seçilmiştir. İşletmelerin ve çalışanların sayıları Çizelge 7.1'de görülmektedir.

Çizelge 7.1: EBSO Sicil Odasına kayıtlı konfeksiyon işletme ve çalışan sayısı

İşletme büyüklüğü	İşletme sayısı	Toplam İşçi Sayısı
Küçük (İşçi sayısı: 0-50)	291	5300
Orta (İşçi Sayısı: 50 - 200)	143	8259
Büyük (İşçi Sayısı > 200)	12	2217

7.2 Yöntem

Konfeksiyon çalışanların iş yeri adaptasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek için iş doyumu kavramından yola çıkılmıştır. İşletmede yıllardır çalışan bir işçi ile işletme ortamına yeni giren bir çalışan arasındaki iş doyumunun farklılık göstereceği düşünülmüş, bu bağlamda aradaki farklılığın iş yerine uyum sürecindeki faktörleri daha da belirginleştireceği varsayılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilmesi için yöntem olarak anket çalışması uygulanmıştır.

Ankettin ilk yüzü demografik sorulardan oluşmaktadır. Geri kalanı ise iş doyumunu etkileyen başlıca faktörlerle ilgili 82 sorudan oluşmuştur. Uygulamada göz önüne alınan faktörler şunlardır (Bkz. Ek 1);

- 1-İşin Kendisi-Niteliği (9 soru)
- 2-Ücret (5 soru)
- 3-Yükselme Olanakları (3 soru)
- 4-Kabul Görme (3 soru)
- 5-Çalışma Koşulları (19 soru)
- 6-Çalışma Arkadaşları (6 soru)
- 7-Yönetim ve Örgüt (25 soru)
- 8-İşgören Kişiliği (9 soru)
- 9-Diğer (3 soru)

Anket uygulaması sırasında sorular konu başlıklarından bağımsız, karışık düzende sıralanmıştır (Bkz. Ek 2). Anketin uygulanabilirliğini ve geçerliliğini arttırmak amacıyla bazı sorular negatif bazılar ise pozitif ifadeler taşımaktadır.

Anket uygulanacak kişi sayılarının saptanması için istatistiksel yöntemler uygulanmıştır. Örnek hacmi tespiti için;

- EBSO'dan alınan bilgiler ışığında konfeksiyon işletmelerindeki (büyük, orta, küçük) kişi sayıları dökümanete edilmiştir. (Bkz. Çizelge 7.2)
- Her kategorideki kişi sayısı aritmetik ortalama ile (\bar{x}) hesaplanmıştır.

Çizelge 7.2 İşletme Büyüklükleri ve Ortalama Kişi Sayısı

İşletme büyüklüğü	Ortalama Kişi Sayısı
Küçük (İşçi sayısı: 0-50)	23,56701
Orta (İşçi Sayısı: 50 - 200)	95,92308
Büyük (İşçi Sayısı > 200)	277,125

- Her kategorideki kişi sayısının standart sapması (σ) hesaplanmıştır.
(Bkz. Çizelge 7.3)

Çizelge 7.3 İşletme Büyüklükleri ve Kişi Sayısının Standart Sapması

İşletme büyüklüğü	Kişi Sayısının Standart Sapması
Küçük (İşçi sayısı: 0-50)	13,11638
Orta (İşçi Sayısı: 50 - 200)	41,72142
Büyük (İşçi Sayısı > 200)	40,70605

- Örneklem kitlesinin normal dağılım gösterdiği varsayılarak, %95 güven sınırları içerisinde

$$n = \frac{(1,96)^2 \sigma^2}{L^2}$$

formülü yardımıyla örnek büyüklüğü hesaplanmıştır (İkiz vd., 1998).

Buna göre:

- n = Örneklem büyüklüğü
- σ = Kişi sayısının standart sapması
- L = Örnek ortalaması için izin verilecek hata miktarı (Bu çalışma için ± 5 alınmıştır).

Yukarıda ki formüle göre her kategori için uygulanması gereken anket sayısı şöyledir (Bkz. Çizelge 7.4).

Çizelge 7.4 İşletme Büyüklüğü ve Anket Sayısı

İşletme büyüklüğü	Anket Sayısı
Küçük (İşçi sayısı: 0-50)	$(1,96)^2 \cdot (13,11638)^2 / 5^2 \cong 27$
Orta (İşçi Sayısı: 50 - 200)	$(1,96)^2 \cdot (41,72142)^2 / 5^2 \cong 268$
Büyük (İşçi Sayısı > 200)	$(1,96)^2 \cdot (40,70605)^2 / 5^2 \cong 255$
TOPLAM	550

Sektörde yapılan anket çalışmalarında 700 civarında anket dağıtılmıştır. Ancak gerek boş gelen anketler gerekse yanlış cevaplamalardan dolayı bu çalışma için kullanılabilir anket sayısı 576 olarak belirlenmiştir. Bu rakamda istatistiksel hesaplarla belirlenen rakamın (550) üzerinde ve yeterlidir.

Anket sonuçlarıyla ilgili tüm değerlendirmeler “SPSS 10.0 for Windows” istatistik paket programıyla yapılmıştır.

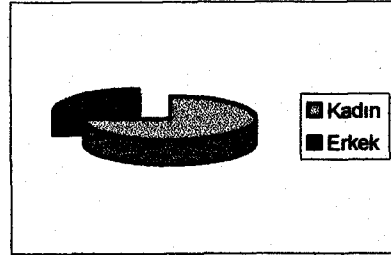


8. BULGULAR VE TARTIŞMA

8.1. Anket Çalışması Sonucunda Elde Edilen Demografik Bulgular

- Cinsiyetlerine Göre Çalışanların Dağılımı

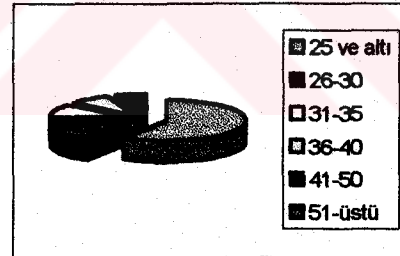
	Frekans	Yüzde
Cinsiyet kadın	431	74,8
erkek	145	25,2
Toplam	576	100,0



Şekil 8.1 Cinsiyetlerine Göre Çalışanların Dağılımı

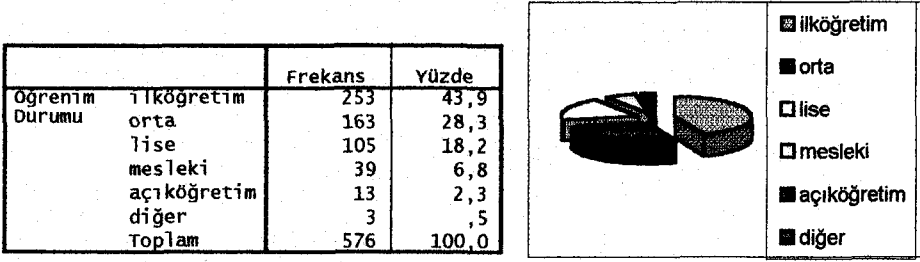
- Yaşlarına Göre Çalışanların Dağılımı

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde
25 ve altı	340	59,0
26-30	98	17,0
31-35	54	9,4
36-40	51	8,9
41-50	28	4,9
51-üstü	5	,9
Toplam	576	100,0



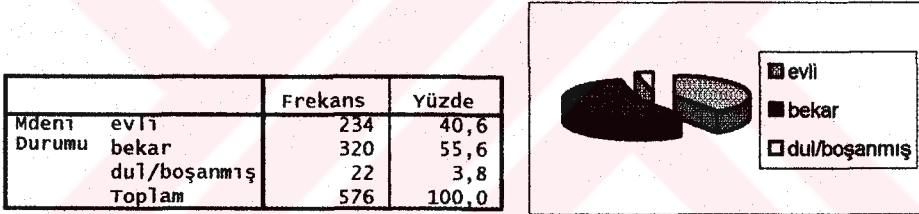
Şekil 8.2 Yaşlarına Göre Çalışanların Dağılımı

- Öğrenim Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı



Şekil 8.3 Öğrenim Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı

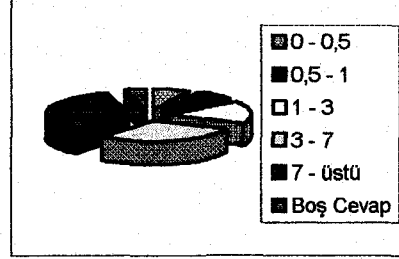
- Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı



Şekil 8.4 Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı

- **Konfeksiyon Sektöründe Çalıştığı Yıla Göre Çalışanların Dağılımı**

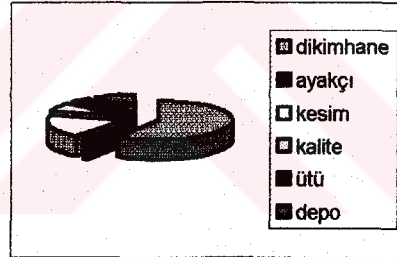
		Frekans	Yüzde
Çalışma Senesi	0 - 0,5	41	7,1
	0,5 - 1	47	8,2
	1 - 3	98	17,0
	3 - 7	163	28,3
	7 - üstü	203	35,2
	Toplam	552	95,8
	Boş Cevap	24	4,2
Total		576	100,0



Şekil 8.5 Konfeksiyon Sektöründe Çalıştığı Yıla Göre Çalışanların Dağılımı

- **Çalıştığı Departmana Göre Çalışanların Dağılımı**

		Frekans	Yüzde
Görev Yeri	dikimhane	341	59,2
	ayakçı	8	1,4
	kesim	107	18,6
	kalite	43	7,5
	ütü	28	4,9
	depo	49	8,5
	Toplam	576	100,0



Şekil 8.6 Çalıştığı Departmana Göre Çalışanların Dağılımı

- **Çalışanların İş Öncesi Eğitimi Durumları ve Eğitimin Faydasına İnançlarına Göre Dağılımı**

Çizelge 8.1 Çalışanların İş Öncesi Eğitimi Durumları ve Eğitimin Faydasına İnançlarına Göre Dağılımı

			İş yerinde eğitim alınmanın işime faydalı olduğunu düşünüyorum					Toplam
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
İşe başlamadan önce eğitim aldınız mı?	evet	Adet	12	8	14	30	84	148
		Adet (%)	8,1%	5,4%	9,5%	20,3%	56,8%	100,0%
		Yorum (%)	35,3%	34,8%	21,5%	21,4%	30,4%	27,5%
		Toplam (%)	2,2%	1,5%	2,6%	5,6%	15,6%	27,5%
	hayır	Adet	22	15	51	110	192	390
		Adet (%)	5,6%	3,8%	13,1%	28,2%	49,2%	100,0%
		Yorum (%)	64,7%	65,2%	78,5%	78,6%	69,6%	72,5%
		Toplam (%)	4,1%	2,8%	9,5%	20,4%	35,7%	72,5%
Toplam	Adet	34	23	65	140	276	538	
	Adet (%)	6,3%	4,3%	12,1%	26,0%	51,3%	100,0%	
	Yorum (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100%	100%	100,0%	
	Toplam (%)	6,3%	4,3%	12,1%	26,0%	51,3%	100,0%	

Çizelge 8.1’ de görüldüğü gibi çalışanların %73’üne çalışmadan önce eğitim verilmemiştir. Ancak eğitim verilmeyen bu kitlenin (51,3+26) % 77’si iş öncesi eğitimin yararlı olduğu görüşündedirler.

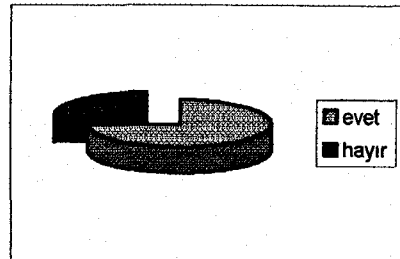
- Çalışanların Günlük Çalışma Saatleri ve Çalışma Sistemleri

Çizelge 8.2 Çalışanların Günlük Çalışma Saatleri ve Çalışma Sistemleri

		Çalışma Sistemi		Toplam
		sürekli gündüz	vardiyalı	
Ortalama	7,00	4		4
günlük	7,50	2	12	14
Çalışma	8,00	52	130	182
Saati	8,50	2	2	4
	9,00	183	1	184
	9,50	3		3
	10,00	39	2	41
	10,30	1		1
	10,50	33	4	37
	11,00	38		38
	11,50	1		1
	12,00	23	2	25
	13,00	8	1	9
	14,00	2	1	3
Toplam		391	155	546

- Fazla Mesainin Yapılması Durumuna Göre Çalışanların Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Fazla mesai yapıyor musunuz?	evet	428	74,3
	hayır	148	25,7
	Toplam	576	100,0



Şekil 8.7 Fazla Mesainin Yapılması Durumuna Göre Çalışanların Dağılımı

8.2 Anket Çalışması Sonucunda Elde Edilen Çapraz Tablolara Ait Bulgular

Bu çalışmada ilk olarak, materyal ve yöntem bölümünde belirtilen ve sınıflandırılmış olan iş doyumu sorularına verilen cevaplar aşağıdaki şekilde kodlanmıştır;

1 = Tamamen Karşıyım

2 = Genelde Karşıyım

3 = Kararsızım

4 = Genelde Katılıyorum

5 = Tamamen Katılıyorum

Bu kodlama yapıldıktan sonra her faktöre bağlı sorulara verilen cevapların ortalaması bulunmuştur. Bulunan ortalamalar ise bir kez daha aşağıdaki gibi kodlanmıştır;

0,00 – 1,00 arası değerler = 1

1,01 – 2,00 arası değerler = 2

2,01 – 3,00 arası değerler = 3

3,01 – 4,00 arası değerler = 4

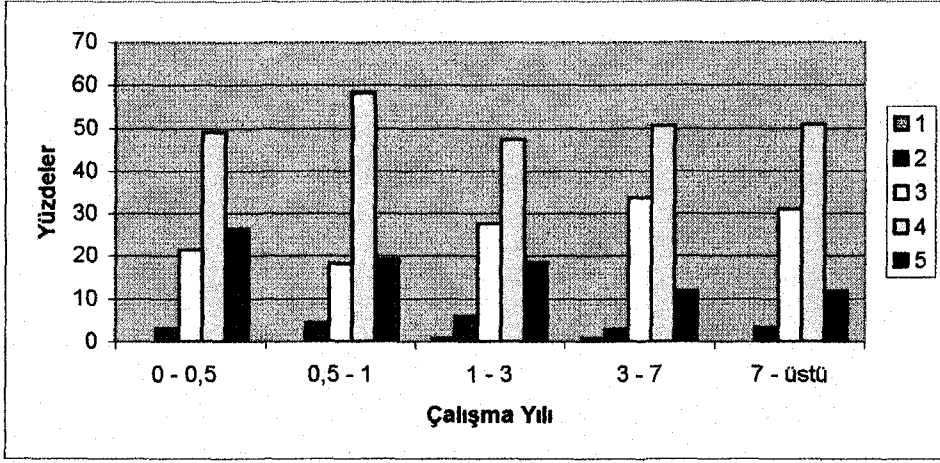
4,01 – 5,00 arası değerler = 5

Aşağıda verilen çapraz tablolardaki 1 ,2 ,3 ,4, 5 değerleri bu kodlama sistemine göre oluşturulmuş, böylece herhangi bir iş doyumu faktörü üzerinde genel bir yargı elde edilmiştir.

- Çalışma Yılı ve İşin Niteliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.3 Çalışma yılı ve işin niteliği arasındaki ilişki

	İşin Niteliği					Toplam	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
Çalışma Yılı 0 - 0,5	Adet		3	21	48	26	98
	Çalışma Yılı (%)		3,1%	21,4%	49,0%	26,5%	100,0%
	İşin Niteliği (%)		13,0%	14,2%	16,9%	26,0%	17,6%
	Toplam (%)		,5%	3,8%	8,6%	4,7%	17,6%
0,05 - 1	Adet		5	20	64	21	110
	Çalışma Yılı (%)		4,5%	18,2%	58,2%	19,1%	100,0%
	İşin Niteliği (%)		21,7%	13,5%	22,5%	21,0%	19,7%
	Toplam (%)		,9%	3,6%	11,5%	3,8%	19,7%
1 - 3	Adet	1	9	42	72	28	152
	Çalışma Yılı (%)	,7%	5,9%	27,6%	47,4%	18,4%	100,0%
	İşin Niteliği (%)	50,0%	39,1%	28,4%	25,4%	28,0%	27,3%
	Toplam (%)	,2%	1,6%	7,5%	12,9%	5,0%	27,3%
3 - 7	Adet	1	4	46	69	16	136
	Çalışma Yılı (%)	,7%	2,9%	33,8%	50,7%	11,8%	100,0%
	İşin Niteliği (%)	50,0%	17,4%	31,1%	24,3%	16,0%	24,4%
	Toplam (%)	,2%	,7%	8,3%	12,4%	2,9%	24,4%
7 - üst	Adet		2	19	31	9	61
	Çalışma Yılı (%)		3,3%	31,1%	50,8%	14,8%	100,0%
	İşin Niteliği (%)		8,7%	12,8%	10,9%	9,0%	11,0%
	Toplam (%)		,4%	3,4%	5,6%	1,6%	11,0%
Toplam	Adet	2	23	148	284	100	557
	Çalışma Yılı (%)	,4%	4,1%	26,6%	51,0%	18,0%	100,0%
	İşin Niteliği (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	,4%	4,1%	26,6%	51,0%	18,0%	100,0%



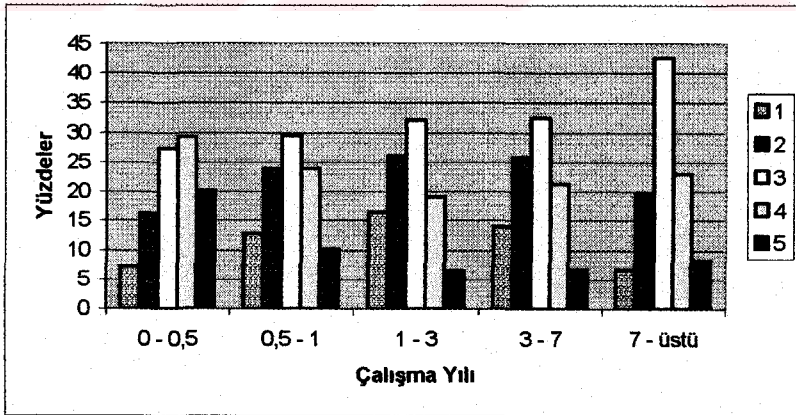
Şekil 8.8 Çalışma Yılı ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki

Şekil 8.8’ de görüldüğü üzere çalışma yılından bağımsız olarak işin niteliği ile ilgili olarak doyum seviyesinde önemli değişiklikler gözlenmemektedir. Ancak, Şekil 8.8 daha dikkatli incelendiğinde birinci seneden sonra memnuniyet düzeyi azalırken, karasızların sayısında artış olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların gözünde, işlerinin niteliğinin zaman içinde değer yitirmesi ya da uzun süreli yapılan işin belirli tekrarlardan sonra doyum düzeyine etkisinin azalması olarak yorumlanabilir.

- Çalışma Yılı ve Ücret Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.4 Çalışma Yılı ve Ücret Arasındaki İlişki

Çalışma Yılı		Ücret					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
0 - 0,5	Adet	7	16	27	29	20	99
	Çalışma yılı (%)	7,1%	16,2%	27,3%	29,3%	20,2%	100,0%
	Ücret (%)	10,1%	12,4%	15,2%	22,8%	36,4%	17,7%
0,5 - 1	Adet	14	26	32	26	11	109
	Çalışma yılı (%)	12,8%	23,9%	29,4%	23,9%	10,1%	100,0%
	Ücret (%)	20,3%	20,2%	18,0%	20,5%	20,0%	19,5%
1 - 3	Adet	25	40	49	29	10	153
	Çalışma yılı (%)	16,3%	26,1%	32,0%	19,0%	6,5%	100,0%
	Ücret (%)	36,2%	31,0%	27,5%	22,8%	18,2%	27,4%
3 - 7	Adet	19	35	44	29	9	136
	Çalışma yılı (%)	14,0%	25,7%	32,4%	21,3%	6,6%	100,0%
	Ücret (%)	27,5%	27,1%	24,7%	22,8%	16,4%	24,4%
7 - üst	Adet	4	12	26	14	5	61
	Çalışma yılı (%)	6,6%	19,7%	42,6%	23,0%	8,2%	100,0%
	Ücret (%)	5,8%	9,3%	14,6%	11,0%	9,1%	10,9%
Toplam	Adet	69	129	178	127	55	558
	Çalışma yılı (%)	12,4%	23,1%	31,9%	22,8%	9,9%	100,0%
	Ücret (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	12,4%	23,1%	31,9%	22,8%	9,9%	100,0%



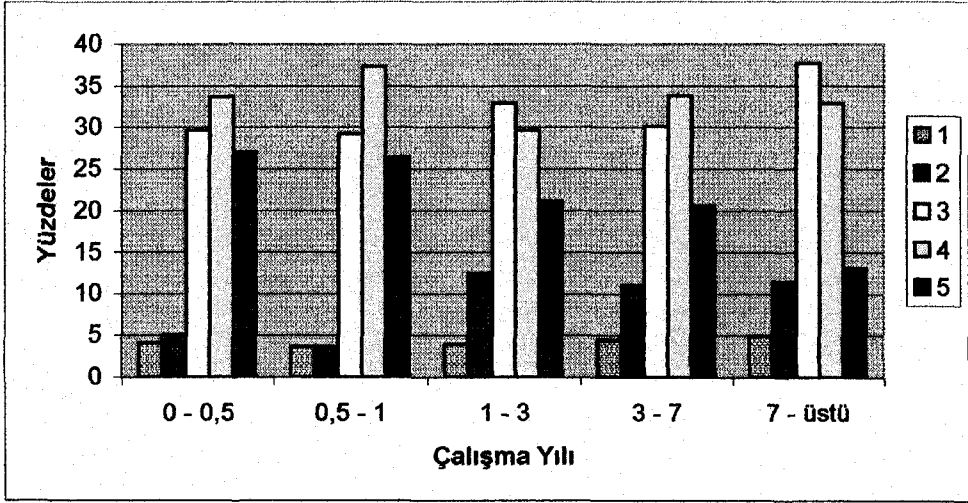
Şekil 8.9 Çalışma Yılı ve Ücret Arasındaki İlişki

Şekil 8.9'da görüldüğü üzere çalışma yılına bağlı olarak ücret ile ilgili doyum seviyesinde önemli değişiklikler gözlenmiştir. Çalışma yılı arttıkça kararsızların oranında %15'e varan bir artış, iş doyumunda büyük bir azalma gözlenmiştir. Bu durum özellikle daha önce çalışmamış kişiler için daha fazla geçerliliğe sahiptir. Çünkü yıllarca çalışmamış olan birisinin ilk kazandığı para, diğerlerine oranla daha çok anlam ifade etmektedir.

- Çalışma Yılı ve Yükselme Olanağı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.5 Çalışma Yılı ve Yükselme Olanağı Arasındaki İlişki

	Yükselme Olanağı					Toplam	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
Çalışma Yılı 0 - 0,5	Adet	4	5	29	33	27	98
	Çalışma Yılı (%)	4,1%	5,1%	29,6%	33,7%	27,6%	100,0%
	Yükselme Olanağı (%)	17,4%	10,0%	16,6%	17,8%	21,8%	17,6%
	Toplam (%)	,7%	,9%	5,2%	5,9%	4,8%	17,6%
0,5 - 1	Adet	4	4	32	41	29	110
	Çalışma Yılı (%)	3,6%	3,6%	29,1%	37,3%	26,4%	100,0%
	Yükselme Olanağı (%)	17,4%	8,0%	18,3%	22,2%	23,4%	19,7%
	Toplam (%)	,7%	,7%	5,7%	7,4%	5,2%	19,7%
1 - 3	Adet	6	19	50	45	32	152
	Çalışma Yılı (%)	3,9%	12,5%	32,9%	29,6%	21,1%	100,0%
	Yükselme Olanağı (%)	26,1%	38,0%	28,6%	24,3%	25,8%	27,3%
	Toplam (%)	1,1%	3,4%	9,0%	8,1%	5,7%	27,3%
3 - 7	Adet	6	15	41	46	28	136
	Çalışma Yılı (%)	4,4%	11,0%	30,1%	33,8%	20,6%	100,0%
	Yükselme Olanağı (%)	26,1%	30,0%	23,4%	24,9%	22,6%	24,4%
	Toplam (%)	1,1%	2,7%	7,4%	8,3%	5,0%	24,4%
7 - üst	Adet	3	7	23	20	8	61
	Çalışma Yılı (%)	4,9%	11,5%	37,7%	32,8%	13,1%	100,0%
	Yükselme Olanağı (%)	13,0%	14,0%	13,1%	10,8%	6,5%	11,0%
	Toplam (%)	,5%	1,3%	4,1%	3,6%	1,4%	11,0%
Toplam	Adet	23	50	175	185	124	557
	Çalışma Yılı (%)	4,1%	9,0%	31,4%	33,2%	22,3%	100,0%
	Yükselme Olanağı (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	4,1%	9,0%	31,4%	33,2%	22,3%	100,0%



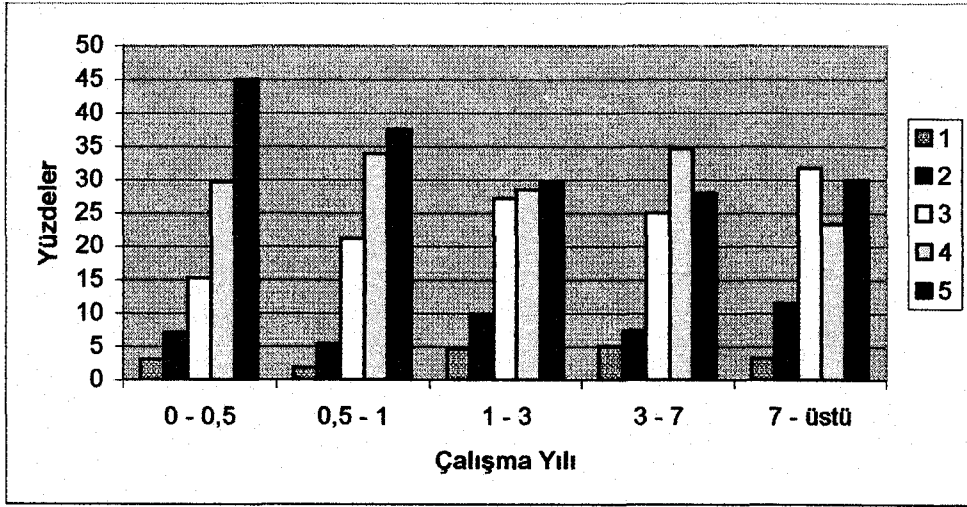
Şekil 8.10 Çalışma Yılı ve Yükselme Olanığı Arasındaki İlişki

Şekil 8.10' da görüldüğü üzere çalışma yılına bağlı olarak kararsızların sayısında ufak bir artış söz konusu iken, bu artış yükselme olanaklarıyla ilgili olarak iş doyumunda azalmaya neden olmaktadır. Bunun durum ise yıllarca aynı departman çalışan kişilerin o bölümü benimsemiş olmaları, gerekli gelişme fırsatlarını yakalayamamış olmaları ve yıllarca gelmeyen bir yükselme şansının bir daha karşılarını çıkmayacağı umutsuzluğu ile ilişkilendirilebilir.

- Çalışma Yılı ve Kabul Görme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.6 Çalışma Yılı ve Kabul Görme Arasındaki İlişki

	Kabul Görme					Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Çalışma Yılı						
0 - 0,5 Adet	3	7	15	29	44	98
Çalışma yılı (%)	3,1%	7,1%	15,3%	29,6%	44,9%	100,0%
Kabul Görme (%)	14,3%	15,6%	11,4%	17,1%	23,7%	17,7%
Toplam (%)	,5%	1,3%	2,7%	5,2%	7,9%	17,7%
0,5 - 1 Adet	2	6	23	37	41	109
Çalışma yılı (%)	1,8%	5,5%	21,1%	33,9%	37,6%	100,0%
Kabul Görme (%)	9,5%	13,3%	17,4%	21,8%	22,0%	19,7%
Toplam (%)	,4%	1,1%	4,2%	6,7%	7,4%	19,7%
1 - 3 Adet	7	15	41	43	45	151
Çalışma yılı (%)	4,6%	9,9%	27,2%	28,5%	29,8%	100,0%
Kabul Görme (%)	33,3%	33,3%	31,1%	25,3%	24,2%	27,3%
Toplam (%)	1,3%	2,7%	7,4%	7,8%	8,1%	27,3%
3 - 7 Adet	7	10	34	47	38	136
Çalışma yılı (%)	5,1%	7,4%	25,0%	34,6%	27,9%	100,0%
Kabul Görme (%)	33,3%	22,2%	25,8%	27,6%	20,4%	24,5%
Toplam (%)	1,3%	1,8%	6,1%	8,5%	6,9%	24,5%
7 - üst Adet	2	7	19	14	18	60
Çalışma yılı (%)	3,3%	11,7%	31,7%	23,3%	30,0%	100,0%
Kabul Görme (%)	9,5%	15,6%	14,4%	8,2%	9,7%	10,8%
Toplam (%)	,4%	1,3%	3,4%	2,5%	3,2%	10,8%
Toplam	21	45	132	170	186	554
Çalışma yılı (%)	3,8%	8,1%	23,8%	30,7%	33,6%	100,0%
Kabul Görme (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Toplam (%)	3,8%	8,1%	23,8%	30,7%	33,6%	100,0%



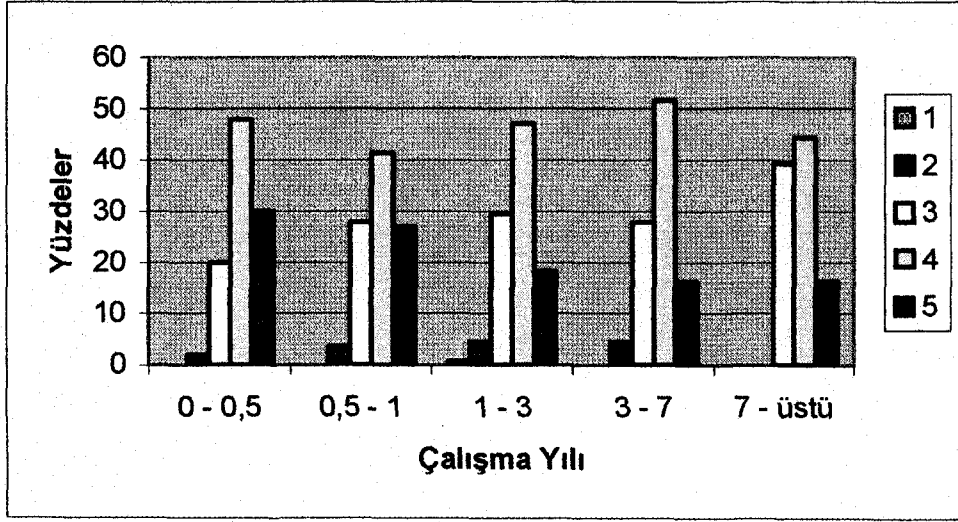
Şekil 8.11 Çalışma Yılı ve Kabul Görme Arasındaki İlişki

Şekil 8.11’ de görüldüğü üzere çalışma yılına bağlı olarak çalışanın iş yerinde kabul görmesiyle ilgili olarak işe başladıktan sonraki ilk 3 sene içerisinde iş doyumunda bir azalma gözlenmiş, bundan sonra ki senelerde iş doyumunu aynı seviyede kalmıştır. Bu durumun temel nedeninin ise işe yeni başlayan kişinin işletme içindeki bir arkadaş grubu oluşturana kadar geçen süre içerisinde ki kendi içinde bulunan kabul edilme süresinin getirdiği yıpranmalar yada kişinin kendini tanıtanaya kadar o ortamda karşılaştığı zorlanmalar olduğu söylenebilir.

Çalışma Yılları ve Çalışma Koşulları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.7: Çalışma Yılları ve Çalışma Koşulları Arasındaki İlişki

	Çalışma Koşulları					Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Çalışma Yılı						
0 - 0,5 Adet		2	20	48	30	100
Çalışma Yılı (%)		2,0%	20,0%	48,0%	30,0%	100,0%
Çalışma Koşulları (%)		10,5%	12,7%	18,3%	25,0%	17,8%
Toplam (%)		,4%	3,6%	8,6%	5,3%	17,8%
0,5 - 1 Adet		4	31	46	30	111
Çalışma Yılı (%)		3,6%	27,9%	41,4%	27,0%	100,0%
Çalışma Koşulları (%)		21,1%	19,6%	17,5%	25,0%	19,8%
Toplam (%)		,7%	5,5%	8,2%	5,3%	19,8%
1 - 3 Adet	1	7	45	72	28	153
Çalışma Yılı (%)	,7%	4,6%	29,4%	47,1%	18,3%	100,0%
Çalışma Koşulları (%)	100,0%	36,8%	28,5%	27,4%	23,3%	27,3%
Toplam (%)	,2%	1,2%	8,0%	12,8%	5,0%	27,3%
3 - 7 Adet		6	38	70	22	136
Çalışma Yılı (%)		4,4%	27,9%	51,5%	16,2%	100,0%
Çalışma Koşulları (%)		31,6%	24,1%	26,6%	18,3%	24,2%
Toplam (%)		1,1%	6,8%	12,5%	3,9%	24,2%
7 - üst Adet			24	27	10	61
Çalışma Yılı (%)			39,3%	44,3%	16,4%	100,0%
Çalışma Koşulları (%)			15,2%	10,3%	8,3%	10,9%
Toplam (%)			4,3%	4,8%	1,8%	10,9%
Toplam Adet	1	19	158	263	120	561
Çalışma Yılı (%)	,2%	3,4%	28,2%	46,9%	21,4%	100,0%
Çalışma Koşulları (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Toplam (%)	,2%	3,4%	28,2%	46,9%	21,4%	100,0%



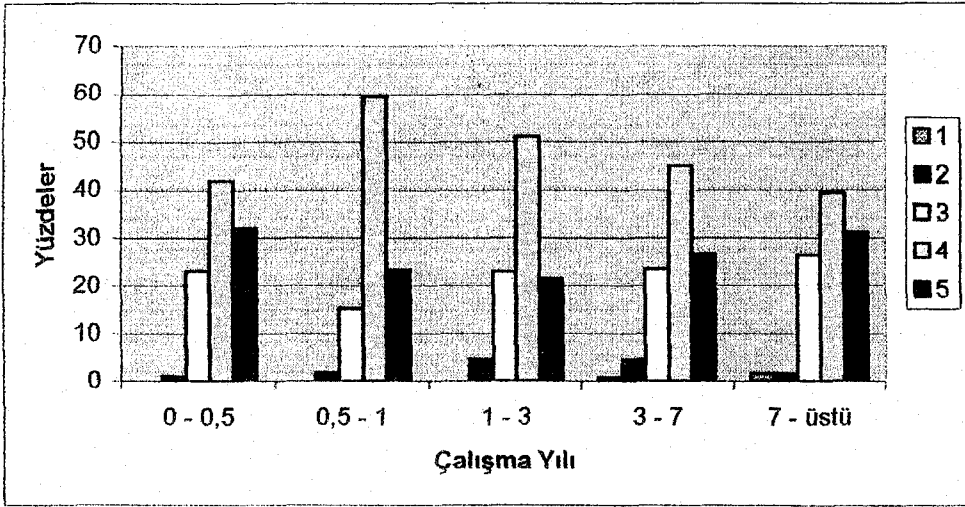
Şekil 8.12 Çalışma Yılları ve Çalışma Koşulları Arasındaki İlişki

Şekil 8.12' de görüldüğü üzere çalışma yılı arttıkça kişilerin çalışma koşullarıyla ilgili iş doyumlarında bir azalma söz konusu iken konuyla ilgili kararsızların oranı giderek yükselmiştir. Bu durum kişinin seneler içerisinde işletme koşullarının iyileştirilmesi hakkındaki düşüncelerinin gerçeğe uyuşmaması olarak yorumlanabilir.

- Çalışma Yılı ve İş Arkadaşları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.8: Çalışma Yılı ve İş Arkadaşları Arasındaki İlişki

		İş Arkadaşı					Toplam	
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
Çalışma Yılı	0 - 0,5	Adet	1	23	42	32	98	
		Çalışma Yılı (%)	1,0%	23,5%	42,9%	32,7%	100,0%	
		İş Arkadaşı (%)	5,9%	18,7%	15,5%	21,9%	17,5%	
		Toplam (%)	,2%	4,1%	7,5%	5,7%	17,5%	
0,5 - 1	Adet	2	17	66	26	111		
		Çalışma Yılı (%)	1,8%	15,3%	59,5%	23,4%	100,0%	
		İş Arkadaşı (%)	11,8%	13,8%	24,4%	17,8%	19,9%	
		Toplam (%)	,4%	3,0%	11,8%	4,7%	19,9%	
1 - 3	Adet	7	35	78	33	153		
		Çalışma Yılı (%)	4,6%	22,9%	51,0%	21,6%	100,0%	
		İş Arkadaşı (%)	41,2%	28,5%	28,8%	22,6%	27,4%	
		Toplam (%)	1,3%	6,3%	14,0%	5,9%	27,4%	
3 - 7	Adet	1	6	32	61	36	136	
		Çalışma Yılı (%)	,7%	4,4%	23,5%	44,9%	26,5%	100,0%
		İş Arkadaşı (%)	50,0%	35,3%	26,0%	22,5%	24,7%	24,3%
		Toplam (%)	,2%	1,1%	5,7%	10,9%	6,4%	24,3%
7 - üst	Adet	1	1	16	24	19	61	
		Çalışma Yılı (%)	1,6%	1,6%	26,2%	39,3%	31,1%	100,0%
		İş Arkadaşı (%)	50,0%	5,9%	13,0%	8,9%	13,0%	10,9%
		Toplam (%)	,2%	,2%	2,9%	4,3%	3,4%	10,9%
Toplam	Adet	2	17	123	271	146	559	
		Çalışma Yılı (%)	,4%	3,0%	22,0%	48,5%	26,1%	100,0%
		İş Arkadaşı (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam (%)	,4%	3,0%	22,0%	48,5%	26,1%	100,0%



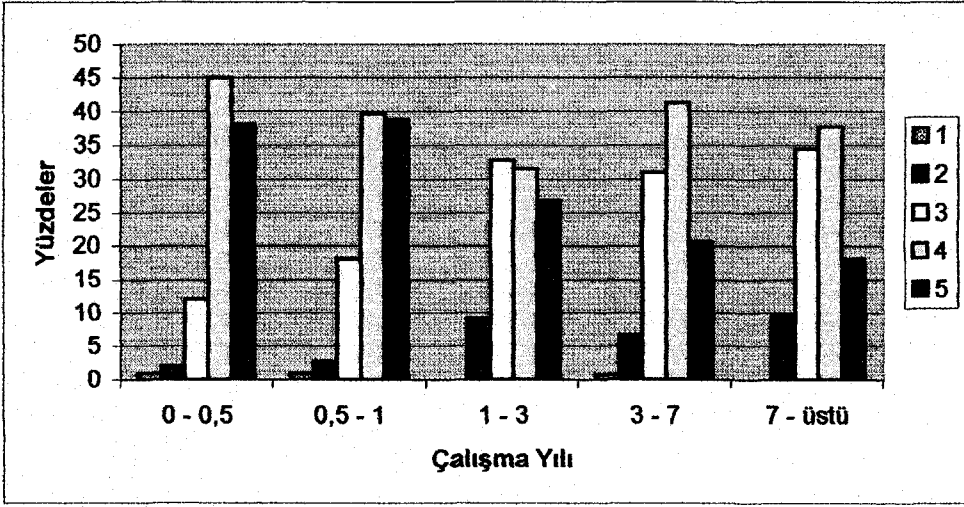
Şekil 8.13 Çalışma Yılı ve İş Arkadaşları Arasındaki İlişki

Şekil 8.13' de görüldüğü üzere çalışma yılından bağımsız olarak kişilerin iş arkadaşları hakkında genel bir memnuniyete sahip olduğu gözlenmiştir. Özellikle ilk yılda bu konuyla ilgili iş doyum oranı maksimum ulaşmıştır. Bunun durumun işletme içerisindeki yatay ilişki düzleminde kurulan arkadaş gruplarından kaynaklandığı söylenebilir. Genel olarak 4 ve 5 numaralı sütunların toplamı birbirine yakınken, zaman içerisinde 5 numaralı sütunun artış göstermesi, arkadaş gruplarının daha sağlamlaştığı şeklinde yorumlanabilir.

- Çalışma Yılı ile Yönetim ve Örgüt Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.9: Çalışma Yılı ile Yönetim ve Örgüt Arasındaki İlişki

	Yönetim					Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Çalışma 0 - 0,5 Adet Yılı	1	4	12	45	38	100
Çalışma Yılı (%)	1,0%	4,0%	12,0%	45,0%	38,0%	100,0%
Yönetim (%)	33,3%	11,1%	8,3%	20,8%	23,6%	17,8%
Toplam	,2%	,7%	2,1%	8,0%	6,8%	17,8%
0,5 - 1 Adet	1	3	20	44	43	111
Çalışma Yılı (%)	,9%	2,7%	18,0%	39,6%	38,7%	100,0%
Yönetim (%)	33,3%	8,3%	13,8%	20,4%	26,7%	19,8%
Toplam	,2%	,5%	3,6%	7,8%	7,7%	19,8%
1 - 3 Adet		14	50	48	41	153
Çalışma Yılı (%)		9,2%	32,7%	31,4%	26,8%	100,0%
Yönetim (%)		38,9%	34,5%	22,2%	25,5%	27,3%
Toplam		2,5%	8,9%	8,6%	7,3%	27,3%
3 - 7 Adet	1	9	42	56	28	136
Çalışma Yılı (%)	,7%	6,6%	30,9%	41,2%	20,6%	100,0%
Yönetim (%)	33,3%	25,0%	29,0%	25,9%	17,4%	24,2%
Toplam	,2%	1,6%	7,5%	10,0%	5,0%	24,2%
7 - üst Adet		6	21	23	11	61
Çalışma Yılı (%)		9,8%	34,4%	37,7%	18,0%	100,0%
Yönetim (%)		16,7%	14,5%	10,6%	6,8%	10,9%
Toplam		1,1%	3,7%	4,1%	2,0%	10,9%
Toplam Adet	3	36	145	216	161	561
Çalışma Yılı (%)	,5%	6,4%	25,8%	38,5%	28,7%	100,0%
Yönetim (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Toplam	,5%	6,4%	25,8%	38,5%	28,7%	100,0%



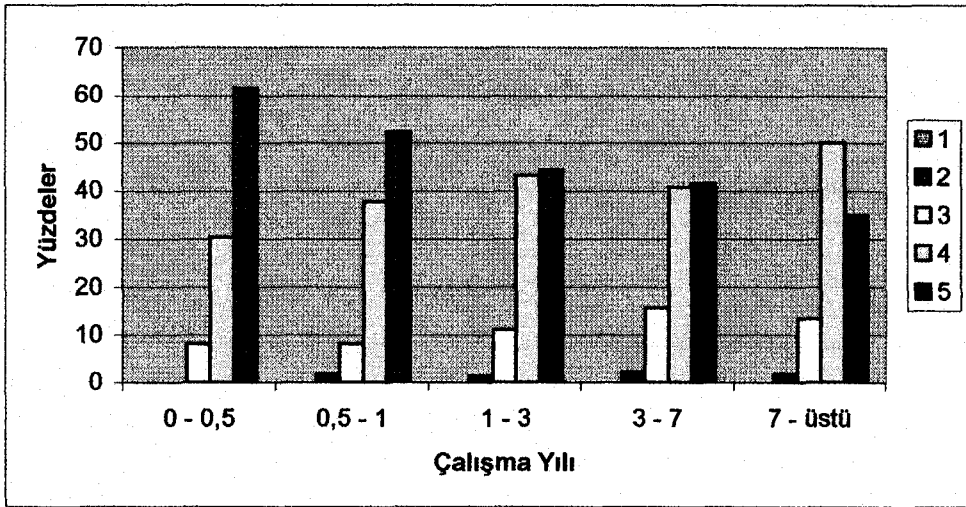
Şekil 8.14 Çalışma Yılı ile Yönetim ve Örgüt Arasındaki İlişki

Şekil 8.14' de görüldüğü üzere çalışanların ilk seneden sonra iş yeri yönetimi hakkındaki olumlu düşünceleri % 20 oranında azalırken, kararsızların sayısında dikkate değer bir artış gözlemlenmiştir. Bu durumun yönetimin çalışanlara, verdiği değer in yetersiz oluşu, gereğinden fazla baskı yapmaları, işle ilgili kesin bilgileri vermemeleri, yönetim tarafından işini yapanlara beklendikleri takdiri vermemeleri yada çalışanların yönetimin adil olduğuna dair inançlarını yitirmesi gibi farklı nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

- Çalışma Yılı ve Çalışanın Kişiliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.10: Çalışma yılı ve Çalışanın Kişiliği Arasındaki İlişki

	Çalışanın Kişiliği				Toplam	
	2,00	3,00	4,00	5,00		
Çalışma Yılı 0 - 0,5	Adet		8	30	61	99
	Çalışma yılı (%)		8,1%	30,3%	61,6%	100,0%
	Çalışanın Kişiliği (%)		12,7%	13,5%	23,1%	17,7%
	Toplam (%)		1,4%	5,4%	10,9%	17,7%
0,5 - 1	Adet	2	9	42	58	111
	Çalışma yılı (%)	1,8%	8,1%	37,8%	52,3%	100,0%
	Çalışanın Kişiliği (%)	25,0%	14,3%	18,8%	22,0%	19,9%
	Toplam (%)	,4%	1,6%	7,5%	10,4%	19,9%
1 - 3	Adet	2	17	66	68	153
	Çalışma yılı (%)	1,3%	11,1%	43,1%	44,4%	100,0%
	Çalışanın Kişiliği (%)	25,0%	27,0%	29,6%	25,8%	27,4%
	Toplam (%)	,4%	3,0%	11,8%	12,2%	27,4%
3 - 7	Adet	3	21	55	56	135
	Çalışma yılı (%)	2,2%	15,6%	40,7%	41,5%	100,0%
	Çalışanın Kişiliği (%)	37,5%	33,3%	24,7%	21,2%	24,2%
	Toplam (%)	,5%	3,8%	9,9%	10,0%	24,2%
7 - üst	Adet	1	8	30	21	60
	Çalışma yılı (%)	1,7%	13,3%	50,0%	35,0%	100,0%
	Çalışanın Kişiliği (%)	12,5%	12,7%	13,5%	8,0%	10,8%
	Toplam (%)	,2%	1,4%	5,4%	3,8%	10,8%
Toplam	Adet	8	63	223	264	558
	Çalışma yılı (%)	1,4%	11,3%	40,0%	47,3%	100,0%
	Çalışanın Kişiliği (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	1,4%	11,3%	40,0%	47,3%	100,0%



Şekil 8.15 Çalışma yılı ve Çalışanın Kişiliği Arasındaki İlişki

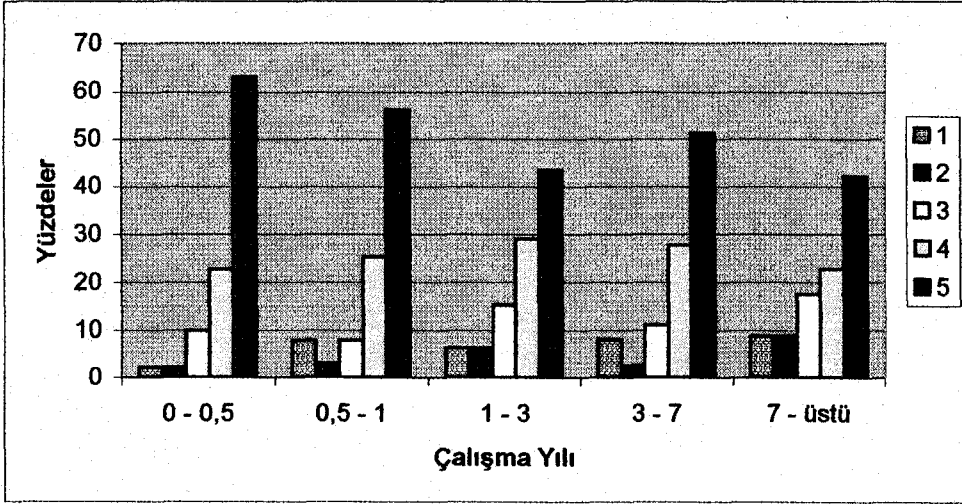
Şekil 8.15’ de görüldüğü üzere çalışanları büyük çoğunluğu yaptıkları işe değer vermekte ancak çalışma yılı arttıkça işe verilen anlam niteliğini yitirmektedir. Bu durum 4 numaralı sütunun seneler içinde artarken 5 numaralı sütunun azalışından açıkça anlaşılmaktadır.

Bundan sonraki kısımda iş doyumunu etkileyen faktörlerden “diğerleri” şeklinde sınıflandırılan sorulara verilen cevaplar değerlendirilmektedir.

- Çalışma Yılı ve Çalışanların İşletme İçi Eğitime Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.11: Çalışma Yılı ve Çalışanların İşletme İçi Eğitime Yaklaşımları Arasındaki İlişki

	Eğitim					Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Çalışma Yılı						
0 - 0,5 Adet	2	2	9	21	58	92
Çalışma Yılı	2,2%	2,2%	9,8%	22,8%	63,0%	100,0%
Eğitim (%)	5,9%	9,1%	14,3%	15,3%	21,6%	17,6%
Toplam (%)	,4%	,4%	1,7%	4,0%	11,1%	17,6%
0,5 - 1 Adet	8	3	8	26	58	103
Çalışma Yılı	7,8%	2,9%	7,8%	25,2%	56,3%	100,0%
Eğitim (%)	23,5%	13,6%	12,7%	19,0%	21,6%	19,7%
Toplam (%)	1,5%	,6%	1,5%	5,0%	11,1%	19,7%
1 - 3 Adet	9	9	22	42	63	145
Çalışma Yılı	6,2%	6,2%	15,2%	29,0%	43,4%	100,0%
Eğitim (%)	26,5%	40,9%	34,9%	30,7%	23,5%	27,7%
Toplam (%)	1,7%	1,7%	4,2%	8,0%	12,0%	27,7%
3 - 7 Adet	10	3	14	35	65	127
Çalışma Yılı	7,9%	2,4%	11,0%	27,6%	51,2%	100,0%
Eğitim (%)	29,4%	13,6%	22,2%	25,5%	24,3%	24,2%
Toplam (%)	1,9%	,6%	2,7%	6,7%	12,4%	24,2%
7 - üst Adet	5	5	10	13	24	57
Çalışma Yılı	8,8%	8,8%	17,5%	22,8%	42,1%	100,0%
Eğitim (%)	14,7%	22,7%	15,9%	9,5%	9,0%	10,9%
Toplam (%)	1,0%	1,0%	1,9%	2,5%	4,6%	10,9%
Toplam Adet	34	22	63	137	268	524
Çalışma Yılı	6,5%	4,2%	12,0%	26,1%	51,1%	100,0%
Eğitim (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Toplam (%)	6,5%	4,2%	12,0%	26,1%	51,1%	100,0%



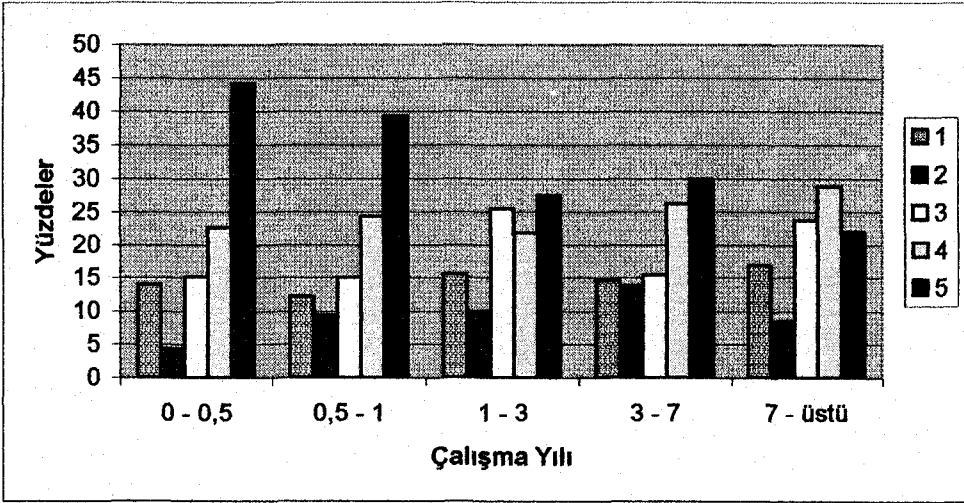
Şekil 8.16 Çalışma Yılı ve Çalışanların İşletme İçi Eğitime Yaklaşımları Arasındaki İlişki

Şekil 8.16' de görüldüğü üzere çalışanların büyük bir çoğunluğunun işletme içi eğitimin faydalarına inandıkları, çalışma yılı arttıkça da bu inancın hafif de olsa azaldığı gözlenmiştir. Bu azalmanın kişilerin yıllar boyunca çalıştığı bölüm üzerinde uzmanlaşmalarından ve eğitime ihtiyaçlarının kalmadığını düşünmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

- Çalışma Yılı ve Çalışana Kendini Geliştirme Fırsatının Verilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.12: Çalışma Yılı ve Çalışana Kendini Geliştirme Fırsatının Verilmesi Arasındaki İlişki

		Kendini Geliştirme Fırsatı					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Çalışma Yılı	0 - 0,5 Adet	13	4	14	21	41	93
	Çalışma Yılı (%)	14,0%	4,3%	15,1%	22,6%	44,1%	100,0%
	G. Fırsatı (%)	16,9%	7,8%	14,0%	16,3%	23,6%	17,5%
	Toplam (%)	2,4%	,8%	2,6%	4,0%	7,7%	17,5%
0,5 - 1	Adet	13	10	16	26	42	107
	Çalışma Yılı (%)	12,1%	9,3%	15,0%	24,3%	39,3%	100,0%
	G. Fırsatı (%)	16,9%	19,6%	16,0%	20,2%	24,1%	20,2%
	Toplam (%)	2,4%	1,9%	3,0%	4,9%	7,9%	20,2%
1 - 3	Adet	22	14	36	31	39	142
	Çalışma Yılı (%)	15,5%	9,9%	25,4%	21,8%	27,5%	100,0%
	G. Fırsatı (%)	28,6%	27,5%	36,0%	24,0%	22,4%	26,7%
	Toplam (%)	4,1%	2,6%	6,8%	5,8%	7,3%	26,7%
3 - 7	Adet	19	18	20	34	39	130
	Çalışma Yılı (%)	14,6%	13,8%	15,4%	26,2%	30,0%	100,0%
	G. Fırsatı (%)	24,7%	35,3%	20,0%	26,4%	22,4%	24,5%
	Toplam (%)	3,6%	3,4%	3,8%	6,4%	7,3%	24,5%
7 - üst	Adet	10	5	14	17	13	59
	Çalışma Yılı (%)	16,9%	8,5%	23,7%	28,8%	22,0%	100,0%
	G. Fırsatı (%)	13,0%	9,8%	14,0%	13,2%	7,5%	11,1%
	Toplam (%)	1,9%	,9%	2,6%	3,2%	2,4%	11,1%
Toplam	Adet	77	51	100	129	174	531
	Çalışma Yılı (%)	14,5%	9,6%	18,8%	24,3%	32,8%	100,0%
	G. Fırsatı (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100%	100%	100,0%
	Toplam (%)	14,5%	9,6%	18,8%	24,3%	32,8%	100,0%



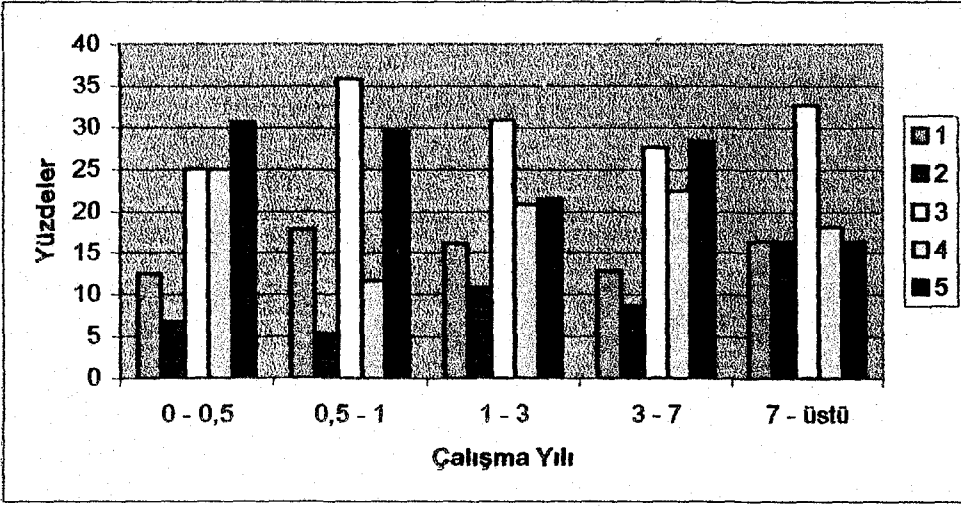
Şekil 8.17 Çalışma Yılı Ve Çalışana Kendini Geliştirme Fırsatının Verilmesi Arasındaki İlişki

Şekil 8.17' de görüldüğü üzere çalışma yılı arttıkça, çalışana verilen kendini geliştirme fırsatının azaldığı ve buna bağlı olarak da konu ile ilgili kararsızların oranında ufak bir artış olduğu gözlenmiştir. Bu fırsatın verildiği yönündeki düşüncelerin azalması yönetimin belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilere eğitim verilmesini gereksiz görmesi veya anketi yanıtlayan kişinin yönetim hakkında başka nedenlerle bütünleştiği yargı değerlerine sahip olmasından kaynaklanabilir.

- Çalışma Yılı ile Görev Dışı Konuları Öğrenmeye Teşvik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.13 Çalışma Yılı ile Görev Dışı Konuları Öğrenmeye Teşvik Arasındaki İlişki

	Görev Dışı Konuyu Öğrenmeye Teşvik					Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Çalışma Yılı						
0 - 0,5 Adet	11	6	22	22	27	88
Çalışma Yılı (%)	12,5%	6,8%	25,0%	25,0%	30,7%	100,0%
Görev Dışı (%)	15,1%	13,6%	15,1%	22,9%	21,6%	18,2%
Toplam (%)	2,3%	1,2%	4,5%	4,5%	5,6%	18,2%
0,5 - 1 Adet	17	5	34	11	28	95
Çalışma Yılı (%)	17,9%	5,3%	35,8%	11,6%	29,5%	100,0%
Görev Dışı (%)	23,3%	11,4%	23,3%	11,5%	22,4%	19,6%
Toplam (%)	3,5%	1,0%	7,0%	2,3%	5,8%	19,6%
1 - 3 Adet	21	14	40	27	28	130
Çalışma Yılı (%)	16,2%	10,8%	30,8%	20,8%	21,5%	100,0%
Görev Dışı (%)	28,8%	31,8%	27,4%	28,1%	22,4%	26,9%
Toplam (%)	4,3%	2,9%	8,3%	5,6%	5,8%	26,9%
3 - 7 Adet	15	10	32	26	33	116
Çalışma Yılı (%)	12,9%	8,6%	27,6%	22,4%	28,4%	100,0%
Görev Dışı (%)	20,5%	22,7%	21,9%	27,1%	26,4%	24,0%
Toplam (%)	3,1%	2,1%	6,6%	5,4%	6,8%	24,0%
7 - üst Adet	9	9	18	10	9	55
Çalışma Yılı (%)	16,4%	16,4%	32,7%	18,2%	16,4%	100,0%
Görev Dışı (%)	12,3%	20,5%	12,3%	10,4%	7,2%	11,4%
Toplam (%)	1,9%	1,9%	3,7%	2,1%	1,9%	11,4%
Toplam Adet	73	44	146	96	125	484
Çalışma Yılı (%)	15,1%	9,1%	30,2%	19,8%	25,8%	100,0%
Görev Dışı (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Toplam (%)	15,1%	9,1%	30,2%	19,8%	25,8%	100,0%



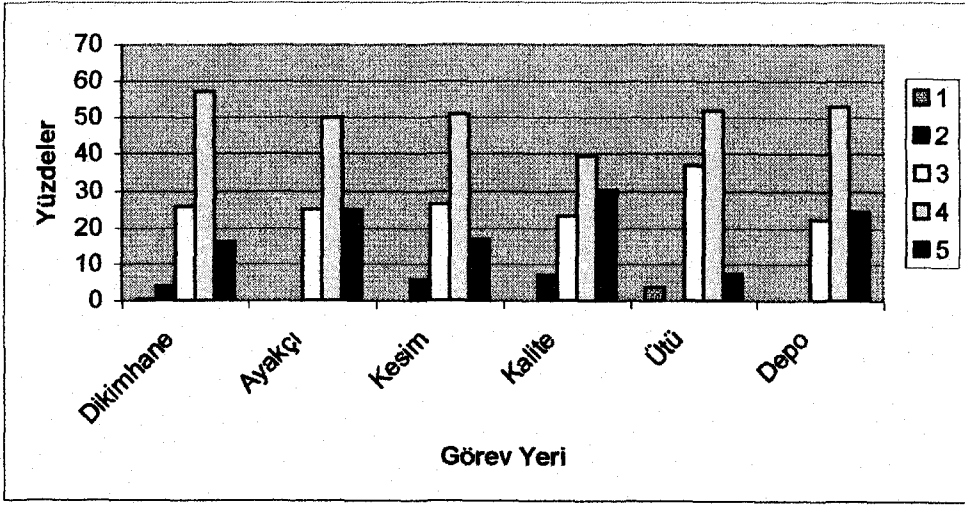
Şekil 8.18 Çalışma Yılı ile Görev Dışı Konuları Öğrenmeye Teşvik Arasındaki İlişki

Şekil 8.18' de görüldüğü üzere çalışma yılından bağımsız olarak, çalışanların bu konu ile ilgili kararsız oldukları ancak zamanla iş doyumlarında hafif bir azalma olduğu gözlenmiştir. Konuyla ilgili kararsız yaklaşımların temel sebebinin kişilerin tüm gün boyunca sadece kendilerine verilen görevle uğraşmaları ve görevleri dışına çıkacak fırsatlar bulamamaları olduğu söylenebilir.

- Görev Yeri ve İşin Niteliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.14 Görev Yeri ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki

			İşin Niteliği					Toplam
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Görev Yeri	dikimhane	Adet	1	14	87	182	55	339
		Görev Yeri (%)	,3%	4,1%	25,7%	53,7%	16,2%	100,0%
		İşin Niteliği (%)	50,0%	60,9%	58,8%	61,3%	53,9%	59,3%
		Toplam (%)	,2%	2,4%	15,2%	31,8%	9,6%	59,3%
ayakçı		Adet			2	4	2	8
		Görev Yeri (%)			25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		İşin Niteliği (%)			1,4%	1,3%	2,0%	1,4%
		Toplam (%)			,3%	,7%	,3%	1,4%
kesim		Adet		6	28	54	18	106
		Görev Yeri (%)		5,7%	26,4%	50,9%	17,0%	100,0%
		İşin Niteliği (%)		26,1%	18,9%	18,2%	17,6%	18,5%
		Toplam (%)		1,0%	4,9%	9,4%	3,1%	18,5%
kalite		Adet		3	10	17	13	43
		Görev Yeri (%)		7,0%	23,3%	39,5%	30,2%	100,0%
		İşin Niteliği (%)		13,0%	6,8%	5,7%	12,7%	7,5%
		Toplam (%)		,5%	1,7%	3,0%	2,3%	7,5%
ütü		Adet	1		10	14	2	27
		Görev Yeri (%)	3,7%		37,0%	51,9%	7,4%	100,0%
		İşin Niteliği (%)	50,0%		6,8%	4,7%	2,0%	4,7%
		Toplam (%)	,2%		1,7%	2,4%	,3%	4,7%
depo		Adet			11	26	12	49
		Görev Yeri (%)			22,4%	53,1%	24,5%	100,0%
		İşin Niteliği (%)			7,4%	8,8%	11,8%	8,6%
		Toplam (%)			1,9%	4,5%	2,1%	8,6%
Toplam		Adet	2	23	148	297	102	572
		Görev Yeri (%)	,3%	4,0%	25,9%	51,9%	17,8%	100,0%
		İşin Niteliği (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam (%)	,3%	4,0%	25,9%	51,9%	17,8%	100,0%

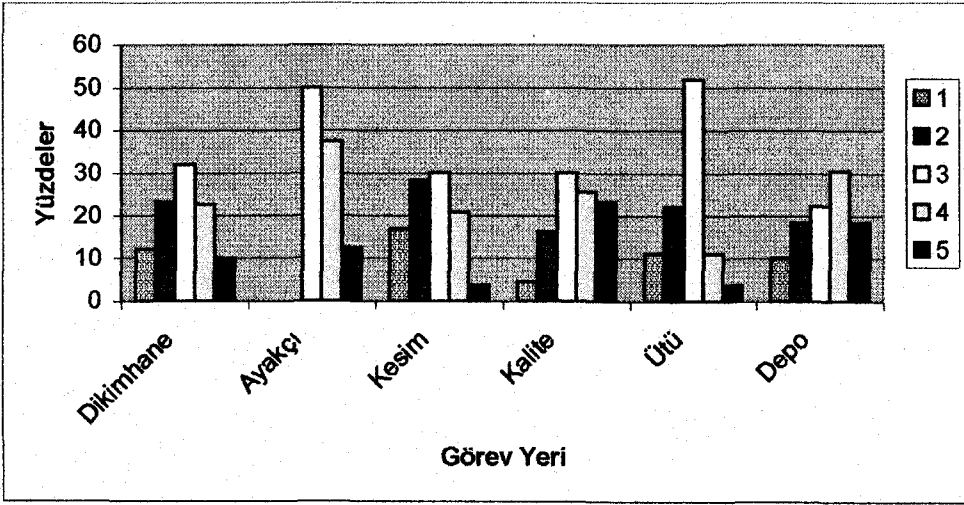


Şekil 8.19 Görev Yeri ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki

Şekil 8.19' da görüldüğü üzere görev yerinden bağımsız olarak, çalışanların çalıştıkları her mevkide konuyla ilgili belirli bir iş doyumu oranına sahip oldukları gözlenmiştir. Kararsızların en çok saptandığı görev alanı kalite kontroldür.

- **Görev Yeri ve Ücret Arasındaki İlişkinin İncelenmesi****Çizelge 8.15 Görev Yeri ve Ücret Arasındaki İlişki**

		Ücret					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Görev Yeri	dikimhane Adet	41	79	109	77	34	340
	Görev Yeri (%)	12,1%	23,2%	32,1%	22,6%	10,0%	100,0%
	Ücret (%)	59,4%	60,3%	59,6%	58,8%	57,6%	59,3%
	Toplam (%)	7,2%	13,8%	19,0%	13,4%	5,9%	59,3%
ayakçı	Adet			4	3	1	8
	Görev Yeri (%)			50,0%	37,5%	12,5%	100,0%
	Ücret (%)			2,2%	2,3%	1,7%	1,4%
	Toplam (%)			,7%	,5%	,2%	1,4%
kesim	Adet	18	30	32	22	4	106
	Görev Yeri (%)	17,0%	28,3%	30,2%	20,8%	3,8%	100,0%
	Ücret (%)	26,1%	22,9%	17,5%	16,8%	6,8%	18,5%
	Toplam (%)	3,1%	5,2%	5,6%	3,8%	,7%	18,5%
kalite	Adet	2	7	13	11	10	43
	Görev Yeri (%)	4,7%	16,3%	30,2%	25,6%	23,3%	100,0%
	Ücret (%)	2,9%	5,3%	7,1%	8,4%	16,9%	7,5%
	Toplam (%)	,3%	1,2%	2,3%	1,9%	1,7%	7,5%
ütü	Adet	3	6	14	3	1	27
	Görev Yeri (%)	11,1%	22,2%	51,9%	11,1%	3,7%	100,0%
	Ücret (%)	4,3%	4,6%	7,7%	2,3%	1,7%	4,7%
	Toplam (%)	,5%	1,0%	2,4%	,5%	,2%	4,7%
depo	Adet	5	9	11	15	9	49
	Görev Yeri (%)	10,2%	18,4%	22,4%	30,6%	18,4%	100,0%
	Ücret (%)	7,2%	6,9%	6,0%	11,5%	15,3%	8,6%
	Toplam (%)	,9%	1,6%	1,9%	2,6%	1,6%	8,6%
Toplam	Adet	69	131	183	131	59	573
	Görev Yeri (%)	12,0%	22,9%	31,9%	22,9%	10,3%	100,0%
	Ücret (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	12,0%	22,9%	31,9%	22,9%	10,3%	100,0%



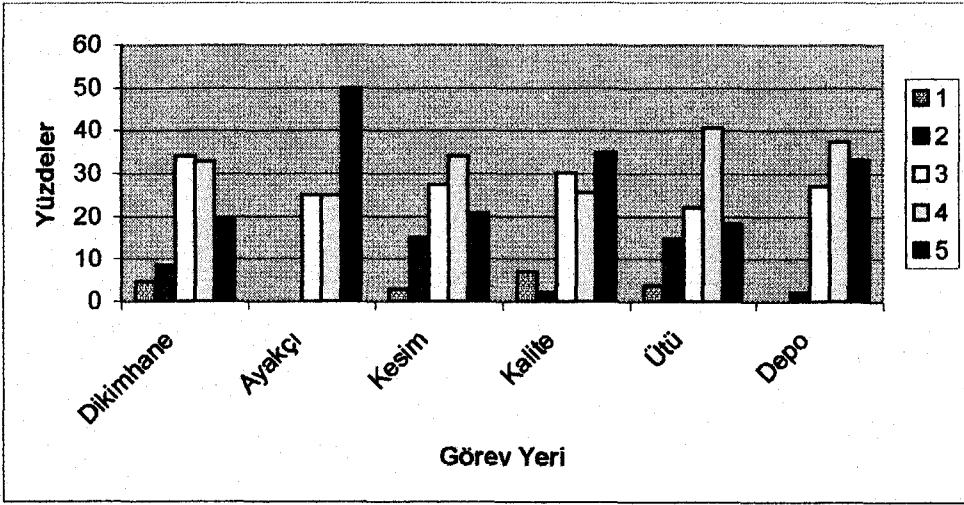
Şekil 8.20 Görev Yeri ve Ücret Arasındaki İlişki

Şekil 8.20' de görüldüğü üzere iş yerine bağlı olarak çalışanların iş doyumlarında farklılıklar gözlenmiştir. Ayakçılarda bu oran en yüksek seviyede iken, kesimhane ve ütü bölümünde çalışanlarda da en düşük seviyeye sahiptir.

- Görev Yeri ve Yükselme Olanığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.16 Görev Yeri ve Yükselme Olanığı Arasındaki İlişki

		Yükselme Olanığı					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Görev Yeri	dükimhane Adet	16	29	116	112	67	340
	Görev Yeri (%)	4,7%	8,5%	34,1%	32,9%	19,7%	100,0%
	Yükselme (%)	69,6%	56,9%	64,8%	58,9%	51,9%	59,4%
	Toplam (%)	2,8%	5,1%	20,3%	19,6%	11,7%	59,4%
ayakçı	Adet			2	2	4	8
	Görev Yeri (%)			25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	Yükselme (%)			1,1%	1,1%	3,1%	1,4%
	Toplam (%)			,3%	,3%	,7%	1,4%
kesim	Adet	3	16	29	36	22	106
	Görev Yeri (%)	2,8%	15,1%	27,4%	34,0%	20,8%	100,0%
	Yükselme (%)	13,0%	31,4%	16,2%	18,9%	17,1%	18,5%
	Toplam (%)	,5%	2,8%	5,1%	6,3%	3,8%	18,5%
kalite	Adet	3	1	13	11	15	43
	Görev Yeri (%)	7,0%	2,3%	30,2%	25,6%	34,9%	100,0%
	Yükselme (%)	13,0%	2,0%	7,3%	5,8%	11,6%	7,5%
	Toplam (%)	,5%	,2%	2,3%	1,9%	2,6%	7,5%
ütü	Adet	1	4	6	11	5	27
	Görev Yeri (%)	3,7%	14,8%	22,2%	40,7%	18,5%	100,0%
	Yükselme (%)	4,3%	7,8%	3,4%	5,8%	3,9%	4,7%
	Toplam (%)	,2%	,7%	1,0%	1,9%	,9%	4,7%
depo	Adet		1	13	18	16	48
	Görev Yeri (%)		2,1%	27,1%	37,5%	33,3%	100,0%
	Yükselme (%)		2,0%	7,3%	9,5%	12,4%	8,4%
	Toplam (%)		,2%	2,3%	3,1%	2,8%	8,4%
Toplam	Adet	23	51	179	190	129	572
	Görev Yeri (%)	4,0%	8,9%	31,3%	33,2%	22,6%	100,0%
	Yükselme (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	4,0%	8,9%	31,3%	33,2%	22,6%	100,0%



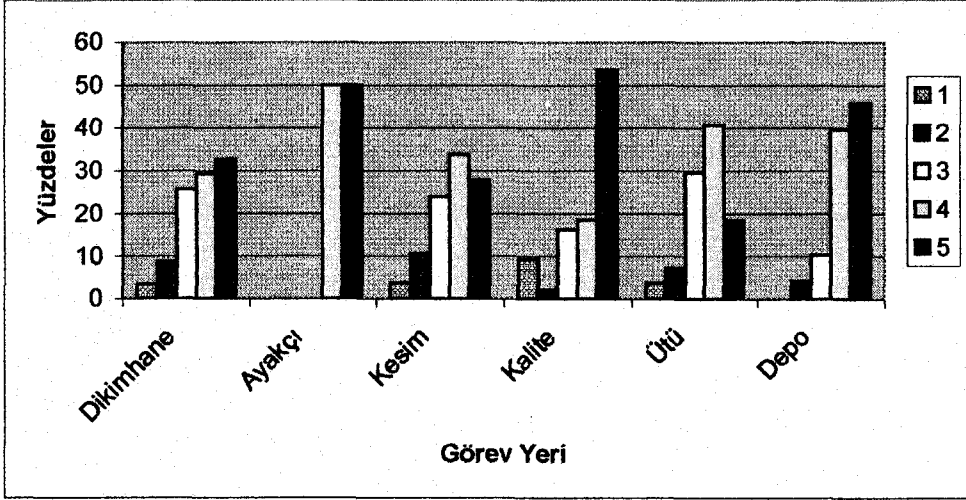
Şekil 8.21 Görev Yeri ve Yükselme Olanakları Arasındaki İlişki

Şekil 8.21’ de görüldüğü üzere çalışanların yükselme olanaklarıyla ilgili en fazla doyuma sahip kesimin ayakçıların olduğu gözlenmiştir. Bunun nedeni ise konfeksiyon işletmelerinde genç yaşta işe başlayanların ayakçıların belirli bir dönem sonunda montaj işlemleri için dikimhanede görev almalarıdır. Ayakçılardan sonra en yüksek doyuma sahip olanlar ise kalite-kontrolcüler ve depo çalışanlarıdır.

Görev Yeri ve Kabul Görme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Çizelge 8.17 Görev Yeri ve Kabul Görme Arasındaki İlişki

		Kabul Görme					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Görev Yeri	dikimhane Adet	12	30	87	99	111	339
	Görev Yeri (%)	3,5%	8,8%	25,7%	29,2%	32,7%	100,0%
	Kabul Görme (%)	57,1%	65,2%	65,9%	56,3%	57,2%	59,6%
	Toplam (%)	2,1%	5,3%	15,3%	17,4%	19,5%	59,6%
ayakçı	Adet				4	4	8
	Görev Yeri (%)				50,0%	50,0%	100,0%
	Kabul Görme (%)				2,3%	2,1%	1,4%
	Toplam (%)				,7%	,7%	1,4%
kesim	Adet	4	11	25	35	29	104
	Görev Yeri (%)	3,8%	10,6%	24,0%	33,7%	27,9%	100,0%
	Kabul Görme (%)	19,0%	23,9%	18,9%	19,9%	14,9%	18,3%
	Toplam (%)	,7%	1,9%	4,4%	6,2%	5,1%	18,3%
kalite	Adet	4	1	7	8	23	43
	Görev Yeri (%)	9,3%	2,3%	16,3%	18,6%	53,5%	100,0%
	Kabul Görme (%)	19,0%	2,2%	5,3%	4,5%	11,9%	7,6%
	Toplam (%)	,7%	,2%	1,2%	1,4%	4,0%	7,6%
ütü	Adet	1	2	8	11	5	27
	Görev Yeri (%)	3,7%	7,4%	29,6%	40,7%	18,5%	100,0%
	Kabul Görme (%)	4,8%	4,3%	6,1%	6,3%	2,6%	4,7%
	Toplam (%)	,2%	,4%	1,4%	1,9%	,9%	4,7%
depo	Adet		2	5	19	22	48
	Görev Yeri (%)		4,2%	10,4%	39,6%	45,8%	100,0%
	Kabul Görme (%)		4,3%	3,8%	10,8%	11,3%	8,4%
	Toplam (%)		,4%	,9%	3,3%	3,9%	8,4%
Toplam	Adet	21	46	132	176	194	569
	Görev Yeri (%)	3,7%	8,1%	23,2%	30,9%	34,1%	100,0%
	Kabul Görme (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	3,7%	8,1%	23,2%	30,9%	34,1%	100,0%



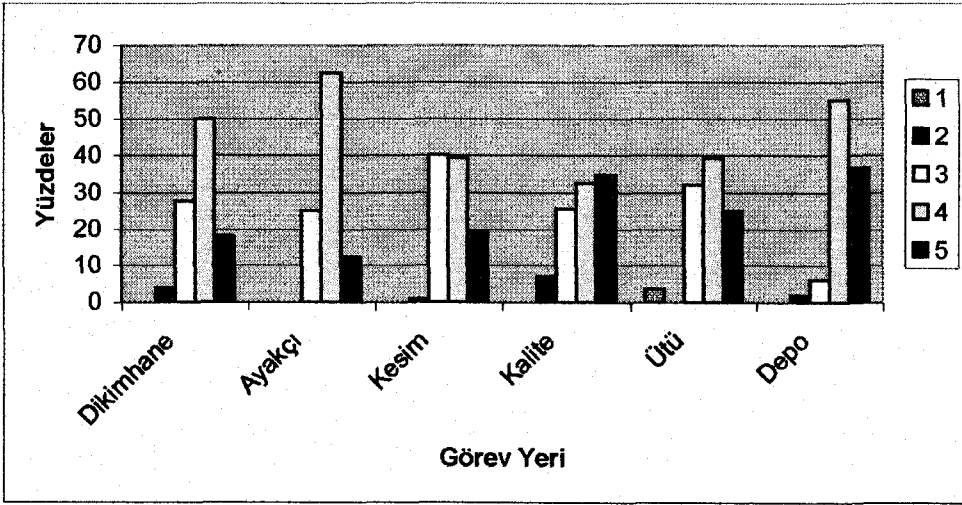
Şekil 8.22 Görev Yeri ve Kabul Görme Arasındaki İlişki

Şekil 8.22’ de görüldüğü üzere kalite kontrol bölümünde çalışanların ve ayakçıların bu konuda en yüksek iş doyumuna sahip oldukları gözlenmiştir. Bunun nedeninin işletme içindeki grup farklılıkları olduğu düşünülmektedir.

- Görev Yeri ve Çalışma Koşulları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.18 Görev Yeri ve Çalışma Koşulları Arasındaki İlişki

		Çalışma Koşulları					Toplam	
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
Görev Yeri	dikimhane	Adet	14	94	171	62	341	
		Görev Yeri (%)	4,1%	27,6%	50,1%	18,2%	100,0%	
		Çalışma Koşulları	73,7%	58,0%	63,3%	50,0%	59,2%	
		Toplam (%)	2,4%	16,3%	29,7%	10,8%	59,2%	
ayakçı		Adet		2	5	1	8	
		Görev Yeri (%)		25,0%	62,5%	12,5%	100,0%	
		Çalışma Koşulları		1,2%	1,9%	,8%	1,4%	
		Toplam (%)		,3%	,9%	,2%	1,4%	
kesim		Adet	1	43	42	21	107	
		Görev Yeri (%)	,9%	40,2%	39,3%	19,6%	100,0%	
		Çalışma Koşulları	5,3%	26,5%	15,6%	16,9%	18,6%	
		Toplam (%)	,2%	7,5%	7,3%	3,6%	18,6%	
kalite		Adet	3	11	14	15	43	
		Görev Yeri (%)	7,0%	25,6%	32,6%	34,9%	100,0%	
		Çalışma Koşulları	15,8%	6,8%	5,2%	12,1%	7,5%	
		Toplam (%)	,5%	1,9%	2,4%	2,6%	7,5%	
ütü		Adet	1	9	11	7	28	
		Görev Yeri (%)	3,6%	32,1%	39,3%	25,0%	100,0%	
		Çalışma Koşulları	100,0%	5,6%	4,1%	5,6%	4,9%	
		Toplam (%)	,2%	1,6%	1,9%	1,2%	4,9%	
depo		Adet	1	3	27	18	49	
		Görev Yeri (%)	2,0%	6,1%	55,1%	36,7%	100,0%	
		Çalışma Koşulları	5,3%	1,9%	10,0%	14,5%	8,5%	
		Toplam (%)	,2%	,5%	4,7%	3,1%	8,5%	
Toplam		Adet	1	19	162	270	576	
		Görev Yeri (%)	,2%	3,3%	28,1%	46,9%	21,5%	100,0%
		Çalışma Koşulları	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		Toplam (%)	,2%	3,3%	28,1%	46,9%	21,5%	100,0%



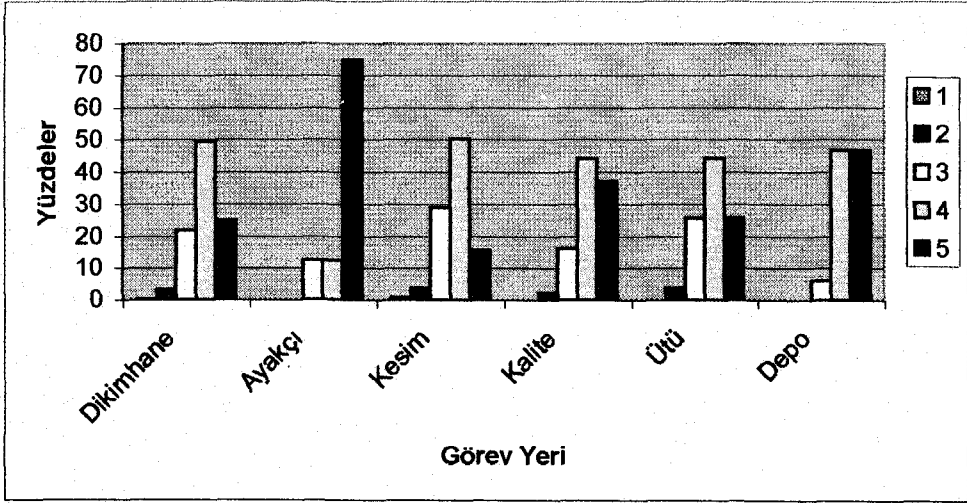
Şekil 8.23 Görev Yeri ve Çalışma Koşulları Arasındaki İlişki

Şekil 8.23’ de görüldüğü üzere çalışanların çalışma koşullarıyla ilgili iş doyumlarında en yüksek doyumun ayakçılar, dikimhane çalışanları ve depocularda olduğu gözlenmiştir. Bu konudaki kararsızlığın en yüksek olduğu görev yeri kesimhanedir.

- Görev Yeri ve İş Arkadaşları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.19 Görev Yeri ve İş Arkadaşları Arasındaki İlişki

		İş Arkadaşları					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Görev Yeri	dükümhane Adet	1	11	75	168	85	340
	Görev Yeri (%)	,3%	3,2%	22,1%	49,4%	25,0%	100,0%
	İş Arkadaş (%)	50,0%	64,7%	60,5%	60,6%	55,2%	59,2%
	Toplam (%)	,2%	1,9%	13,1%	29,3%	14,8%	59,2%
ayakçı	Adet			1	1	6	8
	Görev Yeri (%)			12,5%	12,5%	75,0%	100,0%
	İş Arkadaş (%)			,8%	,4%	3,9%	1,4%
	Toplam (%)			,2%	,2%	1,0%	1,4%
kesim	Adet	1	4	31	54	17	107
	Görev Yeri (%)	,9%	3,7%	29,0%	50,5%	15,9%	100,0%
	İş Arkadaş (%)	50,0%	23,5%	25,0%	19,5%	11,0%	18,6%
	Toplam (%)	,2%	,7%	5,4%	9,4%	3,0%	18,6%
kalite	Adet		1	7	19	16	43
	Görev Yeri (%)		2,3%	16,3%	44,2%	37,2%	100,0%
	İş Arkadaş (%)		5,9%	5,6%	6,9%	10,4%	7,5%
	Toplam (%)		,2%	1,2%	3,3%	2,8%	7,5%
ütü	Adet		1	7	12	7	27
	Görev Yeri (%)		3,7%	25,9%	44,4%	25,9%	100,0%
	İş Arkadaş (%)		5,9%	5,6%	4,3%	4,5%	4,7%
	Toplam (%)		,2%	1,2%	2,1%	1,2%	4,7%
depo	Adet			3	23	23	49
	Görev Yeri (%)			6,1%	46,9%	46,9%	100,0%
	İş Arkadaş (%)			2,4%	8,3%	14,9%	8,5%
	Toplam (%)			,5%	4,0%	4,0%	8,5%
Toplam	Adet	2	17	124	277	154	574
	Görev Yeri (%)	,3%	3,0%	21,6%	48,3%	26,8%	100,0%
	İş Arkadaş (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	,3%	3,0%	21,6%	48,3%	26,8%	100,0%



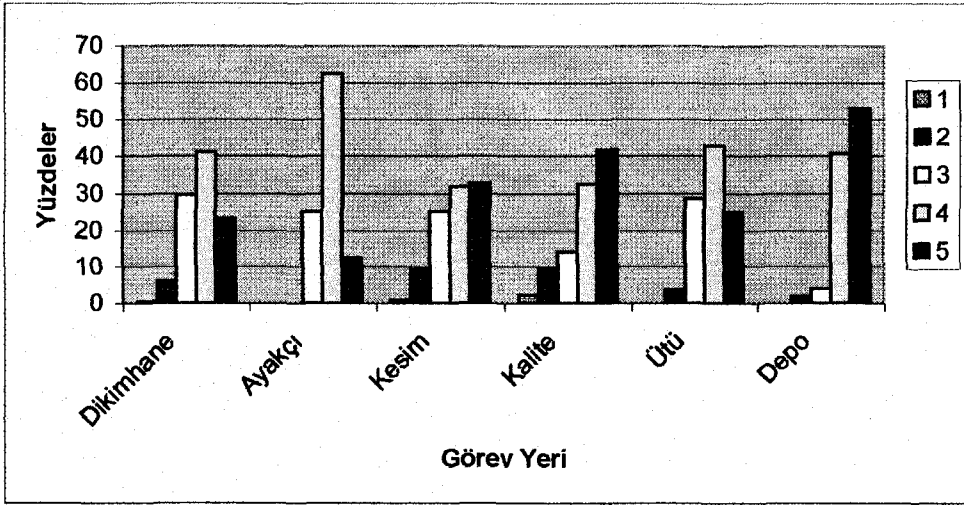
Şekil 8.24 Görev Yeri ve İş Arkadaşları arasındaki İlişki

Şekil 8.24’ de görüldüğü üzere çalışma koşulları ile ilgili en yüksek iş doyumuna sahip olan kesimin, ayakçılar ve depo çalışanları olduğu gözlenmiştir. İş doyumunun en az olduğu grup ise kesimhane çalışanlarıdır.

- Görev Yeri ile Yönetim ve Örgüt Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.20 Görev Yeri ile Yönetim ve Örgüt Arasındaki İlişki

		Yönetim					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Görev Yeri	Adet	1	20	101	140	79	341
	Görev Yeri (%)	,3%	5,9%	29,6%	41,1%	23,2%	100,0%
	Yönetim (%)	33,3%	55,6%	69,2%	62,2%	47,6%	59,2%
	Toplam (%)	,2%	3,5%	17,5%	24,3%	13,7%	59,2%
ayakçı	Adet			2	5	1	8
	Görev Yeri (%)			25,0%	62,5%	12,5%	100,0%
	Yönetim (%)			1,4%	2,2%	,6%	1,4%
	Toplam (%)			,3%	,9%	,2%	1,4%
kesim	Adet	1	10	27	34	35	107
	Görev Yeri (%)	,9%	9,3%	25,2%	31,8%	32,7%	100,0%
	Yönetim (%)	33,3%	27,8%	18,5%	15,1%	21,1%	18,6%
	Toplam (%)	,2%	1,7%	4,7%	5,9%	6,1%	18,6%
kalite	Adet	1	4	6	14	18	43
	Görev Yeri (%)	2,3%	9,3%	14,0%	32,6%	41,9%	100,0%
	Yönetim (%)	33,3%	11,1%	4,1%	6,2%	10,8%	7,5%
	Toplam (%)	,2%	,7%	1,0%	2,4%	3,1%	7,5%
ütü	Adet		1	8	12	7	28
	Görev Yeri (%)		3,6%	28,6%	42,9%	25,0%	100,0%
	Yönetim (%)		2,8%	5,5%	5,3%	4,2%	4,9%
	Toplam (%)		,2%	1,4%	2,1%	1,2%	4,9%
depo	Adet		1	2	20	26	49
	Görev Yeri (%)		2,0%	4,1%	40,8%	53,1%	100,0%
	Yönetim (%)		2,8%	1,4%	8,9%	15,7%	8,5%
	Toplam (%)		,2%	,3%	3,5%	4,5%	8,5%
Toplam	Adet	3	36	146	225	166	576
	Görev Yeri (%)	,5%	6,3%	25,3%	39,1%	28,8%	100,0%
	Yönetim (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	,5%	6,3%	25,3%	39,1%	28,8%	100,0%



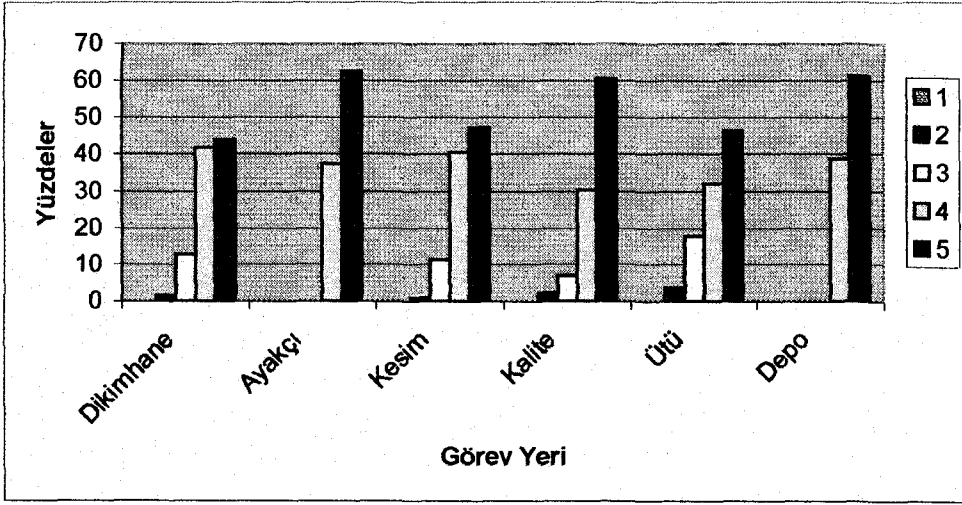
Şekil 8.25 Görev Yeri ile Yönetim ve Örgüt Arasındaki İlişki

Şekil 8.25’ de görüldüğü üzere depo ve kalite kontrol bölümünde çalışanların diğerlerine oranla en yüksek iş doyumuna sahip oldukları gözlenmiştir. Dikimhanede çalışanlarda ise bu oran en düşük seviyededir. Bunun nedeninin ise dikimhanenin, üretimde en yüksek verimliliğin beklendiği ve çalışanlara en çok baskının yapıldığı bölüm olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

- Görev Yeri ve Çalışanın Kişiliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çizelge 8.21 Görev Yeri ve Çalışanın Kişiliği Arasındaki İlişki

Görev Yeri	Adet	Çalışanın Kişiliği				Toplam
		2,00	3,00	4,00	5,00	
dükümhane	5	43	142	149	339	
Görev Yeri	1,5%	12,7%	41,9%	44,0%	100,0%	
Çalışanın Kişiliği (%)	62,5%	68,3%	62,0%	54,6%	59,2%	
Toplam (%)	,9%	7,5%	24,8%	26,0%	59,2%	
ayakçı			3	5	8	
Görev Yeri			37,5%	62,5%	100,0%	
Çalışanın Kişiliği (%)			1,3%	1,8%	1,4%	
Toplam (%)			,5%	,9%	1,4%	
kesim	1	12	43	50	106	
Görev Yeri	,9%	11,3%	40,6%	47,2%	100,0%	
Çalışanın Kişiliği (%)	12,5%	19,0%	18,8%	18,3%	18,5%	
Toplam (%)	,2%	2,1%	7,5%	8,7%	18,5%	
kalite	1	3	13	26	43	
Görev Yeri	2,3%	7,0%	30,2%	60,5%	100,0%	
Çalışanın Kişiliği (%)	12,5%	4,8%	5,7%	9,5%	7,5%	
Toplam (%)	,2%	,5%	2,3%	4,5%	7,5%	
ütü	1	5	9	13	28	
Görev Yeri	3,6%	17,9%	32,1%	46,4%	100,0%	
Çalışanın Kişiliği (%)	12,5%	7,9%	3,9%	4,8%	4,9%	
Toplam (%)	,2%	,9%	1,6%	2,3%	4,9%	
depo			19	30	49	
Görev Yeri			38,8%	61,2%	100,0%	
Çalışanın Kişiliği (%)			8,3%	11,0%	8,6%	
Toplam (%)			3,3%	5,2%	8,6%	
Toplam	8	63	229	273	573	
Görev Yeri	1,4%	11,0%	40,0%	47,6%	100,0%	
Çalışanın Kişiliği (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Toplam (%)	1,4%	11,0%	40,0%	47,6%	100,0%	



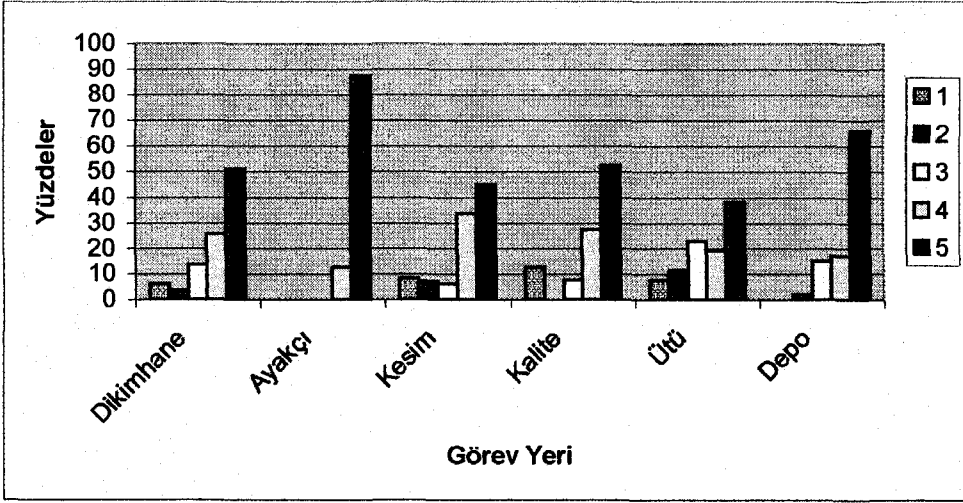
Şekil 8.26 Görev Yeri ve Çalışanın Kişiliği Arasındaki İlişki

Şekil 8.26' de görüldüğü üzere görev yerinden bağımsız olarak tüm çalışanların işe verdiği değer ve anlam oranı oldukça yüksektir.

- **Görev Yeri ve Çalışanların İşletme İçi Eğitime Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Çizelge 8.22 Görev Yeri ve Çalışanların İşletme İçi Eğitime Yaklaşımları Arasındaki İlişki

		Eğitim					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Görev Yeri	dikimhane Adet	19	12	43	82	163	319
	Görev Yeri (%)	6,0%	3,8%	13,5%	25,7%	51,1%	100,0%
	Eğitim (%)	55,9%	52,2%	66,2%	58,6%	59,1%	59,3%
	Toplam (%)	3,5%	2,2%	8,0%	15,2%	30,3%	59,3%
ayakçı	Adet				1	7	8
	Görev Yeri (%)				12,5%	87,5%	100,0%
	Eğitim (%)				,7%	2,5%	1,5%
	Toplam (%)				,2%	1,3%	1,5%
kesim	Adet	8	7	6	33	44	98
	Görev Yeri (%)	8,2%	7,1%	6,1%	33,7%	44,9%	100,0%
	Eğitim (%)	23,5%	30,4%	9,2%	23,6%	15,9%	18,2%
	Toplam (%)	1,5%	1,3%	1,1%	6,1%	8,2%	18,2%
kalite	Adet	5		3	11	21	40
	Görev Yeri (%)	12,5%		7,5%	27,5%	52,5%	100,0%
	Eğitim (%)	14,7%		4,6%	7,9%	7,6%	7,4%
	Toplam (%)	,9%		,6%	2,0%	3,9%	7,4%
utü	Adet	2	3	6	5	10	26
	Görev Yeri (%)	7,7%	11,5%	23,1%	19,2%	38,5%	100,0%
	Eğitim (%)	5,9%	13,0%	9,2%	3,6%	3,6%	4,8%
	Toplam (%)	,4%	,6%	1,1%	,9%	1,9%	4,8%
depo	Adet		1	7	8	31	47
	Görev Yeri (%)		2,1%	14,9%	17,0%	66,0%	100,0%
	Eğitim (%)		4,3%	10,8%	5,7%	11,2%	8,7%
	Toplam (%)		,2%	1,3%	1,5%	5,8%	8,7%
Toplam	Adet	34	23	65	140	276	538
	Görev Yeri (%)	6,3%	4,3%	12,1%	26,0%	51,3%	100,0%
	Eğitim (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	6,3%	4,3%	12,1%	26,0%	51,3%	100,0%



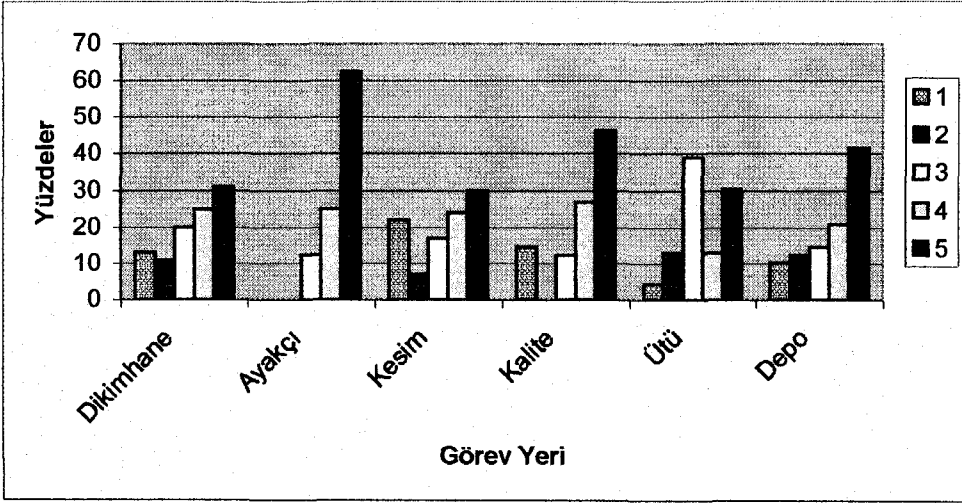
Şekil 8.27 Görev Yeri ve Çalışanların İşletme İçi Eğitime Yaklaşımları Arasındaki İlişki

Şekil 8.27' de görüldüğü üzere görev yerinden bağımsız olarak çalışanların eğitim konusundaki düşünceleri olumlu yöndedir. Ayakçıların yükselme olanakları düşünüldüğünde, eğitime en çok değer veren kesimin de kendileri olduğu sonucuna varmak mümkündür.

- **Görev Yeri ve Çalışana Kendini Geliştirme Fırsatının Verilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Çizelge 8.23 Görev Yeri ve Çalışana Kendini Geliştirme Fırsatının Verilmesi Arasındaki İlişki

			Kendini Geliştirme Fırsatı					Toplam
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Görev Yeri	dikimhane	Adet	43	36	65	81	101	326
		Görev Yeri (%)	13,2%	11,0%	19,9%	24,8%	31,0%	100,0%
		G. Fırsatı (%)	55,8%	69,2%	62,5%	61,8%	55,5%	59,7%
		Toplam (%)	7,9%	6,6%	11,9%	14,8%	18,5%	59,7%
ayakçı		Adet			1	2	5	8
		Görev Yeri (%)			12,5%	25,0%	62,5%	100,0%
		G. Fırsatı (%)			1,0%	1,5%	2,7%	1,5%
		Toplam (%)			,2%	,4%	,9%	1,5%
kestim		Adet	22	7	17	24	30	100
		Görev Yeri (%)	22,0%	7,0%	17,0%	24,0%	30,0%	100,0%
		G. Fırsatı (%)	28,6%	13,5%	16,3%	18,3%	16,5%	18,3%
		Toplam (%)	4,0%	1,3%	3,1%	4,4%	5,5%	18,3%
kalite		Adet	6		5	11	19	41
		Görev Yeri (%)	14,6%		12,2%	26,8%	46,3%	100,0%
		G. Fırsatı (%)	7,8%		4,8%	8,4%	10,4%	7,5%
		Toplam (%)	1,1%		,9%	2,0%	3,5%	7,5%
ütü		Adet	1	3	9	3	7	23
		Görev Yeri (%)	4,3%	13,0%	39,1%	13,0%	30,4%	100,0%
		G. Fırsatı (%)	1,3%	5,8%	8,7%	2,3%	3,8%	4,2%
		Toplam (%)	,2%	,5%	1,6%	,5%	1,3%	4,2%
depo		Adet	5	6	7	10	20	48
		Görev Yeri (%)	10,4%	12,5%	14,6%	20,8%	41,7%	100,0%
		G. Fırsatı (%)	6,5%	11,5%	6,7%	7,6%	11,0%	8,8%
		Toplam (%)	,9%	1,1%	1,3%	1,8%	3,7%	8,8%
Toplam		Adet	77	52	104	131	182	546
		Görev Yeri (%)	14,1%	9,5%	19,0%	24,0%	33,3%	100,0%
		G. Fırsatı (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam (%)	14,1%	9,5%	19,0%	24,0%	33,3%	100,0%



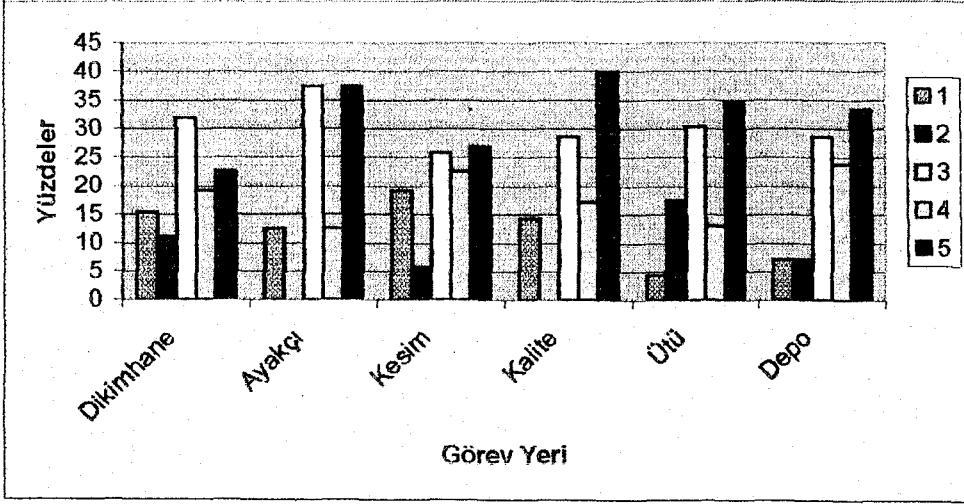
Şekil 8.28 Görev Yeri ve Çalışana Kendini Geliştirme Fırsatının Verilmesi Arasındaki İlişki

Şekil 8.28’ de görüldüğü üzere kendilerine gelişme fırsatlarının en çok verildiği düşüncesine sahip çalışanlar, ayakçılar, kalite kontrolcüler ve depo çalışanlarıdır. En düşük orana sahip kitle ise kesimhane çalışanlarıdır.

- **Görev Yeri ile Görev Dışı Konuları Öğrenmeye Teşvik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Çizelge 8.24 Görev Yeri ile Görev Dışı Konuları Öğrenmeye Teşvik Arasındaki İlişki

		Görev Dışı Konuyu Öğrenmeye Teşvik					Toplam
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Görev Yeri	dükümhane Adet	46	33	95	57	67	298
	Görev Yeri (%)	15,4%	11,1%	31,9%	19,1%	22,5%	100,0%
	Görev Dışı (%)	63,0%	73,3%	63,3%	58,8%	51,5%	60,2%
	Toplam (%)	9,3%	6,7%	19,2%	11,5%	13,5%	60,2%
ayakçı	Adet	1		3	1	3	8
	Görev Yeri (%)	12,5%		37,5%	12,5%	37,5%	100,0%
	Görev Dışı (%)	1,4%		2,0%	1,0%	2,3%	1,6%
	Toplam (%)	,2%		,6%	,2%	,6%	1,6%
kesim	Adet	17	5	23	20	24	89
	Görev Yeri (%)	19,1%	5,6%	25,8%	22,5%	27,0%	100,0%
	Görev Dışı (%)	23,3%	11,1%	15,3%	20,6%	18,5%	18,0%
	Toplam (%)	3,4%	1,0%	4,6%	4,0%	4,8%	18,0%
kalite	Adet	5		10	6	14	35
	Görev Yeri (%)	14,3%		28,6%	17,1%	40,0%	100,0%
	Görev Dışı (%)	6,8%		6,7%	6,2%	10,8%	7,1%
	Toplam (%)	1,0%		2,0%	1,2%	2,8%	7,1%
ütü	Adet	1	4	7	3	8	23
	Görev Yeri (%)	4,3%	17,4%	30,4%	13,0%	34,8%	100,0%
	Görev Dışı (%)	1,4%	8,9%	4,7%	3,1%	6,2%	4,6%
	Toplam (%)	,2%	,8%	1,4%	,6%	1,6%	4,6%
depo	Adet	3	3	12	10	14	42
	Görev Yeri (%)	7,1%	7,1%	28,6%	23,8%	33,3%	100,0%
	Görev Dışı (%)	4,1%	6,7%	8,0%	10,3%	10,8%	8,5%
	Toplam (%)	,6%	,6%	2,4%	2,0%	2,8%	8,5%
Toplam	Adet	73	45	150	97	130	495
	Görev Yeri (%)	14,7%	9,1%	30,3%	19,6%	26,3%	100,0%
	Görev Dışı (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam (%)	14,7%	9,1%	30,3%	19,6%	26,3%	100,0%



Şekil 8.29 Görev Yeri ile Görev Dışı Konuları Öğrenmeye Teşvik Arasındaki İlişki

Şekil 8.29' da görüldüğü üzere çalışanların görev yerinden bağımsız olarak görev dışı konuları öğrenmeye teşvik edilme düzeylerinden memnun oldukları gözlenmiştir. Ancak bu oran dikimhanede en azdır. Bunun nedeninin ise dikimhanedeki çalışma sistemlerinin yeterli esnekliğe sahip olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

9. SONUÇ

Konfeksiyon sektörü diğer sektörlerle oranla insan faktörünün en çok kullanıldığı sanayi dalıdır. Bu nedenle, otomasyon ağırlıklı diğer sanayi dallarına göre içerisinde çok sayıda ve çok farklı parametreler içermektedir. Bu parametrelerin bazıları gözle görülüp düzeltilebilen teknik konular olmasına rağmen, içinde insan faktörü bulunduğu için bazıları geliştirmek hatta üzerinde ufak değişiklikler yapmak bile imkansızdır. Sistemde yürümeyen bir şeylerin olduğu üretim sonuçlarına yansıdığına, iş yeri organizasyonu üzerinde farklı düzeltmelerin yapılması, beklenen çıktılarının alınması için yeterli olmayabilir. Çünkü, insan temeline dayalı her şey gibi iş yeri de insana özgü belirli özellikleri bünyesinde taşır. Bu durumun iş yeri düzenine etkisini belirlemek oldukça zordur. Ancak zaman içinde gelişen Sağlık Bilimleri ve Sosyal Bilimler gibi diğer bilim dalları karşılaşılan çeşitli problemlerin çözümlenmesine ya da en azından problemin tanımlanmasına büyük yardımcı olmuştur. Özellikle Endüstri ve Örgüt psikologları bu konuda hızlı ve önemli gelişmeler elde etmiştir. Sonuç olarak bu gelişmelerin yansımalarından en azından bir bölümü bu çalışmada anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışan kişilerin iş yaşamına verdikleri çeşitli değerler vardır. Bu değerler öyledir ki zamanla insanın kişiliğiyle bütünleşir ve farklı boyutlarda kendini gösterir. Kastedilen değerler seneler içerisinde kişilik ve yargı değişikliklerine bağlı olarak kendi içerisinde de değişimlere uğrarlar. Beklentilerin ve isteklerin insan doğası gereğince büyük bir yer kapladığı günümüzde bu değerler, bazen çevrenin bazense kişinin kendisinden kaynaklanan sebeplerden dolayı çeşitli hayal kırıklıkları veya

çeşitli mutluluk belirtileri ile sonuçlanabilirler. Kişinin iş yaşamını ve özel yaşantısını zaman içerisinde bir bütün olarak algılamaya başlama olasılığı düşünülünce bu belirtilerin getireceği sonuçların önemi küçümsenemez. O nedenle iş doyumu kavramının (her ne kadar konfeksiyon sektöründe kendini yeni yeni duyurmaya başlamış olsa da) günümüzde önemini gittikçe artmaktadır.

Bu çalışmada konfeksiyonda iş yeri adaptasyonunu etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmış ve çeşitli iş doyumu faktörleri kapsamında, birbiriyle ilişkili değişik sonuçlar elde edilmiştir.;

- Çalışmaya yeni başlayan bir kişi için işin niteliği işe ilk başladığı yıllarda daha anlamlıyken zaman geçtikçe yapılan işin monotonluğu, çalışma saatlerinin uzunluğu ve de işin stresi dolayısıyla bu anlam negatif bir yönde gelişmektedir. Özellikle kişinin kafasında başka bir ideali bulunduğu durumlarda iş doyumsuzluğu daha da artmaktadır. Bu nedenle insanlara yaptığın işin değerli olduğu ve diğer insanlar için önem taşıdığı mutlaka belirtilmelidir. Monotonluktan kurtulmak için rotasyonlar uygulanmalıdır.
- Çalışmaya yeni başlayan bir kişi için ücret faktörü ilk başlarda önemli gözükse de, zaman içerisinde (tıpkı Maslow'un Gereksinimler Piramidin de olduğu gibi) önemini yitirmekte, özellikle başka çalışanlarla kıyaslandığında iş doyumsuzluğu sebebi olabilmektedir. Ücret konusunda ki en önemli noktalardan biri çalışanın ücretlendirme sisteminin adil olduğuna güvenmesidir. Özellikle bu noktada prim sistemi uygulayan firmalar verdikleri

primleri hangi sisteme göre oluşturduklarını çalışanlara açıklamalıdır.

- Çalışmaya yeni başlayan bir kişi için yükselme olasılığı özellikle bu sektörde yıllar geçtikçe anlamsızlaşmaktadır. Çünkü işe başlayanların çoğu seneler boyunca hep aynı departmanda çalışmaktadırlar. İş yerine yeni giren bir çalışanda bu durumu fark edince konuyla ilgili ümitleri işin en başından kendini umutsuzluğa bırakmaktadır. Bu nedenle kişilerin yükselme olasılığı zor olsa bile farklı departmanlarda çalıştırılmalı en azından işin monotonluğu biraz olsun hafifletilmelidir.
- Çalışmaya yeni başlayan bir kişi için iş yerinde kabul görme faktörünün iş doyumuna etkisi zaman içinde azalmaktadır. Bunun sebeplerinin başında sektörde sirkülasyonun çok fazla olmasından kaynaklanan yönetime karşı bir güvensizlik ve iş arkadaşlarıyla kaynaşma sürecinin uzaması gelmektedir. Bu durumda yapılması gerekenler işe yeni başlayan birinden genel anlamda tüm çalışanlara gereken önemi vermek, sirkülasyonu elde geldiğince azaltmak ve kişisel kaynaşmaları hızlandırmak için çeşitli sosyal aktiviteler düzenlemektir.
- Çalışmaya yeni başlayan bir kişi için çalışma koşullarıyla ilgili düşünceleri de zamanla olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu durumun sebepleri ve yapılması gerekenler birbiriyle iç içedir. İşletmede her departman için gerekli ergonomik ve antropometrik koşullar oluşturulmalıdır. Çevre ve bahçe düzenlenmelerine özen gösterilmeli mümkünse işletme için kantin alternatifi yaratmalıdır. Dinlenme sürelerine dikkat edilmeli, çalışanlara yaptıkları işin ağırlığına göre dinlenme süreleri ayarlanmalıdır. İş kazalarına karşın

her türlü önlem alınmalıdır. Bu ve benzeri durumlar göz önüne alınarak bu konuda iş doyumunu sağlanmaya çalışılmadır

- Çalışmaya yeni başlayan bir kişi için iş arkadaşlarının iş doyumuna genel olarak olumlu bir etkisi olmaktadır. Özellikle işi anlama sürecinde diğer çalışanlar tarafından gelen yardımlar bu doyumunu daha da arttırmaktadır. Zaman içerisinde arkadaşlık bağlarının daha sağlamlaşması ve birlikte gerçekleştirilen sosyal aktiviteler Acar Baltaş'ında belirttiği Türk kültüründe yer alan "imece" usulünü kuvvetlendirmekte ve bir amaç birliği oluşturmaktadır. Bütün bunlar iş doyumunu açısından oldukça önemlidir.
- Çalışmaya yeni başlayan bir kişinin yönetim ve örgüt için görüşleri zamanla daha da olumsuzlaşmaktadır. Bunun nedeni çalışanların gruplaşmasıyla oluşan yönetime karşı geliştirilen bir kutuplaşma olduğu gibi yöneticilerin çalışana yeterli değer vermemesi de olabilir. Yönetim çalışana yakın olmalı, işletme içi bir aile ortamı oluşturmaya çalışmalı, çalışanların özel sorunlarıyla ilgilenmeli gerekirse bunun için uzman kontrolünde bir rehberlik bölümü oluşturmalıdır. Çalışana yapacağı iş açıkça anlatılmalı rol belirsizliklerine yer vermemelidir. Her şeyden önemlisi yöneticiler çalışana karşı dürüst, açık ve adil olmalıdır.
- Çalışmaya yeni başlayan bir kişi için iş doyumuna ilişkin diğer bir faktör çalışanın kişilik yapısıdır. Bu faktör kişinin işe bakışıyla ve karakteriyle ilgilidir. Çalışanlar ilk başladıklarında bu faktör iş doyumunu açısından oldukça anlamlıyken zaman içerisinde, işiyle bütünleşen kişilik yapıları olumsuz olaylardan etkilenecek değişime uğramakta ve buna bağlı olarak doyumsuzluk durumu oluşursa da doyumda düşüşler gözlenmektedir. Bu durumun düzeltilmesi için

yukarıda sayılan iyileştirme çalışmalarının bir program içinde yürütülmesi, kişinin kafasındaki genel yargı dışsal faktörlerle değiştirilmeye çalışılmalıdır.

Bütün bunların dışında işe yeni başlayan bir çalışana mutlaka işiyle ilgili eğitim verilmelidir. Eğitim kişinin işe uyumundaki en önemli faktördür. Kişiden beklenen uyum sürecinin mümkün olduğunca kısa tutulması işletme için olduğu kadar karşı tarafın beklentilerine de verilen en doğru yanıttır. Böylece en azından, kişi, işe başlar başlamaz kendisine gerektiği değerin verildiği ve yapılacak işler için, o kişinin bir bütünün önemli bir parçası olduğu düşüncesine sahip olacaktır.

Eğitim sadece işin başında değil sürekli olmalıdır. Kişi çalıştığı yerde geliştiğini hissetmeli, kendi konusu dışında da olsa farklı konularda yeni şeyler öğrenmeye teşvik edilmelidir.

Başta meslektaşlarım olmak üzere konfeksiyon sektörünün tüm yönetici, işverenlerinin iş doyumunu ve iş yeri adaptasyonu konusunda bilinçli olmaları gerekmektedir. Bu çalışmamın konfeksiyon sektörüne ve konu hakkında araştırma yapan tüm araştırmacılara yardımcı olacağını umuyorum.

KAYNAKLAR DİZİNİ

Aamodt, G., M., 1991, Applied Industrial Organization Psychology, McGraw-Hill Inc, 530p

Akıncı, Z. B., 1998, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. 1. Basım, İletişim Yayınları, İstanbul,119-120.

Aksayan S., 1990, Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Araz, A., 1991, İşletme Yöneticilerinin İş Yaşamı Kalitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir.

Baysal, C.A., 1981, Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul: Yalçın Ofset Matbası, 168-169, 179-192.

Berns, S.S., 1984, Job Satsifaction And Conflict Management, Third Edition, Ed.E.A., toronto: The C.U. Mosby Company, 132p.

Bilgin, N., 1991, Sosyal Psikolojiye Giriş, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi yayınları, No: 48, 2. Basım, İzmir.

Bilgin N., 1995, Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar, Sistem Yayıncılık, 153-160.

Bülbül, A., 1996, Çalışma Davranışında Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

Can, H., 1985, Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, No:12, Ankara.

Certo, S.C., Appelbaum, S.H., Devine, L., 1989, Principles of Modern Management, 3. Basım, Allyn and Bacon Inc., Canada.

KAYNAKLAR (devam)

Eren, E., 1991, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No.236, İstanbul: Küre Ajans, 378-391.

Ergenç A., 1992, Kişinin Performans Düzeyi, İşe bağlılığı ve İş Doyumu: Nedensel Bir Analiz, Psikoloji Dergisi, 4, (16), 49-55.

Güneri, N., 1999, Toplam Kalite Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütte Kazanan Fonksiyonlar ve İş Güvencesi., Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi Yıl:2, Sayı:3, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları No:88, Ankara.

Halloran, J., (1986). *Personel And Human Resource Management*, Prentice Hall Inc. U.S.A.

Iverson, R.D., Maguire C., 2000, The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence From a Remote Mining Community, *Human Relations*, Vol:53 (6), Sage Publications, London.

İkiz, F., Püskülcü H., Eren, Ş., 1998, İstatistiğe Giriş, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir, 371s.

İncir, G., 1991, Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi-Bir Örnekçe,3. Ergonomi Kongresi Bildirileri, M.P.M. Yayınları No.441, Ankara, 230-242.

Judge, T.A., Bono, J.E., Locke, E.A., 2000, Personality And Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, Vol:85 (2)

Kaynak, T., 1975, Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik, İstanbul Üni. İşletme Fak. İşletme İktisadi Ens. Dergisi. Yönetimi, 1, 2, : 79-85.

Kirel, Ç., 1999, Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28 (2), İstanbul.

Koçel, T., 1995, İşletme Yöneticiliği, Beta Basımevi, 5. Basım, İstanbul.

KAYNAKLAR (devam)

Kossen, S., 1991, *The Human Side of Organizations*, Harper Collins, 5. Edition, U.S.A.

Kuşluvan, Z. A., 1999, Örgütlerde Motivasyon Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, *Human Resources Dergisi Temmuz – Ağustos 1999 Sayısı*, 55-64.

Leiter L.P., Maslach C., 1998, The Impact Of Interpersonal Environment On Burnour And Orgnizational Commitment, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.9, 297-308

Locke, E.A., 1976, The Nature and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Ed. M. D., Chicago Rand McNally Cdege Publishing Company, Chicago, 1297 – 1349.

Luthans, F., 1995, *Organizational Behavior*, 7th Edition, McGraw-Hill Inc, NewYork

Mary,B., 1994, The Effect of Work Role Values on Job Satisfaction, *Journal of Advanced Nursing*, 20,5,: 958-963.

Metcalf,C.A., 1986, Job Satisfaction and Organizational Charge in a Maternity hospital, *International Journal of Nursing studies*, 4, 285s.

Muchinsky, M.P., 1987 *Psychology Aplied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, The Dorsey Press, Chicago.

Orhan, K., 1997, İş Doyumu ve Değerler, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir.

Oskamp, S., 1984, *Applied Social Psychology*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

Özdemir, I., 1989, *Hemşirelikte Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Hastane Sektörüne Yönelik Bir Tatmin Araştırması*, Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989.

KAYNAKLAR (devam)

Robbins, S.P., 1986, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, (3rd. Ed.), Prentice-Hall International Editions, New York.

Scarpello, V., Campell, J.P., 1983, Job Satisfaction: Are All the Parts There? *Personel Psychology*, 36, 577-600.

Tang, T.L.; Kim, J.K.; Tang, D.S., 2000, Does Attitude Toward Money Moderate The Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction And Voluntary Turnover? *Human Relations*, Vol:53 (2), Sage Publications, London.

Taylor, J.C., 1977, Job Satisfaction and Quality of Working Life: A Reassessment, *Journal of Occupational Psychology*, 50, 243-252.

Tett R.P., Meyer J.P., 1993, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personel Psychology*, Vol:46 (2).

Tevrüz, S., 1992, *Güdülenme, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi, İzmir.

Tevrüz S., 1996, *Davranış Düzeltme'de Gudu Teorilerinin Katkısı*. Tevrüz S. (ed), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi.*, Türk Psikologlar Derneği – Kalite Derneği ortak yayını, Ankara, 139s.

Toper, B., 1999, *Birey ve Organizasyon Kültürü Etkileşimi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler anabilim Dalı, Kocaeli.

Türnüklü, A., 1992, *İşgörenlerin İş Doyumları ve Demografik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler*, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ege Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Yavaş Ö., 1993, *Bir Üniveriste Hastanesinde Çalışan Hemşerilerin İş Doyumu ve Örgütsel Gereksinimlerine İlişkin Bir İnceleme*, Ege Üniveristesesi Sağlık Birimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Yeşilyurt, N., 1991, Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması, Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım,A., 1987, Hemşireler Arası İlişkiler, Türk Hemşireler Dergisi, 37, 3, 40-41.



EKLER

Ek 1 İş Doyumu Etkileyen Faktörlere Göre Sınıflandırılmış Anket

Ek 2 Karışık Düzendeki Sorulardan Oluşturulmuş Anket Örneği



Ek 1 İş Doyumu Etkileyen Faktörlere Göre Sınıflandırılmış Anket Örneği

SORULAR

Yaşınız?

() 25 ve altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-50 () 51 ve üstü

Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

Eğitim Durumunuz?

() İlköğretim () Orta () Lise () Mesleki ve Teknik Lise () Açık Öğretim () Diğer

Medeni Durumunuz? () Evli () Bekar () Dul/Boşanmış

Kazandığınız parayla kendinizin dışında kaç kişinin bakımında sorumlusunuz?.....

Ne kadar zamandır konfeksiyon sektöründe çalışıyorsunuz?

Ne kadar zamandır bu işletmede çalışıyorsunuz?

İşletmenin hangi departmanında çalışmaktasınız?.....

Ne kadar zamandır bu departmanda çalışıyorsunuz?

Daha önce farklı departmanlarda çalıştıysanız bunları sırasıyla yazarmısınız?

Şu anda yaptığınız işe başlamadan önce belirli bir eğitim aldınız mı? () Evet () Hayır

Çalışma sisteminiz nedir? () Sürekli Gündüz () Vardiyalı Çalışma Sistemi

Aldığınız ücret tipi hangisidir? () Primli () Sabit

Ortalama günlük çalışma saatiniz nedir?.....

Fazla mesai yapıyor musunuz? () Evet () Hayır

Evet ise, hafta kaç gün yapıyorsunuz?.....

Emeklilik Durumunuz? () Emekli Çalışanım () Emekli çalışsan değilim

Daha önce çalıştığınız başka bir fabrika varsa ayrılma nedeninizi lütfen kısaca yazınız.

Bu anketteki sorular, sizin kişisel görüş ve değerlendirmenize yöneliktir. Hiçbir sorunun 'doğru' veya 'yanlış' cevabı yoktur. Sorular yanıtlanma kolaylığı düşünülerek birer 'ifade' olarak düzenlenmiştir. Her ifadenin altında 'tamamen karşıyım' ile 'tamamen katılıyorum' arasında 5'li bir derecelendirme ölçeği bulunmaktadır. Soruları

dikkatlice okuyarak, size uygun seçeneği işaretleyiniz. Size uygun sıkı seçmeniz ve işaretlemeyi doğru yapmanız, çalışmanın sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır. Anketteki 'yöneticim' kelimesi sizin ilk amirinizi ifade etmektedir. Eksik kaldığını düşündüğünüz konuları, lütfen ilgili bölümün sonunda bulunan 'diğer' kısmına yazınız.

Cevaplarınızda gizlilik ilkesi kesinlikle korunacaktır. Anket formlarımızı görecek olan kişiler sadece çalışmayı yürütenlerdir. Cevaplarınızı bilgisayarda veri değerlendirmesine alınacak ve daha sonra anket formlarınız imha edilecektir. Bu yüzden kesinlikle isminizi yazmayınız. Yapılacak değerlendirmede, çalışanların tek tek ne düşündüğü değil, tüm çalışanların genel düşüncesinin ne olduğu ölçülecektir.

Gösterdiğiniz, özene ve sabra şimdiden çok teşekkür ederiz.

Ar. Gör Can ÜNAL
Ege Üniversitesi
Tekstil Mühendisliği Bölümü

	Tamamen Karşırım	Genelde Karşırım	Kararsızım	Genelde Katıyörüm	Tamamen Katıyörüm
İşimi insanlığa ve topluma faydalı buluyorum					
İşimdeki faaliyetlerin çeşitliliğinden memnunum					
Yaptığım işi stresli buluyorum					
İşimde kendi düşüncelerimi uygulama imkanına sahibim					
İşimi renkli ve zevkli değil, monoton buluyorum					
İşime keyifle ve arzulu gidiyorum					
İşim birçok yönden idealimdekine yakın					
İşimden memnunum					
Eğer hayata yeni baştan başlasaydım yine bu işi seçerdim					
Yaptığım iş karşılığı bana ödenen ücreti yeterli buluyorum					
Diğer şirketlerde benzer işlerde çalışanlarla karşılaştığımda bana ödenen ücretten memnunum					
Ücret dışı sağlanan olanaklardan (erzak, ayakkabı, dahili borç vb.) memnunum					
Ücretlendirmenin performans (puanlamaya) dayalı olarak belirlenmesinden memnunum					
Ücretlendirme sistemini adil buluyorum					
İşimde istediğim noktaya geldim					
İş yerimdeki terfi/yükselme imkanlarını yeterli buluyorum					
İşimde yeni şeyler öğrendiğimi ve geliştiğimi hissediyorum					
Kendimi bu iş yerine ait hissediyorum					
İş yerimde kendimi rahat ve güvencede hissediyorum					

İşin niteliği

Ücret

Yükselme Olanakları

Kabul

İş yerimde "adam yerine konduğumu" düşünüyorum	Görme	
Çalışma şartlarını mükemmel		
İşimden kullandığım mevcut araç-gereçten memnunum	Çalışma Koşulları	
Çalışma alanının büyüklüğünden (genişliğinden, yüksekliğinden) memnunum		
İş yerimdeki çalışma saatlerinden memnunum		
İş yaptığım yerdeki gürültü düzeyinden memnunum		
Bölümümüzdeki çalışan sayısından memnunum		
İşletmenin sağladığı ulaşım olanaklarından memnunum		
Yıllık izinlerin kullanılmasıyla ilgili kurallardan memnunum		
Yemekhanede verilen hizmetten memnunum		
Soyunma odalarından memnunum		
Üretim binasında kullanılan renklerden memnunum		
Tuvaletlerin temizliğinden memnunum		
Kantin /kooperatif hizmetlerinden memnunum		
Çevre ve bahçe düzenlemelerini beğeniyorum		
Dinlenme sürelerini yeterli buluyorum		
Dinlenme ortamından memnunum		
İş kazalarına ve hastalıklara karşı alınan önlemleri yeterli buluyorum		
İş yaptığım yerin , ışıklandırma/aydınlatma düzeyinden memnunum		
İş yerimde fiziksel çalışma koşullarından memnunum		
Mesai arkadaşlarımla ilişkilerim çok iyidir		İş Arkadaşları
Çalışanlar arasındaki sıcaklık ve yakınlık düzeyinden memnunum		
Firmada düzenlenen sosyal etkinliklerin sıklığından memnunum		
İş ortamının daha resmi olmasını istiyorum -		
Çalışanlar arasındaki karşılıklı yardımlaşma ve destek olma düzeyinden memnunum		
Mesai arkadaşlarımla özel sorunlarımı paylaşıyorum		
Amirlerimle (yöneticilerle) ilişkilerim çok iyidir	Yönetim Ve Örgüt	
Yöneticimin benden ne istediğini açık ve net olarak bana bildirme düzeyinden memnunum		
Yöneticilerin çıkan problemleri çalışanların kendi kendilerine çözmelerini teşvik oranından memnunum		
Yöneticim ikna edilmeye açıklık düzeyinden memnunum		
Yöneticim hata yaptığında bunu kabul etme sıklığından memnunum		
Yöneticimin genel tutum ve davranışlarından memnunum		
Yöneticimin benim için ayırdığı vakit ve harcadığı çabadan memnunum		
Bendeki kabiliyetlerin farkedilme düzeyinden memnunum		
Yöneticilerim denetimlerinde zayıf yönlerimin yanında iyi yönlerimi de bulmaya çalışırlar		
Yöneticimin yapılan işleri denetleme sıklığından memnunum		
Yöneticimin sorumlulukla birlikte bana verdiği yetki düzeyinden memnunum		
Beni etkileyen kararlarda düşüncelerime verilen önem oranından memnunum		
Yöneticimin bizden biri olma düzeyinden memnunum		
Yöneticimin adillik düzeyinden memnunum		
Yöneticimin dışındaki yöneticilerin uyguladığı baskı düzeyinden memnunum		
Yöneticimin astlarına eleştirileri yapıcı biçimde aktarma sıklığından memnunum		
Yöneticimin uyguladığı baskı düzeyinden memnunum		
Yöneticimin bilgi aktarma konusundaki istekliliğinden memnunum		
Yöneticilerimin işimle ilgili bilgileri yeterlidir		
Yöneticilerim gereğinde iş dışı yaşamımdaki sorunlarla da ilgilenmektedirler		

Yöneticilerim şikayetlerime zamanında ilgilenirler	İş görenin Kişiliği
Yöneticilerim işi iyi yapıp yapmadığıma dair bana bilgi verirler	
Herşeyi yeni baştan tekrar seçmek zorunda olsaydım, yine bu şirketi seçerdim	
Bu şirketi iyi bir çalışma yeri olarak yakın bir arkadaşşıma tavsiye ederim	
Emekli oluncaya kadar bu şirkette çalışmayı isterim	
İşim kendime olan inancımı ve güvencimi artırıyor	
Benim için hayatta en önemli şey, kendimi işime vermektir	
Eve gidince işimi düşünürüm	
Kendimi işime meslektaşlarımdan daha çok veriyorum	
Çalışma hayatım özel hayatım kadar önemlidir	
İşyerimin amaçları benim de amaçlarımdır	
İşlerinde çok çalışan kişiler işlerini asgari düzeyde yapanlardan daha çok saygı değerdir	
İnsanın en büyük mutluluklarından birisi işini iyi yaptığı duygusunu taşımasıdır	
Önemli olan o "iş" yapmak değil, işini "en iyi" şekilde yapmaktır.	
İş yerinde eğitim alınmanın işime faydalı olduğunu düşünüyorum	
Bu firmada yeni birşeyler öğrenme ve kendimi geliştirme fırsatlarını yeterli buluyorum	
Çalışanların kendi görevleriyle doğrudan ilgili olmayan konuları da öğrenmeye teşvik edilme düzeyinden	

Ek 2 Karışık Düzendeki Sorulardan Oluşturulmuş Anket Örneği

SORULAR

Yaşınız?

() 25 ve altı üstü () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-50 () 51 ve

Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

Eğitim Durumunuz?

() İlköğretim () Orta () Lise () Mesleki ve Teknik Lise () Açık Öğretim () Diğer

Medeni Durumunuz? () Evli () Bekar () Dul/Boşanmış

Kazandığınız parayla kendinizin dışında kaç kişinin bakımında sorumlusunuz?.....

Ne kadar zamandır konfeksiyon sektöründe çalışıyorsunuz?

Ne kadar zamandır bu işletmede çalışıyorsunuz?

İşletmenin hangi departmanında çalışmaktasınız?.....

Ne kadar zamandır bu departmanda çalışıyorsunuz?

Daha önce farklı departmanlarda çalıştıysanız bunları sırasıyla yazarmısınız?

Şu anda yaptığınız işe başlamadan önce belirli bir eğitim aldınız mı? () Evet () Hayır

Çalışma sisteminiz nedir? () Sürekli Gündüz () Vardiyalı Çalışma Sistemi

Aldığınız ücret tipi hangisidir? () Primli () Sabit

Ortalama günlük çalışma saatiniz nedir?.....

Fazla mesai yapıyor musunuz? () Evet () Hayır

Evet ise, hafta kaç gün yapıyorsunuz?.....

Emeklilik Durumunuz? () Emekli Çalışanım () Emekli çalışan değilim

Daha önce çalıştığınız başka bir fabrika varsa ayrılma nedeninizi lütfen kısaca yazınız.

Bu anketteki sorular, sizin kişisel görüş ve değerlendirmenize yöneliktir. Hiçbir sorunun 'doğru' veya 'yanlış' cevabı yoktur. Sorular yanıtlama kolaylığı düşünülerek birer 'ifade' olarak düzenlenmiştir. Her ifadenin altında 'tamamen karşıyım' ile 'tamamen katılıyorum' arasında 5'li bir derecelendirme ölçeği bulunmaktadır. Soruları dikkatlice okuyarak, size uygun seçeneği işaretleyiniz. Size uygun şıkı seçmeniz ve işaretlemeyi doğru yapmanız, çalışmanın sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır. Anketteki 'yöneticim' kelimesi sizin ilk

amirinizi ifade etmektedir. Eksik kaldığını düşündüğünüz konuları, lütfen ilgili bölümün sonunda bulunan 'diğer' kısmına yazınız.

Cevaplarınızda gizlilik ilkesi kesinlikle korunacaktır. Anket formlarınızı göreceğ olan kişiler sadece çalışmayı yürütenlerdir. Cevaplarınız bilgisayarda veri değerlendirmesine alınacak ve daha sonra anket formlarınız imha edilecektir. Bu yüzden kesinlikle isminizi yazmayınız. Yapılacak değerlendirmede, çalışanların tek tek ne düşündüğü değil, tüm çalışanların genel düşüncesinin ne olduğu ölçülecektir.

Gösterdiğiniz, özene ve sabra şimdiden çok teşekkür ederiz.

Ar. Gör Can ÜNAL
Ege Üniversitesi
Tekstil Mühendisliği Bölümü

	Tamamen Karşırım	Genelde Karşırım	Kararsızım	Genelde Karşılmıyorum	Tamamen Karşılmıyorum
İşimi insanlığa ve topluma faydalı buluyorum					
Yaptığım iş karşılığı bana ödenen ücreti yeterli buluyorum					
İşimde istediğim noktaya geldim					
Kendimi bu iş yerime ait hissediyorum					
Çalışma şartlarım mükemmel					
Bendeki kabiliyetlerin farkedilme düzeyinden memnunum					
Mesai arkadaşlarımla ilişkilerim çok iyidir					
Amirlerimle (yöneticilerle) ilişkilerim çok iyidir					
İşim kendime olan inancımı ve güvencimi artırıyor					
İş yerinde eğitim almanın işime faydalı olduğunu düşünüyorum					
İşimdeki faaliyetlerin çeşitliliğinden memnunum					
Diğer şirketlerde benzer işlerde çalışanlarla karşılaştığımda bana ödenen ücretten memnunum					
İş yerimdeki terfi/yükselme imkanlarını yeterli buluyorum					
İş yerimde kendimi rahat ve güvencede hissediyorum					
İşimden kullandığım mevcut araç-gereçten memnunum					
Yöneticilerim denetimlerinde zayıf yönlerimin yanında iyi yönlerimi de bulmaya çalışırlar					
Çalışanlar arasındaki sıcaklık ve yakınlık düzeyinden memnunum					
Yöneticimin benden ne istediğini açık ve net olarak bana bildirme düzeyinden memnunum					
Benim için hayatta en önemli şey, kendimi işime vermektir					
Bu firmada yeni birşeyler öğrenme ve kendimi geliştirme fırsatlarını yeterli buluyorum					
İş yerimdeki çalışma saatlerinden memnunum					
Ücret dışı sağlanan olanaklardan (erzak, ayakkabı, dahili borç vb.) memnunum					
İşimde yeni şeyler öğrendiğimi ve geliştiğimi hissediyorum					
İş yerimde "adam yerine konduğumu" düşünüyorum					

Çalışma alanının büyüklüğünden (genişliğinden, yüksekliğinden) memnunum					
Yöneticimin yapılan işleri denetleme sıklığından memnunum					
Yöneticilerin çıkan problemleri çalışanların kendi kendilerine çözmelerini teşvik oranından memnunum					
Eve gidince işimi düşünürüm					
Çalışanların kendi görevleriyle doğrudan ilgili olmayan konuları da öğrenmeye teşvik edilme düzeyinden					
Yaptığım işi stresli buluyorum					
Ücretlendirmenin performansa (puanlamaya) dayalı olarak belirlenmesinden memnunum					
İşimde kendi düşüncelerimi uygulama imkanına sahibim					
İş yaptığım yerdeki görüldü düzeyinden memnunum					
Firmada düzenlenen sosyal etkinliklerin sıklığından memnunum					
Yöneticim ikna edilmeye açıklık düzeyinden memnunum					
Kendimi işime meslektaşlarımdan daha çok veriyorum					
İşimi renkli ve zevkli değil, monoton buluyorum					
Ücretlendirme sistemini adil buluyorum					
Bölümümüzdeki çalışan sayısından memnunum					
İş ortamının daha resmi olmasını istiyorum					
Yöneticim hata yaptığında bunu kabul etme sıklığından memnunum					
Çalışma hayatım özel hayatım kadar önemlidir					
İşime keyifle ve arzulu gidiyorum					
İşletmenin sağladığı ulaşım olanaklarından memnunum					
Çalışanlar arasındaki karşılıklı yardımlaşma ve destek olma düzeyinden memnunum					
Yöneticimin genel tutum ve davranışlarından memnunum					
İşyerinin amaçları benim de amaçlarımdır					
İşim birçok yönden idealimekine yakın					
Yıllık izinlerin kullanılmasıyla ilgili kurallardan memnunum					
Mesai arkadaşlarımla özel sorunlarımı paylaşıyorum					
Yöneticimin benim için ayırdığı vakit ve harcadığı çabadan memnunum					
İşlerinde çok çalışan kişiler işlerini asgari düzeyde yapanlardan daha çok saygı değerdir					
İşimden memnunum					
Yemekhanede verilen hizmetten memnunum					
Yöneticimin sorumlulukla birlikte bana verdiği yetki düzeyinden					
İnsanın en büyük mutluluklarından birisi işini iyi yaptığı duygusunu taşımasıdır					
Eğer hayata yeni baştan başlasaydım yine bu işi seçerdim					
Soyunma odalarından memnunum					
Beni etkileyen kararlarda düşüncelerime verilen önem oranından memnunum					
Önemli olan o "iş" yapmak değil, işini "en iyi" şekilde yapmaktır.					
Üretim binasında kullanılan renklerden memnunum					
Yöneticimin bizden biri olma düzeyinden memnunum					
Tuvaletlerin temizliğinden memnunum					
Yöneticimin adillik düzeyinden memnunum					
Kantin /kooperatif hizmetlerinden memnunum					
Yöneticimin dışındaki yöneticilerin uyguladığı baskı düzeyinden memnunum					
Çevre ve bahçe düzenlemelerini beğeniyorum					
Yöneticimin asllarına eleştirileri yapıcı biçimde aktarma sıklığından memnunum					
Dinlenme sürelerini yeterli buluyorum					
Yöneticimin uyguladığı baskı düzeyinden memnunum					
Dinlenme ortamından memnunum					
Yöneticimin bilgi aktarma konusundaki istekliliğinden memnunum					
İş kazalarına ve hastalıklara karşı alınan önlemleri yeterli buluyorum					

Yöneticilerimin işimle ilgili bilgileri yeterlidir					
İş yaptığım yerim , ışıklandırma/aydınlatma düzeyinden memnunum					
Yöneticilerim gereğinde iş dışı yaşamumdaki sorunlarla da ilgilenmektedirler					
İş yerimde fiziksel çalışma koşullarından memnunum					
Yöneticilerim şikayetlerime zamanında ilgilenirler					
Yöneticilerim işi iyi yapıp yapmadığıma dair bana bilgi verirler					
Her şeyi yeni baştan tekrar seçmek zorunda olsaydım, yine bu şirketi seçerdim					
Bu şirketi iyi bir çalışma yeri olarak yakın bir arkadaşşıma tavsiye ederim					
Emekli oluncaya kadar bu şirkette çalışmayı isterim					

ÖZGEÇMİŞ

T.C. Vatandaşı olan Can ÜNAL, 08.02.1977 tarihinde İzmir’de doğdu. İlkokul, ortaokul ve liseyi İzmir’de bitirdikten sonra 1995 yılında Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Tekstil Mühendisliği Bölümü’nü kazandı. 2000 yılında bölümün Konfeksiyon Opsiyonu’ndan mezun oldu. Aynı yıl Ege Üniversitesi Tekstil Mühendisliği Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı ve halen Ege Üniversitesi Emel Akın Meslek Yüksek Okulunda araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

