

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI'NDA
GÖREVLİ ÜYE TEMSİLCİLERİNİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Müfide Sürek

2501960666

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul 2007

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI'NDA
GÖREVLİ ÜYE TEMSİLCİLERİNİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Müfide Sürek

2501960666

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul 2007

ÖZ

İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI'NDA GÖREVLİ ÜYE TEMSİLCİLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırma ile Türkiye’de finans piyasasında önemli bir yere sahip olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda faaliyet gösteren aracı kurumların İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinin çeşitli demografik ve işletme özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmada iş tatmini bağımlı değişken alınmak suretiyle, literatürün de incelenmesiyle, üye temsilcilerinin iş tatmini farklılıklarını yaratabileceği değerlendirilen faktörler kuramsal kapsamda açıklanmıştır. Yapılan çalışmada iş tatmini farklılıklarının incelenebilmesi için anket yöntemi kullanılmış ve 275 üye temsilcisine ulaşılmıştır.

“İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma” isimli bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve sınırlılıkları belirtilmiştir. İkinci bölüm, araştırmaya temel oluşturan kavramsal bilgileri içermektedir. Kavramsal bölümde meslek olgusu ve önemi, üye temsilciliği kavramı, iş tatmini olgusu, iş tatmini performans ilişkisi, performans iş tatmini ilişkisi, iş tatmin ve tatminsizliği sonuçları, iş tatmin ve iş tatminsizliğini etkileyen faktörler yer almaktadır. Üçüncü bölüm ise araştırmanın yöntem bilimi bölümüdür. Bu bölümde veri toplama yöntemi ve araçları, araştırmanın ön kabulleri, sınırlılıkları, hipotezlerinin tanıtımı ve araştırma bulgularına ayrılmıştır. Son olarak araştırma bulgularından yola çıkılarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuç olarak araştırmaya katılanların %71.6’sının ortalamanın üzerinde iş tatmini oranına sahip oldukları görülmüştür. Araştırmada üye temsilcilerinin, çalışma şekli, çalışılan işletmenin banka kökenli aracı kurum veya aracı kurum olması, elde ettikleri gelir düzeyleri açılarından iş tatminleri düzeylerinin farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Meslek, üye temsilciliği, iş tatmini

ABSTRACT

A RESEARCH ON JOB SATISFACTION OF THE MEMBER REPRESENTATIVES THAT WORK FOR ISTANBUL STOCK EXCHANGE

With this research it is investigated if the job satisfaction of the member representatives of mediators that work in Istanbul Stock Exchange building, which has an important role in the finance market, is different from each other considering their demographic and management characteristics.

In this research literature is investigated and by taking job satisfaction as a dependant variable the factors evaluated as creating the differences between job satisfaction of the member representatives are explained in a theoretical context. In this research questionnaire method is used and 275 member representatives are reached.

This thesis named "A Research On Job Satisfaction of the Member Representatives That Work For Istanbul Stock Exchange" consists of three parts. In the first part of the research, the importance, content and limits of the research is stated. The second part includes the conceptual knowledge. In the conceptual part, the aim and importance of the research, the concept of member representative, the fact of job satisfaction, the relationship of job satisfaction and performance, the relationship of performance and job satisfaction, the results of job satisfaction and dissatisfaction, the factors of job satisfaction and dissatisfaction are included. The third part is the methodology part of the research. This part is reserved for data collecting methods and tools, the pre-acceptances of the research, the limits of the research, the presentations of its hypothesis, and research evidences. Finally results and suggestions are included.

As a result it is seen that 71.6 % of the participants have job satisfaction. It is concluded that the representatives, their way of working, the place where they work is a mediator or a bank rooted mediator or not, their income level all affect their job satisfaction level.

Key words: Job, member representative, job satisfaction

ÖNSÖZ

Bu çalışma, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda görevli üye temsilcilerinin bireysel özellikleri, çalıştıkları işletmenin yapısı ve özelliklerinin iş tatmininde farklılıklara neden olup olmadığını belirlemek üzere yapılan saha araştırması sürecini ve sonuçlarını içermektedir.

Tüm işletmeler için önem taşıyan nitelikli insan kaynağı, ülke ekonomisini yönlendirmekte olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda görevli üye temsilciliği açısından da oldukça önemlidir. Eğitim düzeyleri oldukça yüksek ve çalışma şartları açısından oldukça stresli bir işe sahip üye temsilcilerinin gerek iş gerek aile hayatlarına çift taraflı etkileşimde bulunacağı düşünüldüğünde iş tatmininin önemi artmaktadır. Ancak iş tatmini konusunda 1989-2005 yılları arasındaki literatür taramasında bu alanda sadece bir araştırmaya rastlanmıştır.

Çalışmaya 2006 yılı Şubat ayında başlanmış ve 2006 yılı Mayıs ayına kadar olan sürede araştırmada kullanılacak ölçüm araçları, araştırmanın katılımcıları, araştırmanın kavramsal olarak temel çerçevesi hazırlanmış olup, kavramsal çerçevede eksik bulunan konular Eylül-Ekim ayları içerisinde tamamlanmıştır. Katılımcıların tamamı İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında yer alan üye temsilcileri diğer bir deyişle brokerlardır. Araştırma anket uygulaması 2006 yılı Temmuz ayında tamamlanmıştır.

Araştırmada en büyük zorluk anket uygulaması sırasında oluşmuştur. Ankete konu olan katılımcılara ancak seans sırasında ulaşılmış ve anketleri doldurmaları sağlanmıştır. Ancak, üye temsilcileri seans sırasında dikkatlerinin dağılacağını öne sürmüş ve ankete katılmaları için ikna edilmeleri gerekmiştir. Bu nedenle katılımcılar ile birebir görüşülerek iki gün içerisinde anketler tamamlanmıştır.

Ayrıca yaz aylarının izin dönemi olması katılımcı sayısının az olmasına neden olmuştur.

Bu çalışmaya katkılarından dolayı Doç.Dr. Gönen Dünder'a, Yüksek lisans eğitimimi tamamlamam için yüreklendiren ve bu süreç içerisinde manevi desteğini eksik etmeyen sevgili eşim Hasan Sürek'e teşekkür ederim.

Çalışmanın merkezinde yeralan üye temsilcilerine ulaşarak ankete katılımı arttırmak için gerekli desteği sağlayan Borsa Uzmanları Derneği Yönetimi ile seans sırasında zamanla yarışmaları ve çok dikkat gerektiren bir işle meşgul olmalarına rağmen seans sırasında zaman ayırarak anketi yanıtlayan üye temsilcisi arkadaşlara teşekkür ederim.

Teslim etmeden önce tezimi benimle gözden geçiren çalışma arkadaşlarım Behiye Çağan, Efser Mersin, Murat Zeytinli, Melisa Küçükdeveci, Meram Hasekioğlu ve Nahide Dalgan'a teşekkür ederim.

Verilerin işlenmesi için başvurduğum çalışma arkadaşım İstanbul Menkul Kıymetler Borsa'sı Araştırma Müdürlüğü uzmanlarından Levent Özer'e teşekkür ederim.

Son olarak "Bulgular ve Değerlendirme" bölümünü hazırlarken destek olan Süleyman Avcı'ya teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Önsöz.....	v
İçindekiler.....	vii
Tablolar Listesi.....	ix
Şekiller Listesi.....	x
 GİRİŞ.....	 1
1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI.....	3
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	4
2. KURUMSAL TEMEL.....	5
2.1. MESLEK OLGUSU VE MESLEĞİN İNSAN YAŞAMINDAKİ YERİ.....	5
2.2. MESLEK OLARAK İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI'NDA ÜYE TEMSİLCİLİĞİ OLGUSU.....	9
2.3. İŞ TATMİNİ OLGUSU.....	13
2.4. İŞ TATMİNİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI AÇISINDAN ÖNEMİ.....	17
2.5. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	23
2.6. İŞ TATMİN VE TATMİNSİZLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	30
2.6.1. ÜCRET.....	32
2.6.2. İŞİN KENDİSİ.....	34
2.6.3. EĞİTİM ÖZGEÇMİŞİ.....	38
2.6.4. ÇALIŞMA KOŞULLARI.....	40
2.6.5. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	44
2.6.6. KİŞİLİK, YETENEK, İLGİ.....	46
2.6.7. GÜVEN ORTAMI.....	49
2.6.8. İŞLETME YAPISI VE KÜLTÜRÜ.....	51
2.6.9. KARARLARA KATILIM.....	54

2.6.10. KARIYER YÖNETİMİ.....	57
2.6.11. EĞİTİM İMKANLARI.....	59
2.6.12. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	61
2.6.13. HİYERARŞİK İLİŞKİLER.....	63
2.6.14. ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER.....	67
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ.....	70
3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLARI.....	70
3.2. ÇALIŞMANIN GÜVENİLİRLİĞİ.....	71
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ.....	71
3.4. ANA KÜTLE.....	72
3.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	72
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	73
3.7. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA.....	92
 EKLER.....	 103

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Holland'ın Mesleki tercih Modeli.....	48
Tablo 2. Üye Temsilcilerinin Demografik Özellikleri.....	73
Tablo 3. Üye Temsilcilerinin Mesleki Eğitimleri ve Çalışma Koşulları.....	74
Tablo 4. Üye Temsilcilerinin İş Tatmin Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	75
Tablo 5. Üye Temsilcilerinin cinsiyete göre İş Tatmin düzeyi	76
Tablo 6. Üye Temsilcilerinin ünvanlarına göre İş Tatmin düzeyi.....	77
Tablo 7. Üye Temsilcilerinde mesai saatine göre İş Tatmin düzeyi.....	77
Tablo 8. Üye Temsilcilerinde kurum statüsüne göre İş Tatmin düzeyi.....	78
Tablo 9. Üye Temsilcilerinin Eğitim Alanına göre İş Tatmin Düzeyi.....	79
Tablo 10. Üye Temsilcilerinin Eğitim düzeylerine göre İş Tatmin puan ortalamaları..	80
Tablo 11. Üye Temsilcilerinde eğitim düzeylerine göre İş Tatmin düzeyi.....	80
Tablo 12. Üye Temsilcilerinin Medeni Durumlarına göre İş Tatmin puan ortalamaları.....	81
Tablo 13. Üye Temsilcilerinde medeni duruma göre İş Tatmin Düzeyi.....	81
Tablo 14. Üye Temsilcilerinin Yaşa göre İş Tatmin puan ortalamaları.....	81
Tablo 15. Üye Temsilcilerinde yaşa göre İş Tatmin düzeyi.....	82
Tablo 16. Üye Temsilcilerinin Çalışma şekline göre İş Tatmin puan ortalamaları.....	82
Tablo 17. Üye Temsilcilerinde çalışma şekline göre İş Tatmin düzeyi.....	83
Tablo 18. Üye Temsilcilerinin Çalışma Şekillerine göre Tukey Testi Sonuçları.....	83
Tablo 19. Üye Temsilcilerinin Gelir durumuna göre İş Tatmin puan ortalamaları.....	84
Tablo 20: Üye Temsilcilerinin gelir durumuna göre İş Tatmin düzeyi.....	84
Tablo 21. Gelir Durumuna göre Tukey testi sonuçları.....	84
Tablo 22. Sektörde çalışılan aracı kurum sayısına göre İş Tatmin puan Ortalamaları.....	85
Tablo 23. Üye Temsilcilerinin çalıştıkları Aracı Kurum Sayısına göre İş Tatmin Düzeyi.....	85
Tablo 24. Üye Temsilcilerinin Sektörde iş deneyim süresine göre İş Tatmin puan Ortalamalar.....	86
Tablo 25. Üye Temsilcilerinin sektörde iş deneyim süresine göre İş Tatmin düzeyi.	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	7
Şekil 2. Meslek Özellikleri İle Kişi Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	8
Şekil 3. Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi.....	17
Şekil 4. Motivasyonel Dolaşım Süreci.....	18
Şekil 5. Motivasyonel Dolaşım Süreci.....	22
Şekil 6. İş Tatmin ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	27
Şekil 7. İş Gücü Devri Modeli.....	28
Şekil 8. İş Tatmini Modeli.....	31
Şekil 9. Yetenekler ile İşin Zorluk Derecesinin Algılanışı Arasındaki İlişki	37
Şekil 10. Performans ve İş Tatminin İlişkisi.....	62
Şekil 11. Ayrılık Modeli.....	65

GİRİŞ

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken üretim için gerekli kaynaklarını bir araya getirmek suretiyle minimum kaynak kullanımı ile maksimum karı elde etmeyi amaçlamaktadırlar. İşletmelerin başarılı olmasında nitelikli insan kaynağına sahip olması çok önemlidir. Bunun için nitelikli ve yaratıcı çalışanların işe alınması ile başlayan süreç çalışanın memnuniyetine yönelik işletme politikaları ile desteklenmelidir. İşletmelerin insan kaynağını oluşturan çalışanlar ise verdikleri emek ve zamanın karşılığı olarak maddi ihtiyaçlarının giderilmesi ile beraber manevi ihtiyaçlarının da karşılanmasını beklemektedir. Çalışanların maddi ihtiyaçlarından; yiyecek, içecek, konaklama, giyim gibi ihtiyaçları ücret ile karşılanırken; güvenlik ihtiyaçları işletmenin benimsemiş olduğu insana yönelik insan kaynakları politikaları ile karşılanmaktadır.

Çalışanların manevi ihtiyaçları olarak; yaptığı işten memnun olması, kendi potansiyeli ile yapması beklenen iş arasında uyumun gerçekleşmesi, işletme yöneticilerinin çalışana ve yaptığı işe saygı duyması, katılımcı ve demokratik bir politika benimsemesi, çalışma arkadaşlarıyla uyum, çalışanın mesleki gelişim imkanı ve terfi olanaklarının olması, işletmenin çalışanın sürekli kendini geliştirmeye heveslendirmesi, çalışanlarına adil davranması, denetim mekanizmasının adil olması, takdir ve ödüllendirmenin varolması sıralanabilir. Bunları gerçekleştirmek üzere izlenen insan kaynakları politikaları çalışanın işini benimsemesine, performansının yükselmesine, iş tatminlerinin artmasına ve işletmeye bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. İşletme yöneticilerinin çalışma saatleri içerisinde çalışanlarının sergilediği işe, çalışma ortamına, çalışma arkadaşlarına karşı olumlu veya olumsuz tutumlara duyarsız olması bu işletmelerde çalışanların verimliliğinin düşmesine, sağlık problemleri, devamsızlık, hatalı üretim oranının artmasına, işgücü devrinin yüksek olmasına neden olmaktadır.

Hizmet sektöründe yeralan ve temel kaynağı insan olan işletmeler iş tatminini yükseltebilmek için işe göre çalışan tedarik ederek iş ile çalışan uyumunu sağlamalıdır. Bu aşamayı takiben işletme yönetiminin veya insan kaynaklarının yapması gereken, çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutarak iş tatminini sağlamaya çalışmaktır. İş tatminini yükseltmek için kullanılabilecek araçlar olarak; uygun işlere yerleştirilmiş çalışanlar arasında; ast üst ilişkilerinde, çalışanların tepe yönetimi ile ilişkilerinde açık olunması, haberleşme kanallarının açık olması, işletme

içindeki gayriresmi haberleşmenin yani dedikodunun önlenmesi böylece çalışanın kendine güvenildiğini hissetmesi, bilgi yetersizliğinden kaynaklanan hataların önlenmesi, çalışanın işletmeyi bir takım ve kendisini de takımın bir parçası olarak görmesinin sağlanması, ücret sisteminde adil ücretlendirmenin benimsenmesi, performansa göre ücretlendirme sistemleri, aynı şekilde terfi sistemlerinin de adil olması, devamsızlık durumlarının, iş gücü devir oranları gibi istatistiki değerlerin güncellenmesi, işletme yönetiminin bu değerlere duyarlı olması, çalışanlara zaman zaman iş tatminini ölçümü ile ilgili testlerin uygulanması sıralanabilir.

Araştırmamız İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda görev yapan üye temsilcilerinin iş tatmini ile ilgilidir. Türkiye ekonomisinde büyük bir role sahip olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası üye temsilcilerinin sermaye hareketlerine yön veren kişiler olarak üzerlerindeki baskılar ve her an gündemi takip etme zorunluluğu stres yaratan unsurları oluşturmaktadır. Üye temsilcileri yatırımcının kar ve zararı aynı anda yaşaması gibi stres ve tatminini birarada yaşarlar. İşin doğası gereği herhangi bir dikkatsizlik kendilerine maddi zarar olarak geri dönebilmektedir. Bu da iş stresini arttırıcı bir unsurdur. Ancak gerek işin heyecan verici olması gerek kısa sürede yüksek kazanç beklentisi özellikle genç insanları üye temsilcisi olma yolunda isteklendirmektedir.

Bu araştırma ile gerek üye temsilcisi olma eğilimindeki kişilerin bilgilendirilmesine, gerek İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda görevli olan üye temsilcilerinin iş tatminlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesine çalışılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Gerek üretim gerek hizmet sektöründe yeralan işletmelerde önemli bir kaynağı oluşturan insanın verimli kullanılabilmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmektedir. Yönetim kavramı artık sadece işletme amaçların gerçekleştirilmesini değil, işletme çalışanlarının ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması görevini de içermektedir. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine önem vermeyen ve bu konuda hassas davranmayan işletme çalışanlarında iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği sonucunda da devamsızlık, işten ayrılmaların fazla olması, çalışanlar arasında huzursuzluk, yönetim ve çalışanlar arasında çatışmalar, verim düşüklüğü gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu sonuçlar ile karşılaşmamak için çalışanlarının iş tatminine önem vermelidirler. Çalışanlar açısından tatmin yaşamının tamamı için önem taşıırken, işletme açısından verimli çalışmanın temel gereklerinden biridir.

İşletmeler çalışanlarının iş tatminlerini etkileyen faktörler üzerinde incelemeler yaparak çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak politikalar geliştirmelidirler. Ancak işletmeler için önemli olan iş tatmininden çok iş tatminsizliği olup, tatminsizliğin kaynağının araştırılarak ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlara dönük gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Çalışanların iş tatmini ücret, çalışan-iş uyumunun sağlanması, çalışanların kendini geliştirebilmesi için olanak sağlanması, iş güvenliği, hiyerarşik ilişkiler gibi faktörlerden etkilenmektedir.

İş tatmini ile ilgili oldukça çok araştırma yapılmış olmasına rağmen İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda çalışan üye temsilcileri üzerine yapılmış bir araştırma tespit edilmiştir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın ülkemizin sermaye piyasasına yön veren en önemli kurum olması ve bu piyasada yeralan işletmelerin ana kaynağının insan olması nedeniyle, bugüne kadar iş tatmini ile ilgili yapılmış araştırmaların ortaya koyduğu iş tatminine etki eden faktörlerin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda görev yapan üye temsilcileri üzerinde anlamlı bir farklılık ortaya koyup koymadığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Kapsam olarak Türkiye sınırları içinde yer alan Menkul Kıymetler Piyasasını yönlendiren İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, sektörel kapsam olarak ise finans sektörü alınmıştır.

İş tatmini ile ilgili yapılan daha önceki çalışmalar dikkate alınarak iş tatminini sağladığı belirlenen ve üye temsilciliği açısından önemli olduğu değerlendirilen faktörler araştırma kapsamına alınmıştır.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın İstinye'deki binasında görev yapan üye temsilcilerine uygulanmıştır.

1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda faaliyet gösteren Aracı Kurumlarda görevli ve fiili olarak İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerini kapsamaktadır. Aracı kurum merkezinde görevli olan üye temsilcileri, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcileri ile farklı çalışma koşullarına sahip olmaları nedeniyle araştırmamızın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Bu araştırma, 29 ve 30 Haziran 2006 tarihlerinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda çalışan üye temsilcileri ile sınırlı kalmıştır.

29 Haziran 2006 tarihinde toplam 471 kişinin 30 Haziran 2006 tarihinde 482 kişinin görevli olduğu tesbit edilmiş ve ankete 290 kişi cevap vermiştir. Ankete katılanlardan 4 kişinin iş tatmin ölçeğini tamamen boş bıraktığı 11 üye temsilcisinin de bazı soruları boş bıraktığı görülmüş olup, toplam 15 üye temsilcisinin anketi değerlendirme dışı bırakılarak 275 üye temsilcisinin cevapları analize dahil edilmiştir.

2. KURAMSAL TEMEL

2.1. MESLEK OLGUSU VE MESLEĞİN İNSAN YAŞAMINDAKİ YERİ

Türkçe sözlüklerde meslek “Bir kimsenin kendine temel çalışma alanı edindiği, geçimini sağlamak için yaptığı sürekli iş”¹ olarak tanımlanmaktadır.

İş ve meslek kavramları birbirine yakın kavramlar olmakla beraber birbirinden farklı algılanmalıdır. İş yapmak insanın doğasında vardır. İş kavramı içinde yiyecek bulma, yük taşıma, çiçek toplama gibi insanın yapmış olduğu tüm aktiviteler sayılabilir. Tüm bu aktiviteler üretkenliktir. Eğer bu üretkenlik bir ödüle yani kazanca dönüşüyorsa yapılan iş ‘meslek’ niteliği kazanmaktadır.

“Sanayinin gelişmesi, toplumsal dokunun değişmesi ve teknolojik yeniliklerin artması yeni yeni meslek gruplarını doğurmuştur. Böylece insanların hayatına girecek yeni ilgi alanları ve kendini gerçekleştirme biçimleri ortaya çıkmıştır.”²

Bununla birlikte zamanla “Kişilerin ve toplumun mesleklere bakışı değişirken, mesleklere olan ihtiyaç düzeylerinde de bir değişim olmuştur. Dolayısı ile insanların meslekleri değerlendirme, önemseme ve seçme kriterlerinde de değişiklikler olmuştur.”³

Örneğin sağlıklı beslenmeye artan ilgi nedeniyle, gerek daha kolay iş bulabilme imkanı, gerekse daha yüksek kazanç sağlama nedenleri ile beslenme uzmanlığı, aşçılık gibi meslekler popüler olmakta, ancak uzun eğitim süreci, kazanç miktarının düşük olması, uzmanlaşma sınavlarının zorluğu gibi nedenlerle doktorluk mesleğine talep azalmaktadır.

Mesleğin her insanın yaşamındaki önemi farklı olmakla birlikte meslek kişiye ekonomik özgürlük sağlamaktadır. “Ancak meslek sadece para kazanma aracı

¹ Ali Püsküllüoğlu, **Türkçe Sözlük**, İstanbul, YKY, 1995,1095

² Ali Rıza Erdoğan, “Meslek Seçiminin Önemi ve Meslek Seçme Süreci”, (Çevrimiçi) http://www.ruhsagligi.com/altmenu.asp?detay=1&Anald=1238&AltID=a341547&def_dil_id=198&m_o, 12 Mayıs 2006, s.2

³ A.y.

değildir. Meslek herşeyden önce yetenekleri kullanma, kendini gerçekleştirme ve geliştirme yoludur.”⁴

Aynı zamanda meslek, kişinin kişilik özelliklerini, yaşam tarzını, hayat görüşünü, ideallerini belirler. Kişinin yaptığı mesleki faaliyet, ilgi ve yeteneklerine hitap ediyorsa kişi mesleki açıdan tatmin sağlamaktadır. Mesleki tatmin ise genel tatmine yansır. Kişinin hayatta mutlu olması bir anlamda kendi özelliklerine uygun, tatmin sağlayacağı mesleği yapabilmesine bağlıdır.

İnsanlar işleri ne kadar ağır olursa olsun sevdikleri işi yaptıkları sürece şikayet etmemekte, Pazartesi sendromu yaşamamakta, işe gitmek bir külfet gibi gelmemekte, işlerini en iyi şekilde yapmak isteyerek, yaptıklarından zevk almakta ve sonuçta da başarıyı yakalamaktadır. Confucius’un “Zevk alacağın bir iş bul ve hayatın boyunca bir gün bile çalışmak zorunda kalma” sözü de bu düşüncüyü destekler doğrultudadır.

Ayrıca meslek kişiye bir kimlik kazandırır. “Tajfel ve Turner tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik teorisine göre kişiler kendilerini ve diğer kişileri psikolojik grupların üyeleri olarak görmeyi isterler. Bunun sebebi sosyal kimlik edinmeyi kendini gerçekleştirmenin önemli bir bölümü olarak görmeleri ve toplumca olumlu değerlendirilen gruplara ait olmanın egolarını gerçekleştirmeyi sağlamasından kaynaklanmaktadır.”⁵

Özetle seçilen mesleğin etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- “Kişinin yaşamı boyunca devamlı bir iş sahibi olup olamayacağını tayin edecektir.
- Yaşamı boyunca başarılı veya başarısız bir kişi olmasında önemli bir rol oynayacaktır.
- Sürekli etkileşimde bulunacağı kişilerin çeşidini ve eş seçimini etkileyecektir.
- Hayatı boyunca yaşayacağı çevre veya çevrenin özelliğini tayin edecektir.

⁴ Şükrü Ünalın, “Hayatta Önemli Bir Dönüm Noktası: Meslek Seçimi” , (Çevrimiçi) <http://www.ilkadimdergisi.com/159/inceleme-sukruunalan.htm>, 12 Mayıs 2006, s.1

⁵ Birgit Benkhoff, “A Test of the HRM model: Good for employers and employees [HRM Model Uygulamasının İşveren ve İşçiler İçin Faydası]”, **Human Resource Management Journal**, 1997, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=23350515&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1160912113&clientId=37578>, 7 Ekim 2006, s.2

- Ailesinin kazanç şeklini ve düzeyini ve geçim tarzını belirleyecektir. İşinden zevk alıp alamayacağını, bunun sonucunda sorumluluk sahibi bir insan olup olamayacağını tayin edecektir.”⁶

Mesleki tatmin Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında yeralan insanın kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. “İşimizle bütünleşmenin en iyi yolu o işi kendimizin seçmesinden geçer. Doğru seçim bilinçli seçim üzerine oturur.”⁷ İş tatminine ulaşabilmek için bilinçli seçim ilk olarak seçilen mesleğin kişinin bedensel, duygusal, kişisel özelliklerine uygun olması ikincisi o mesleği elde edebilmek için gereken uzun ve yorucu eğitim çalışmasını yapabilmek için kişinin kendini sürekli motive edebilecek olmasını gerektirir.



Şekil 1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

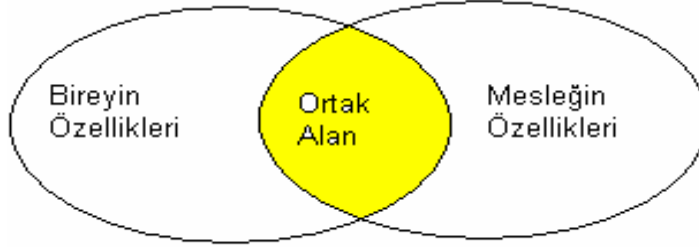
Kaynak: Cavidan Telman, **Başarıya Giden Yolda Meslek Seçimi**, 2.bs, İstanbul, Epsilon, 2002, s.27

Bir çok genç aile, öğretmen, medya araçları, imtihan sistemleri gibi faktörlerden etkilenecek meslek ve eğitim alanı kararını vermektedir. Kişinin eğitim kurumu seçimi ve meslek seçimini kariyer alanını belirleme olarak değerlendirirsek, “Lise öncesi eğitim kurumlarında lisede takip edilecek yolun belirlenmesi ve geleceklerini etkileyecek kararları vermeleri, açısından geçerli ve güvenilir mesleki

⁶ Şule Çelik, “Meslek Seçiminin Kişinin Yaşamındaki Yeri ve Önemi”, (Çevrimiçi) <http://www.egitim.com/aile/0651/0651.4/0651.4.ayinkonusu.sulecelik.p01.asp> , 12 Mayıs 2006, s.1

⁷ Marsha Sinetar, **Sevdiğin İş Yap Para Ardından Gelecektir**, Çev. Sibel C.Pinto, İstanbul, Kuraldışı Yay.,1998, s.19

test ve mesleki danışmanlığın bu yaş grubu için önemi gün geçtikçe belirginleşmektedir.”⁸



Şekil 2. Meslek Özellikleri İle Kişi Özelliklerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Cavidan Telman, **Başarıya Giden Yolda Meslek Seçimi**, 2.bs, İstanbul, Epsilon, 2002, s.47

Meslek seçimi aşamasındaki gencin öncelikle ilgi alanları ve yeteneklerinin belirlenmesi ve seçmeyi düşündüğü mesleğin gerektirdiği yetenekler ile örtüşüp örtüşmediği tespit edilmelidir. Ortak alanın büyük olması kişinin doğru bir tercih yaptığının göstergesidir. Yukarıdaki şekil genel olarak bu tanıma işaret etmektedir.

Kişileri belirli bir mesleğe yöneltme çalışması uzmanlık gerektirir. Kişinin belli bir süre izlenmesi, ilgi alanlarının belirlenmesi, yetenek ve becerilerinin hangi alanlarda yoğunlaştığının objektif yöntemlerle saptanması bu sürecin amacıdır. Bu çalışmalar tamamlandıktan sonra yukarıda belirtildiği gibi ortak alanların belirlenmesi ile karar süreci tamamlanacaktır.

“Greenhaus ve Callanan’a göre meslek seçimi 25 yaş civarına kadar devam eder veya yaşamlarının daha ileri dönemlerinde iş değiştirmek için ortaya çıkabilir. Burada anahtar nokta kişinin güçlü ve zayıf yönleri, değerleri ve istediği yaşam stilinin seçtiği mesleğin getirdikleri ve gereklilikleri ile uyuşma derecesidir.”⁹

⁸ Debra S. Osborn, Robert C. Reardon, “Career Explorer With High-Risk Middle School Students [Yüksek Riskli Ortaokul Öğrencileri İçin Kariyer Planlaması]”, **The Career Development Quarterly**, Mar 2006, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1004647251&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&Vlnst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1160913739&clientId=37578> , 7 Ekim 2006, s.3

⁹ Derek Torrington, Laura Hall, **Personnel Management HRM in Action**, 3. Bs, Great Britain, Prentice Hall, 1995,s.439

Ivancevich ve Skinner kariyer planlamayı kendi kendini değerlendirme (öz değerlendirme), karar verme ve kariyer araştırma olarak üç aşamada incelemektedir.¹⁰

Mesleğe yöneltme çalışmaları esnasında mesleki rehberlik uzmanlarından yardım alınabilir. “Mesleki rehberliğin hedefi mesleki seçim konusunda kararsız kişilere, uygun meslek ve mesleki ilerleme yolunu tanımlamada etkin bir şekilde yardımcı olmaktır. Temeli Parsons tarafından atılan mesleki danışmanlık ve geleneksel doğru yönlendirme adı verilen yaklaşım kişinin ‘kararsızlıktan’ ‘kararlılığa’ geçmesi, kendini tanıması ve uygun meslek seçeneklerini belirlemesini sağlar. Geleneksel mesleki danışmanlık metodları genel olarak kişinin meslek seçimi mücadelesini azaltmaya yarar.”¹¹

Mesleki rehberlik, sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisi ile şimdiki zamanda veya gelecekte ihtiyaç duyulan mesleklerin belirlenmesi, kişilere tanıtılması, eğitim ve öğretime ayrılan bütçe ve zamanın en iyi şekilde kullanılmasının sağlanması nedenleriyle de çok önemli hale gelmiştir. Mesleki rehberlik gerek ülke gelişimine sağladığı katkı gerek kişisel mesleki tatminin sağlanması amaçları ile çok önemlidir.

2.2. MESLEK OLARAK İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI’NDA ÜYE TEMSİLCİLİĞİ OLGUSU

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Hisse Senetleri Piyasası Üye Temsilcisi Eğitim Başvuru Kılavuzunda Üye Temsilcisi ve temsilci yardımcısının tanımları aşağıda belirtilmiştir:

Üye Temsilcisi; Borsa üyesini borsa işlemlerinde ve/veya takas ve saklama işlemlerinde temsil edebilen ve kendisine temsil ettiği Borsa üyesi adına tebligat yapılabilen imza yetkisini haiz kişidir.

¹⁰ Canan Çetin, “Kariyer Planlaması”, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XXV, No:1, 1996, s.129

¹¹ Garth Pittman, “Dilemmatic Constructions of career in the career counselling interview [Kariyer Planlaması Görüşmesinde Kariyerin Problemlili Yapısı]”, **The Career Development Quarterly**, Mar 2000, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=52191548&SrchMode=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1160913935&clientId=37578>, 7 Ekim 2006, s.1

Temsilci Yardımcısı; üye temsilcisine işlemlerinde yardım eden ve imza yetkisini haiz olmayan kişidir.

Türkiye İş Kurumu Meslek Danışma Merkezi tarafından hazırlanan Borsa Komisyoncusu, Borsa ve Finans Meslek Elemanı olarak belirtilen meslekler ile ilgili bilgilendirme sayfasında mesleğin gerektirdiği özellikler olarak, “çeşitli uyarıları aynı anda algılama gücü ve bellek, çabuk ve doğru karar verebilmek, geleceği doğru tahmin edebilmek, başkalarını ikna edebilme becerilerine, sorumluluk duygusuna sahip olmak, stres altında çalışabilmek”¹² sayılmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu’nun 8/2/1996 tarih ve 9/167 sayılı kararı ile yürürlüğe giren İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yönetmeliği 11 nci maddesinde Üye Temsilcisi nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- T.C.vatandaşı olmak.
- En az 21 yaşında olmak.
- Hacir altına alınmış veya kamu hizmetlerinden yasaklı olmamak.
- Şeref ve haysiyet kırıcı bir suçtan mahkum olmamış veya iflas etmemiş olmak.
- İlgili borsa yönetmeliklerinde belirlenecek tecrübe, bilgi, ahlak ve diğer niteliklere sahip olmak.
- Üye temsilcisi ve yardımcıları, mevzuatla müsaade edilmiş hususlar dışında başka meslek ve ticaretle uğraşmamak.
- Dört yıllık bir yüksek öğrenim kurumundan mezun olmak.
- Piyasa ile ilgili eğitim programından başarılı olmak.
- Bir aracı kuruluşta çalışıyor olmak.

Bahsetmiş olduğumuz üye temsilciliği mesleğine ilişkin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 2006 yılı İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Üye Temsilcisi Eğitimleri Başvuru Klavuzunda İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Hisse Senetleri Piyasası Üye Temsilcisi adaylarının sahip olması gereken yeterlilikler aşağıda sıralanmıştır.¹³

¹² <http://www.iskur.gov.tr/mydocu/meslek/meslek1/borsa%20ve%20finans%20meslek%20elemani.doc>

¹³ **İMKB Hisse Senetleri Piyasası Üye Temsilcisi Eğitim Başvuru Kılavuzu**, İstanbul, İMKB,2006, s.3

-Hisse Senetleri Piyasası Üye Temsilci Yardımcısı Eğitim Programı (teorik eğitim) yazılı sınavından başarılı olmaları veya Hisse Senetleri Piyasası Üye Temsilciliği ile ilgili muafiyetlerden birine sahip olmaları,

- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ile imzalanan protokoller gereği, Hisse Senetleri Piyasası Üye Temsilcisi (teorik) eğitimine eşdeğer eğitimler düzenlemesine izin verilen ilgili üniversitelerin eğitimlerini tamamlamaları,

- Hisse Senetleri Piyasası Bilgisayarlı Alım Satım Sistemi Uygulama Eğitim Programı uygulama sınavından başarılı olmaları ve

- Ekran başındaki 4 saatlik uygulamayı tamamlamaları gerekmektedir.

Üye temsilcileri kalabalık, kapalı ve gürültülü bir çalışma ortamında çalışmaktadırlar. Üye temsilcilerine tahsis edilen ofis veya alanda bulunan bilgisayar, çağdaş iletişim araçları (telefon, faks, teleks, internet vb), finansal tablolar, faaliyet tabloları en önemli çalışma araçlarıdır.

Bu meslekte sayısal düşünme gücü gelişmiş, finansal konulara ilgi duyan, ikna gücü ve sorumluluk duygusu yüksek, bütün içinde parçayı kavrayabilen özelden genele ulaşabilen, değişik görüş ve yeniliklere açık olabilen, uzak görüşlü kişilerin başarılı olma ve iş tatmini yaşama olasılığı daha yüksektir.

Ancak, "Sağlık açısından yüksek risk grubuna son yıllarda ülkemizde de yaygınlaşan borsa simsarlığını da eklemek gerekir. Zaman baskısı, rekabet, yüksek risk ve belirsizlik hiç şüphesiz bu meslek içinde olanları tehdit etmektedir."¹⁴

1996 yılında Hatice Aksoy tarafından yapılan araştırmanın sonucu da bu hususu desteklemektedir. Buna göre üye temsilcilerinin "...alım-satım işlemlerini gerçekleştirmeleri ve bilgileri direkt olarak edinebilmeleri iş tatmini düzeylerinin yükselmesine, işlem yapma anında yanlış işlem girme riski ise stres düzeylerinin yükselmesine sebep olmaktadır."¹⁵

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırmalarda da borsa simsarlığı gibi zaman baskısı, rekabet ve riskle oynamayı gerektiren meslekler, hayat sürelerini kısaltma ihtimali olan meslek grubunda sıralanmıştır.

¹⁴ Acar Baltaş, Zuhal Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 20. bs., İstanbul,Remzi Kitabevi, 2000, s.60

¹⁵ Hatice Aksoy,"İMKB Hisse Senetleri Piyasasında Çalışan Broker ve Dealarlarda İş Tatmini ve Örgütsel Stres", Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi işletme ve Organizasyon Bölümü, 1996, s.16

“Çalışma ortamında yaşanan stresler sonrasında, mide ülseri, hipertansiyon, nörodermitler, kronik yorgunluk, reaksiyonel depresyonlar, endişe, korku gibi çeşitli ruh ve bünye hastalıkları (psiko-somatik hastalıklar) ortaya çıkmaktadır.”¹⁶

Üye temsilcilerinin işlerinin gerektirdiği dikkat düzeyi ve zaman baskısı düşünüldüğünde özel yaşamlarında yaşadıkları olumsuzlukları iş yaşamına yansıtmaması, iş ve özel yaşamı ayırt edebilmesi gerekmektedir. Bu konuya ilişkin yani yaşam tatmini ile mesleki stres arasındaki ilişkilere ilişkin etkileşim ve ayırma modeli şeklinde iki model geliştirilmiştir.

“Birinci modelde gündelik hayatında memnun olan kişilerin, etkileşim modeline uygun olarak bu memnuniyetlerini iş hayatına taşıyacakları düşünülmektedir. Yani, yaşam tatmini kişinin mesleki stresini azaltacaktır. Eğer ayırma modeli geçerli olursa, yaşam tatmini kişinin iş hayatına yansımayacak ve stres azaltıcı etkisi görülmeyecektir.”¹⁷

Öte yandan uzaktan erişim projesi de İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda çalışan üye temsilcilerinin çalışma koşullarını ve iş tatminini etkilemektedir.

1985 yılında açılan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda 1993 yılına kadar hisse senetleri fiyatlarının yazıldığı işlem panolarının kullanımı ile hisse senedi piyasasında alım satım işlemleri gerçekleştirilmekte olup, 1993-1994 yıllarında ise aşamalı olarak tüm hisse senedi işlemleri bilgisayarlı sisteme alınarak Elektronik Alım-Satım Sistemine geçiş tamamlanmıştır. Bunun sonucu olarak üye temsilcileri ayakta panoda işlem yapma ve pano kontrolünden, bilgisayar ile işlem yapma şekline geçmiştir.

“1999 sonu ve 2000 başlarında yaşanan yüksek işlem hacmi ve yatırımcıların yoğun ilgisi nedeniyle, alış satış emirlerinin aracı kuruluşlarca İstanbul Menkul Kıymetler Borsası sistemine zamanında iletilmediğine yönelik şikayetler dikkate alınarak, özellikle seans dışında elektronik kanallardan (internet, ATM, şubeler-network, interaktif telefon sistemi) emir iletimlerini kolaylaştırmak için,

¹⁶ M.Gürleyen Gök, “Mesleki Stres ve Risk Faktörlerinin İş Doyumuna Etkisi”, **14.İstatistik Araştırma Sempozyumu 2005 Bildirgeleri**, Ankara, TÜİK, Mayıs 2005, s.650

¹⁷ Mahmut Özdevecioğlu, “Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri”, **H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ankara, C. XXII, S.1, 2004, s.218

Uzaktan Erişim Sistemine geçilmesine kadar ara bir çözüm olarak diskette emir iletimi uygulaması yapılmıştır.”¹⁸

2001 Aralık ayında hayata geçirilen Ex-API projesi ile de aracı kuruma üye olan ve kendisine şifre tahsis edilen yatırımcının herhangi bir aracı kullanmadan elektronik hisse senedi piyasasına emir iletim imkanı sağlanmıştır. “Üye, kendi müşterilerinden topladığı emirleri, network üzerinden,TCP/IP protokolüyle ve socket programlama ile, Ex-API PC'ye iletir. Ex-API PC, ilgili mesajı Hisse Senetleri Alım Satım Sistemi'ne (HOST)' a gönderir ve HOST'tan aldığı cevap mesajına göre sonucu üye sistemine aynı şekilde döndürür.”¹⁹ Bu sistem sayesinde elektronik ortamda gerçekleşen alım satım bilgilerine yatırımcıların ve araştırmacıların en hızlı ve ucuz maliyet ile ulaşabilmesi sağlanmıştır.

Aracı kurumların merkez ofislerinden Hisse Senetleri Piyasasında işlem yapabilme imkanı sağlanarak, seans salonunda çalışan üye temsilcilerine ek olarak aracı kurum merkezinde çalışan üye temsilcileri de piyasa işlemlerine yardımcı olmaya başlamıştır.

Tüm bu gelişmeler piyasalar için hoşnutlukla karşılanırsa da İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcileri için bilgisayar ile çalışma zorunluluğı getirilmesi ve çalışmalarının kulaklıklarına gelen emirleri bilgisayara geçirmek ile sınırlı kalması kendilerini bilgisayar operatörü gibi hissetmelerine ve işlerine yabancılaşmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca, Ex-API sistemi, borsa binası içerisinde üye temsilcilerine olan ihtiyacı azalttığı için işlerini kaybetme korkusu yaşamalarına ve gelecekleri için endişelenmelerine ve iş tatmin oranlarının düşmesine neden olabilmektedir.

2.3. İŞ TATMİNİ OLGUSU

İş tatmini/tatminsizliği İngilizce'de “job satisfaction/ dissatisfaction” sözcüklerinin karşıılığı olarak kullanılmıştır.

Çalışanların işine karşı olumlu tutum sergilemesinin göstergesi olarak işini yaparken mutlu olması, işini ve kendisini iş ile ilgili geliştirmeye çalışması, yenilikleri

¹⁸ Güray Küçükkocaoğlu, “Elektronik Emir İletim Yönteminin İMKB'nin Mikroyapısı Üzerine Etkisi”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, No:232, 2005, 86

¹⁹ İMKB Bilgi Sistemleri Merkezi, **İMKB EX-API İletişim Yöntemleri ve Veri Formatları**, İMKB, İstanbul, 2001, s.4

takip etmesi ve işine katkıda bulunmaya çalışması belirtilebilir. Kişinin işine karşı sahip olduğu olumsuz bir tutum ile mutsuzluk derecesinin şiddeti birbirine paralel gelişecektir.

“Klasik yönetim görüşleriyle çalışanları motive etmek, iş tatminini sağlamak ve kurumda kalmalarını sağlamak gibi beklentileri karşılamak giderek güçleşmektedir. Bunun temel nedeni ise çalışan insan kaynağı profilinin büyük bir değişim göstermesidir. Modern yönetim görüşüyle de desteklenen 21.yüzyıl insan kaynağı profili; ‘genç, bilgili, yüksek düzeyde eğitilmiş ve alanında uzman, beklenti düzeyleri yüksek, fikirlerine ve haklarına duyarlı ve saygı gösterilmesini isteyen, kişisel kariyer gelişimi ile kendini gerçekleştirme olgusuna önem veren, iş tatminini önemseyen ve sevdiği işi yapmak isteyen, tatmin edilmesi zor, esnek çalışma koşullarına sahip olmak isteyen, bürokratik düzeni tercih etmeyen bir insan profili’ olarak karşımıza çıkmakta ve yöneticileri zorlamaktadır.”²⁰

Modern üretim süreçlerinin gelişmesiyle de üretim süreçlerindeki rollerini makinalara bırakan çalışanlar için iş anlamını yitirmektedir. Bu durum çalışanların işlerine karşı yabancılaşmasına, yaptıkları işi canı gönülden değil zoraki olarak devam ettirmelerine ve iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır.

İş tatmini ile ilgili çeşitli tanımlar vardır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Davis’e göre iş tatmini “çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.”²¹

“Blum ve Naylor’a göre iş tatmini, çalışanın işine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir sonucudur. Bu tutumlar ise şu şekilde özetlenmektedir. Ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkanları, yeteneğin tanınması, işin değerlendirilmesi (teftiş ve denetim), işteki sosyal ilişkiler, işin çevresi ve benzeri değişkenlerdir.”²²

²⁰ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Bs, İstanbul, MediaCat, 2005, s.30

²¹ Kaith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı:Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun v.d., 2. bs, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın, 1984, s.96

²² Tülin Ulusoy, “İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1993, s. 4

“Porter ve Lawler gibi araştırmacılara göre iş tatmini tek boyutludur, yani işinizden genel olarak ya memnunsunuzdur ya da değil. Buna karşılık Smith,Kendall ve Hulin’e göre işinizden, amirinizden, ücretinizden veya iş ortamından az yada çok memnun olabilirsiniz.”²³

İş tatmini sadece işle, kişiyle veya iş çevresine bağlı değildir. İş tatminin analizi tüm bu bileşenlerin sonucudur. “Her ne kadar araştırmalar bu bileşenleri ayrı ayrı gözlemlerse de bunların arasında tipik bağlantılar vardır. Örneğin prim/ödüllendirme ile ilgili tatmin veya tatminsizlik, bireyin bir üst amirine yaklaşımını veya amirin bireye yaklaşımını etkileyebilir. Bu sebeptir ki ‘genel iş tatmini’ terimi bazen bireyin iş ve iş ortamına ilişkin tüm yaklaşımlarını ifade etmek için de kullanılmaktadır.”²⁴

Locke’un belirttiği gibi iş tatminini olarak belirtilen tutum “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri”²⁵ ifade etmektedir. Kişi yaşamını sürdürebilmek için maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işini yaparken, iş kendisi üzerinde olumlu veya olumsuz etki bırakmaktadır. Yani iş tatmini çalışanın işini gerçekleştirme sürecinde sonuç bölümünde yer almaktadır.

“İşten tatmin kavramı, güdülenme, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgilidir. Fakat bunlardan değişik anlamdadır. Güdülerin bir amaca doğru çaba harcamayı gerektirmesine karşılık, iş tatmini, işe bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir.”²⁶

Çalışan tutumu olarak iş tatminine yakın bir kavram olan işe bağlılığı kişinin sadece iş ile ilişkisi yönlendirmektedir. Kişi işinin tamamını sevdiği gibi bazı yönlerden kendini mutsuz hissedebilmektedir. Bu durumda işinin olumlu yönlerinin fazla olması halinde çalışanın işe bağlılık derecesi yüksek olacak, başka bir iş arayışına girmeyecektir. İşe bağlılık verimliliğin ve iş tatmininin artmasına ve iş ortamı ile daha olumlu ilişki kurmasını sağlayacaktır.

²³ James Bavendam, “Managing Job Satisfaction [İş Tatmini Yönetimi]”, **Special Reports**, v. 6, Mercer Island Washington, 2000

²⁴ Linda McJ. Micheli v.d, **Managerial Communication**, USA, Scott, Foresman, 1984, s.322

²⁵ Türker Baş; Kadir Ardiç, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, (Çevrimiçi)

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498 , 23 Eylül 2005, s.2

²⁶ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara, A.Ü.E.F. Yayınları, 1991, s.198

“Bir diğer tutum da örgütsel bağlılık olup, çalışanların işletmeye karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık işe duyulan ilgi, sadakat ve işletme değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır.”²⁷

Yapılan araştırmalar çalışanların en temel ihtiyacının mali açıdan güvenliğini elde etmek ve bir grup ya da kuruma bağlı olma duygusunu elde etmek olduğunu vermiştir.²⁸ Çalışanlar işe yönelmek ve bir işletmeye bağlı olmak suretiyle topluma kendini kabul ettirerek saygınlık ve ait olma ihtiyaçlarını da gidermeğe çalışmaktır.

“Korman’a göre, iş tatmininin içeriğini etkileyen çeşitli etkenler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik, iyilik kavramları iş tatminini oluşturmaktadır. Eğer kişi, işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge, eşitlik ve iyilik kavramlarıyla eşdeğerli algılamazsa tatminsizlik doğacaktır.”²⁹

Luthans’a göre iş tatmininin iş durumuna karşı duygusal durumu ifade etmesi, işin kendisi, ücret, terfi imkanları gibi birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmesi ve beklentilerin ne kadar karşılandığına ilişkin üç önemli boyutu vardır.³⁰

Görüldüğü üzere, iş sahibi olmak; çalışanın ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını gidermek için başvuracağı bir araç niteliğindedir. Ve kişinin iş içinde geçirdiği sürenin günde ortalama 8-10 saati kapsadığı düşünüldüğünde çalışan için yaptığı iş çok önemli hale gelmektedir.

Bu nedenle “İş, kişi için bu denli önem taşıdığına göre onu hem seçmede hem uygulamada ve hem de sonuç almada kişisel mantık ve duygu yapısını dilediğince kullanma bakımından özgür olması kaçınılmaz bir gerektir.”³¹ Ancak, her kişinin kendine tam uyacak, tüm ihtiyaç ve arzularını kapsayacak, beklentilerinin hepsini karşılayacak bir iş bulması olanaksızdır. Çünkü işveren rolündeki işletmelerin ekonomik güçleri, sosyal yapıları birbirinden farklılıklar arz etmektedir ve toplumdaki işgücü bu işletmeler arasında paylaşılmaktadır.

²⁷ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, No:243, 2006, s.123

²⁸ Frank Giancola, “Toward a Deeper Understanding of Employee Commitment [Çalışan Bağlılığına Derin Bakış]”, **Word at Work Journal**, t.y., (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1002365051&sid=8&Fmt=4&clientId=8496&RQT=309&VName=PQD> , 14 Eylül 2006, s.1

²⁹ Abraham Korman, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çev. İlhan Akhun, Cevat Alkan, Ankara, M.E.B., 1978, s.169

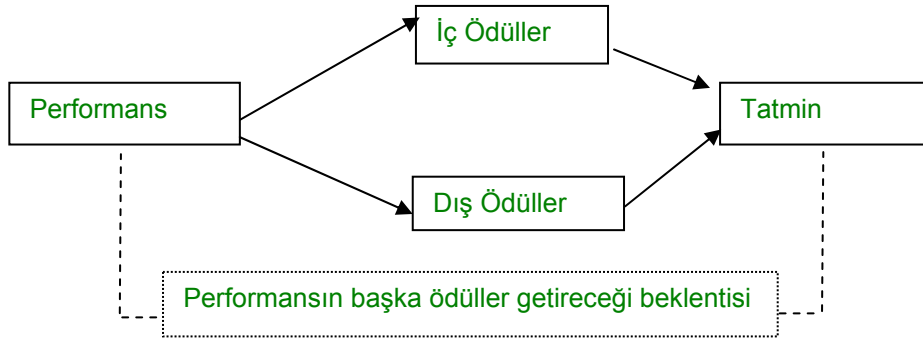
³⁰ Baş,Arđıç, **a.g.y.** s.2

³¹ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.bs, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 1995, s.115

2.4. İŞ TATMİNİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI AÇISINDAN ÖNEMİ

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi ilişkin yapılan araştırmalarda çok farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlardan ilki, Hawthorne araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok üreteceği ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak “1955 yılında Brayfield ve Crockett’in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiç bir ilişki olmadığını, çalışan performansını etkileyen diğer faktörlerin iş tatmini ile verimlilik ilişkisindeki doğru orantıyı engellediği ortaya konulmuştur.”³² Bu faktörlere örnek olarak çevresel faktörler (örneğin pazarlama elemanının Van yerine İstanbul’da görevli olması) ve parçabaşı ücretlendirme verilebilir. Üçüncü görüş ise, tatmin ile performans arasındaki ilişkinin ödüller gibi birçok değişkenden etkilendiğidir.

Lawler- Porter tarafından geliştirilen bekleyiş teorisi “... performansa dayalı ödüller tatmine arkasından da performansa götürür. Ödül beklentisi performansa, ödülün kendisi de tatmine yol açtığı ...”³³ görüşüne yer vermektedir.



Şekil 3. Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi

Kaynak: Gary Dessler, **Human Behavior**, Virginia, Reston Publishing, t.y., s.143

Araştırmalar sonucu elde edilen bulgular bu teoriyi desteklemektedir. Bir çalışmada ödülleri performans bazlı olanlar ve olmayanlar olmak üzere 2 grup denek seçilir. Performansı iyi olan ve bundan dolayı ödüllendirilen deneklerin, ödülleri performanslarıyla ilişkili olmayan deneklere göre daha fazla iş tatminine

³² İnce, a.g.y., s.36

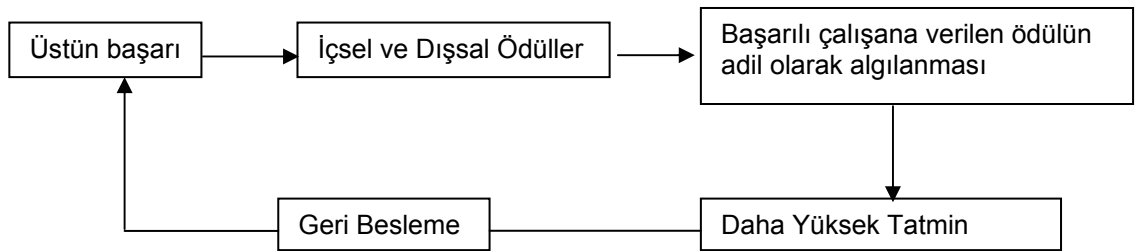
³³ Gary Dessler, **Human Behavior**, Virginia, Reston Publishing, t.y., s. 205

sahip oldukları ve bunun sonucunda daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde performansa dayalı ücret alan ve başarılı olmayan denekler başlangıçta memnun olmamalarına rağmen, iş tatmini arttıkça performanslarını geliştirmişlerdir. Öte yandan düşük performansa rağmen ödüllendirilen kişinin, iş tatmini artmakla beraber ödüllendirmeden sonraki performansları da düşük seviyede kalmıştır. Çalışanlararası performans/başarı farklılıklarını herhangi bir ödül ile ilişkilendirmedikleri zaman, sistem değerlendirilenler için anlamını yitirmektedir. Özetle maddi ve manevi ödülleri içeren ödül sistemleri performansa bağlı olduğu zaman iş tatmini iyi performansa ulaştırır. “Çalışanın sistemden diğer beklentisi de,...değerlendirme sonuçları ile işletmenin ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde görebilme arzusudur.”³⁴

Bu noktada çalışanların kullandıkları “haksızlık” ifadesinin de çalışanların motivasyonu ve iş tatminine etkisini incelemek üzere, bu teoriye ek olarak Adams’ın eşitlik teorisini incelemekte fayda bulunmaktadır.

“Teorinin varsayımının birincisi, insanlar arası ilişkinin bir alışveriş ilişkisi olduğu, bu ilişki içinde çalışanın birşeyler verdiğini ve bunun karşılığında birşeyler beklediğini varsayar. İkincisi de, hakkı olanın kendisine verilip verilmediğini anlamak için insanların, kendi durumunu başkalarınınkiyle kıyasladığını varsayar.”³⁵

Eşitlik teorisine göre performansı yüksek olan çalışan iş başarımı ile paralel olarak ödüllendirme yapıyorsa bu durum kişinin iş tatminini sağlayacaktır. Bunu şekil yardımıyla ifade edecek olursak;



Şekil 4. Motivasyonel Dolaşım Süreci

Kaynak: İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1999, s. 248

³⁴ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, s. 23-24

³⁵ Suna Tevruz, “İnsanı Gayretlendirme”, **Örgütsel Çalışma ve Kadınlar**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Bilimsel Sempozyumlar Dizisi, No: 10, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, M.Ü. Kadın işgücü istihdamı Araştırma ve Uygulama Merkezi, 1995, s.74

Teori, kişinin işe katkısını oluşturan girdiler ve bunun sonucunda elde ettikleri çıktılar üzerinden kıyaslamaya gidildiğinde çalışanın girdileri olarak yaş, devamlılık, iletişim yeteneği, insanlarla ilişki kurma yeteneği, sarfedilen gayret veya zaman, eğitim düzeyi, gelişmiş tecrübeleri, iş başarısı, kıdem, sosyal statü, teknik yetenekler; çıktılar olarak teşvik edici görevler, sigorta, emeklilik programları, iş imtiyazları (özel park yeri, odanın yeri), iş güvenliği, terfi, yükselme, farkedilme, sorumluluk taşıma, ücret, kıdem tazminatı, statü sembolleri, çalışma şartları sıralanabilmektedir.³⁶

“Ancak bu teoriye göre doyum, motivasyon yaratmaz. Motivasyonu yaratan, dengesizlik; başka bir deyişle doyumsuzluktur. Eşitsiz bir durum olduğunda kişi dengeyi sağlamak için motive olacaktır. Eşitsizlik kendi lehine ise girdilerini çoğaltacaktır. Kendi aleyhine ise girdilerini azaltabilir ya da çıktılarını çoğaltabilir. Doyum-motivasyon ilişkisi bu teoriye göre karmaşık bir tablo sergiler. Çünkü dengesizlik (doyumsuzluk) bazı durumlarda çalışanın çabalarını artırması yönünde motive olmasına, bazı durumlarda ise çabalarını azaltması yönünde motive olmasına sebep olabilir.”³⁷

“Belki de sistem kavramı açısından en gerçekçi yaklaşım tatmin ve verimliliğin birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur. Bu model, başarımın, ödül ve tatmin sağladığını bunların da algılanan yüksek beklentiyle, daha çok çabaya yol açtığını varsayar. Yüksek çaba etkin başarıya yol açar, buda yine dairesel bir ilişki içinde tatminde artış sağlar. Bu modeli kullanarak, yüksek iş tatmininin, etkin önderlik sağlandığı takdirde verimlilik için bir zemin hazırladığı söylenebilir.”³⁸

İşletmede insan fiziksel, zihinsel veya duygusal olarak üretime katkı sağlamakla kalmaz aynı zamanda işletmelerin kullanacağı hammadde, makina, teçizat, bilgi ve diğer insan kaynağı gibi üretim girdilerini yönetmek ve yönlendirmekte de sorumludur.

Bu nedenle işletmenin başarıya ulaşmasında çalışanların nedeni büyüktür. “Çalışanların başarımının toplamı işletmenin başarımını ortaya çıkartacaktır. Yalnız bu noktada işletmenin çalışanlara ne ölçüde kaynak aktardığı önemlidir. Yani, kişinin

³⁶ A.y.,s.75

³⁷ Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon, 2004, s. 26

başarımı araçlar, güç ve malzeme gibi kaynaklarla birleşmelidir. Bunu şu şekilde göstermemiz mümkündür:

Çalışan Başarımı x Kaynaklar = İşletmenin Başarımı”³⁹

Davranış bilimlerine ilişkin artan ilgi çalışanların tutumlarının işleyiş şeklinin incelenmesi ile davranışların önceden tahmini imkanından kaynaklanmaktadır. Tutum değişimi süreçleri öğrenilerek bir taraftan çalışanların davranışları, tutumları denetim altına alınabilmekte diğer taraftan çalışanların davranışlarını yönlendirebilecek ve maddi ve manevi olarak işletmeye zarar verecek davranışların oluşmasını engellenebilmektedir.

İşletme açısından çalışanın sosyal yönü düşünüldüğünde çalışanın olumsuz tutumundan diğer çalışanların da etkilenebileceği açıktır. İşe karşı çalışanların çoğunun oluşturacağı olumsuz tutum yani iş tatminsizliği işletmenin psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olmasına neden olacak ve böylece kişisel olan iş tatminsizliği işletme içi bir soruna dönüşecektir. Genellikle, iş tatmini düşük olan bir işletmede işgücü devri, devamsızlık oranlarının yüksek olması ile beraber, çalışanların müşteriler, işveren veya işveren vekili olan yöneticiler ile hatta çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde kötü davranışlar sergilemesi, işbirliği sağlayamama, dedikodunun artması, isabetsiz kararlar, üretim hatalarının bilinçli veya bilinçsiz artması, çalışma makinalarına zarar vermek gibi davranışlarda çoğalmaktadır.

Artan iş tatminsizliği ile işten uzaklaşma isteği duyan çalışanların sağlık problemlerinin artması, işletme için hem işgücü kaybı, azalan verim hem de çalışanların artan sağlık maliyetleri ile işletme bütçesine ek yük getirmektedir.

Tüm bu nedenlerle çalışanın yetkinliklerinin sürekli geliştirilmesi ve motivasyonunun her daim yüksek tutulması bir zorunluluktur.

Motivasyon, genellikle amaca dönük davranışlarla ilişkiliyken, tatmin amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur.⁴⁰

“Motivasyon (güdüleme) kavramının temelini “güdü” oluşturur. Motivasyon, motiv kelimesinden gelir ki bu da harekete geçirmek anlamına gelen Latince

³⁸ Davis, **a.g.e.**, s. 98

³⁹ A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1998, s. 23

⁴⁰ Levent Şimşek, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayını, No: 2, 1995, s.96

“movere” fiilinden meydana gelir. Böylece en basit anlamıyla motiv, kişileri eylem için harekete geçiren bir şeydir.”⁴¹

Herzberg’in çift etmen kuramında kişilerin ihtiyaçları motive edici faktörler ve hijyen faktörler olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Motive edici faktörler, aynı zamanda, iş tatminini ortaya çıkaran faktörler olarak da görülmektedir. Bunlar başarı, ilerleme ve kendini geliştirme gibi üst düzeyde yeralan ihtiyaçlardır. Hijyen faktörler ise çalışanın tatminsiz olmamasını önlemek için gereklidir (ücret, iyi çalışma şartları ve arkadaşları vb.). Fakat bunlar motive etmez, dolayısıyla tatmin de vermez. Herzberg, motivasyon ile iş tatminini birbiriyle olumlu bir ilişki içinde görmüştür. Ancak yine vurgulamak gerekir ki, Herzberg’in tatmin kavramı, kişinin işinde elde ettiği başarı duygusuyla ulaşılan bir durumu içerir. Başarı duygusu hem tatmin verir, hem de motive eder.

“Kişinin amacı kendi ihtiyaçlarına karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Kişi doyuma yada amaca ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. İhtiyaç karşılandığında amaca ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar”⁴² “Bunların ötesinde motive olmuş insan kendi içindeki yaşama sevinci nedeniyle diğer insanlara da coşku, keyif verecektir. Böylelikle onların yaşamları ve performansları üzerinde de olumlu bir etki yapacaktır.”⁴³

Motivasyonel araç olarak çalışanların beklentilerini karşılamak, memnuniyetlerini arttırmak amacıyla çeşitli araçlar kullanılır. Çalışanların ihtiyaçlarının tatminine yönelik bir iş ortamı yaratılması kişinin olumlu yönde etkilenecek isteklendirilmesi sürecini başlatacaktır. Yönetici çalışanların iş tatminlerini sağlamak için aşağıda yeralan motivasyonel dolaşım sürecini kullanmaktadır.

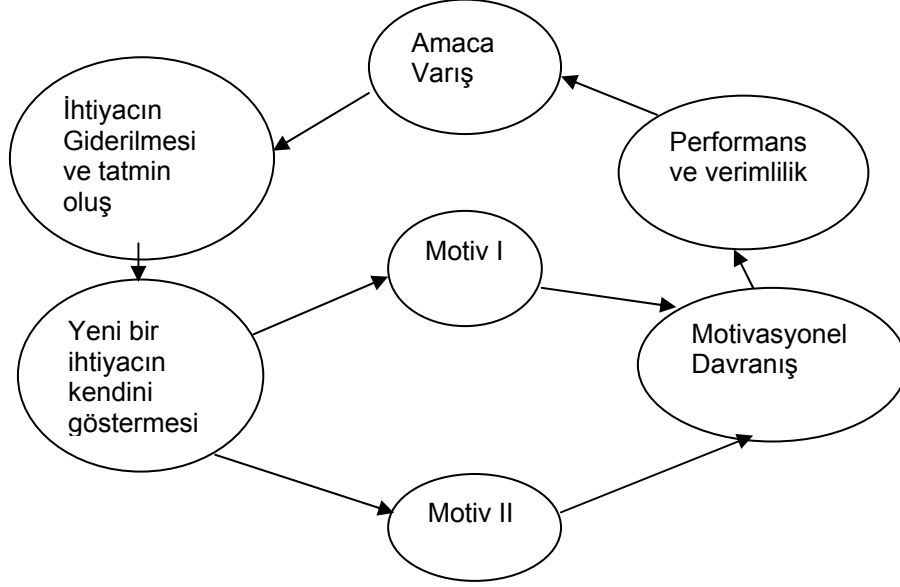
Bu modelde yöneticiler öncelikle çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleme yoluna gitmektedir. Yönetici kullanacağı motivasyonel araçlar ile çalışanlarını olumlu davranışa yönlendirmeye çalışmaktadır. İşletmedeki performans ve verimliliğin alışlagelenin üstüne çıkması ile iki açıdan amaca varılmaktadır. İşletme açısından

⁴¹ Zeynep Aslan Kuşluyan, “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, **Human Resources**, sayı:3, Temmuz-Ağustos 1999, s.55

⁴² Aytaç Çoğan, “İşletme Yönetiminde Motivasyon”, (Çevrimiçi) <http://www.tutuneksper.org.tr/bulten0598/motivasyon.htm> , 19 Ekim 2005, s.1

⁴³ İlhan Özdiller, “Motivasyon ve Performans Yönetimi”, **Human Resources**, sayı:1, Kasım-Aralık 2001, s. 19

verimliliğe, kişi açısından söz konusu ihtiyacın karşılanmasından dolayı yüksek tatmin düzeyine ulaşılmaktadır.



Şekil 5. Motivasyonel Dolaşım Süreci

Kaynak: Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.bs, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 1995, s.152

Ancak bu tatmine ulaşma bir süre sonra motivasyonel güç olmaktan çıkarak ve etkisini kaybetmektedir. Veya çalışanlar aleyhine gelişecek başka etkenler motivasyon aracının gücünü azalmaktadır. Bu durumlarda yönetici eğer aynı ihtiyaç tam bir tatmine ulaşmamışsa aynı motivasyon aracının şiddetini arttırarak başlangıç motivi olarak aynı ihtiyacı belirleyecek ya da o ihtiyaç artık kendini hissettirmemekteyse, bu kez başka bir ihtiyacı motiv olarak seçecektir. Bu durumda dolaşım süreci, ikinci araç üzerinden bağlanarak devam edecektir.

Ancak yöneticinin bu süreç içinde dikkat etmesi gereken husus çalışanların birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmaları nedeniyle farklı beklentiler içinde bulundukları dolayısıyla yöneticinin kullanacağı motivlerin kişilere göre değişik etkiler yarattığıdır.

Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir.⁴⁴ Bu davranış şekilleri ile ilgili bilgiyi “İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları” bölümünde vermeye çalışacağız.

2.5. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Çalışanın iş tatmini kişisel ve aile mutluluğunu, kişinin işine bağlanmasını sağlayan etkidir. Telman eserinde “Yaşam doyumu genel olarak kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade eder” tanımına yer vermiştir. Yaşam doyumu kişinin iş, boş zaman ve diğer iş dışı zamanı olarak tanımlanan yaşama gösterdiği duygusal tepkiler veya tutumları ifade etmektedir.

“Flanagan’a göre yaşam doyumu onbeş temel unsurdan oluşmaktadır. Araçsal rahatlık, sağlık ve kişisel güven, akrabalar ile ilişkiler, çocuk sahibi olma, eş ile ilişkiler, arkadaşlarla ilişkiler, başkalarına yardım etme, sosyal yardım içerikli aktivitelere katılma, öğrenme, kendini anlayabilme, iş sahibi olma, kendini tanımlayabilme, sosyalleşme, sosyal aktivitelerde bulunma, eğlencelere katılma olarak sıralanmaktadır.”⁴⁵

İş tatmininin yaşam tatminine etkisini incelemek için “Aktarma”, “Telafi Etme” ve “Ayrım” teorilerinden bahsetmek gerekmektedir.

Aktarma Teorisi özetle kişinin iş hayatında yaşadığı olumlu veya olumsuz gelişmeleri özel hayatına yansıtmasını ifade eder. Bu teoriye göre iş hayatındaki olumlu gelişmeler, işin kişiye uygun olması, beklentilerine cevap vermesi, genel olarak kişinin neşeli ve rahat tavırlar sergilemesine neden olmaktadır. Ters durumda ise işindeki olumsuz ruh halini aile ve özel yaşamına aktaracak ve iş dışında da olumsuz duygular yaşayacaktır. Son derece rutin bir iş yapan ve yaptığı işin ruhsal enerjisini bitirip tükettiğini hisseden bir kişi, eve geldiğinde çökmüş bir biçimde bir köşeye çekilip oturacaktır. Gazete haberlerindeki aile içi cinnet haberlerinin özellikle işinden tatmin olmayan ve geçim zorluğuna sonradan girmiş olan fertleri kapsaması bu teori ile açıklanabilir.

⁴⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8.bs, İstanbul, Beta, 2001, s.508

⁴⁵ Özlem İnce, “İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, M.Ü. Kamu Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2003, s.45

Telafi etme teorisinde kişi yaptığı işten tatmin olmamakla birlikte özel hayatında hoşlandığı farklı uğraşlar ile mutlu olmaya çalışmaktadır. Kişi bir alanda yaşamış olduğu olumsuz yaşantıyı bir diğer alanda mümkün olduğuunca olumlu deneyimler ile dengelemeye çalışmakta, özel hayatı ile iş hayatının olumsuz etkilerini bu yolla yoketmeye çalışmaktadır. Veya “kişinin işinde sosyal açıdan aktif rol oynamak gibi bir beklentisi varsa ve kişinin işi buna elverişli değilse, kişi iş dışı yaşamında sosyal açıdan aktif roller oynamaya çalışacaktır.”⁴⁶

Ayrım Teorisi’nde ise iş tatmini ile yaşam tatmini arasında olumlu veya olumsuz ilişkinin olmadığı ve kişilerin içinde yaşadıkları toplumun şartlarını değiştirmek imkanı olmadığı için bu şartları kabul ederek yaşamını devam ettirmek zorunda olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla iş yaşamındaki olumsuzluklar özel hayata özel hayattaki olumsuzluklar iş hayatına yansıtılmamalıdır.

Bu teorilerin geçerliliği kişiden kişiye değişmektedir. “Ancak hangi teori geçerli olursa olsun, kişinin işinden doyum alması ruh sağlığını koruyabilmesi ve aktarma teorisinin önermeleri doğrultusunda kişilerin işlerinde yaşadığı olumsuzlukların onların yaşamlarının diğer alanlarını ve işteki başarılarını etkilemesi bakımından iş doyumunun hem kişi hem de iş yaşamı için önemi ortaya çıkmaktadır.”⁴⁷

Gebze-Dilovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firmasında tüm beyaz yakalıları üzerinde yapılan iş tatmini, bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan araştırmada çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarının yaratıcılıklarını da arttırdığı gözlemlenmiştir.⁴⁸

İş tatminsizliğinin bir sonucu olarak devamsızlık oranının arttığı gözlenmektedir. Devamsızlık, çalışanın tatil ve izin zamanları hariç çalışma saatleri içinde işinde olmamasıdır ve işgücü devri gibi, işletmelerin karşılaştığı ciddi sorunlardan biridir. İşe geç kalmak da devamsızlık olgusu içindedir. Çalışanların devamsızlık davranışında hastalık ve özel mazeretler en çok başvurulan yollardır.

“Çalışanın işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden sayılabilir. Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya haftabaşı ve hafta

⁴⁶ Nermin Uyguç v.d. ,”İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi”, **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, C:XIII, Sayı:2, 1998, s. 195

⁴⁷ Telman, Ünsal, **a.g.e.**, s. 20

⁴⁸ Çekmecelioğlu, **a.g.y.**, s. 130

sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği izlenmektedir. Ne var ki, devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır. Amaç bu oranı en düşük düzeye indirmektedir.”⁴⁹

Devamsızlık oranı işgücü devri kadar kolay ölçülemez. Ancak insan kaynakları biriminin bu ölçümü çalışan kişi bazında kontroller ile gerçekleştirmesi gerekir. Kişi bazında yüksek devamsızlık oranlarına ait verilerin işletme geneline yayılmış olması o işletmede iş tatminsizliğine işaret etmektedir ve işletmenin devamsızlık nedenlerini araştırarak önlemlerini alması gerekmektedir.

“İş tatminsizliği ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olabilir. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin iş tatminsizliği olabileceği düşünülebilir.”⁵⁰

İşletmeye olan katkılarının kendilerine sağlanan katkılardan yüksek olduğunu algılayan çalışanlar devamsızlık yaparak işletmeye sağladıkları katkılar yani girdileri ile işletmenin kendilerine sağladığı katkılarını karşılaştırarak denge sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu durum sosyal alış veriş teorisi ile açıklanmaktadır.

İşletmenin, kalifiye veya kilit eleman olarak tanımlayacağı elemanlar ile kalifiye olmayan elemanların devamsızlıklarına bakış açısı değişiktir. Kilit elemanların devamsızlıkları daha yumuşak yöntemlerle önlem alınmasına neden olurken, yeni elemanların veya kalifiye olmayan elemanların devamsızlık durumlarında işletme yönetiminin vereceği tepki daha sert olabilmektedir.

Bazı işlerde ise işin ifası için çalışanın sürekli olarak işyerinde olmasına gerek olmayabilir. Örneğin bilgisayar programcılığı, web tasarımı veya üye temsilciliği gibi mesleklerde iş evden veya kişinin bulunduğu herhangi bir yerden yürütülebilir. Bu durumda devamsızlık ölçümleri hiçbir anlam taşımayacağından bunun yerine sonuçlara ilişkin ölçümler yapılmalıdır.

İşe devamlılık durumunu etkileyen iş tatmininden başka işletmedeki yazılı veya yazılı olmayan kurallar, işin anlamlılığı, toplumdaki işsizlik oranları gibi faktörler de vardır.

⁴⁹ Seçil Taştan, “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/printout.php?id=52> , 08 Ekim 2005, s. 4

⁵⁰ Telman, Ünsal, **a.g.e.**, s. 73

İşletmedeki yazılı kuralların çok sert olması çalışanların iş tatminsizliği halinde dahi devamsızlık yapmasına engel olur. “Örneğin, evde oturduğunda işinin tehlikeye gireceğinden korkan bir çalışan işinden memnun olsun olmasının muhtemelen işe gelecektir. Benzer şekilde, ekonomik şartlar, ödüllendirme sistemi, iş standartları, kişinin işe devam edip edemeyeceği veya işletmenin işe gelmeyi cezalandırıp cezalandırmadığı da kişinin devamlılığını etkiler.”⁵¹

Çalışanın yaşadığı toplumdaki işsizlik oranının yüksek olması ve istihdam alanının dar olması halinde de çalışan devamsızlık yaparak işten atılmayı göze alamamaktadır.

“İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi etkileyen kişilerin işlerini ne kadar önemli olarak değerlendirdikleri gibi farklı bir değişken de vardır. Örneğin kamu çalışanları arasında yapılan araştırmada işlerini önemli bulan çalışanın bunu hissetmeyen çalışana oranla daha az devamsızlık yaptığı kaydedilmiştir.”⁵²

İş tatminsizliğinin diğer bir sonucu işgücü veya çalışan devir oranının artmasıdır. İş tatmininin artması ile işgücü devir oranı düşer. “İşgücü devri (Turnover) çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder.”⁵³

İş tatmini azaldıkça her ne kadar kişiler iş yerlerindeki olumsuzlukları özel hayatlarına yansıtmamaya çalışsalar da aktarma teorisinde bahsettiğimiz gibi kişide kişisel uyumsuzluk, aile geçimsizliği artmaya başlar ve çalışan iş değiştirme arayışına girer. Yeni iş bulabilme olasılığının yüksekliğine bağlı olarak, kişi işi bırakma ya da devam kararını verecektir.

Çalışan iş tatminsizliğine karşı eğer halen işletmede kalmayı tercih etmekte ise bunun nedeni ya çalışanın ihtiyaçlarının bazıları (yüksek ücret, iyi bir mevki gibi) karşılanması ya da piyasada kişinin bulabileceği daha iyi iş olmaması, piyasa şartlarının elverişsiz olmasıdır.⁵⁴

İş tatmini düşük olan çalışanlar kendi mesleki bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda iki faktörden etkilenecek iş arayışına girerler. Birincisi iş alternatiflerinin sayısı, yeni iş bulabilme sürecinde kişinin hayatını sürdürebilme

⁵¹ Dessler, **a.g.e.**, s.143

⁵² Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 5. Bs., McGraw-Hill , t.y., s. 187

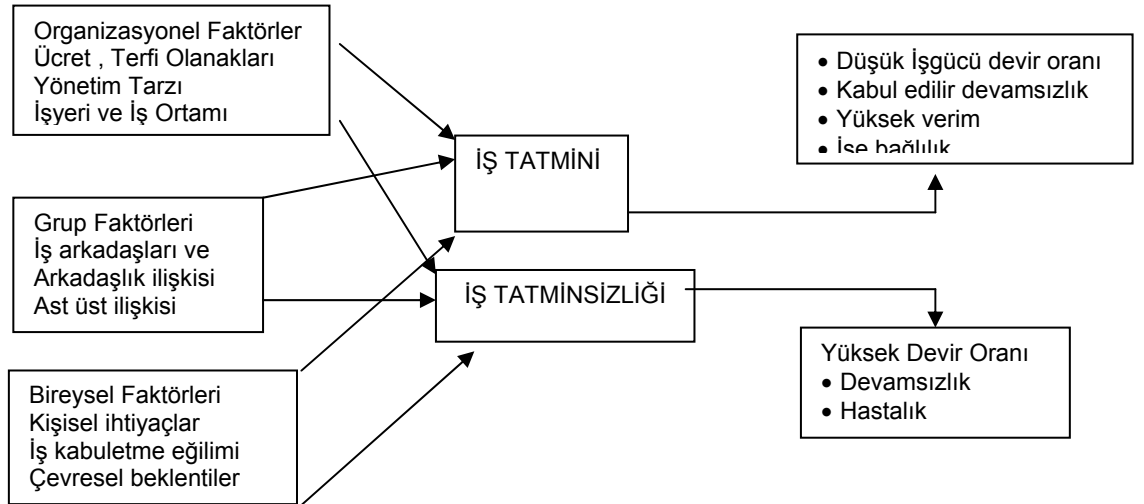
⁵³ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. bs, İstanbul, Beta, 2001, s. 275

⁵⁴ A.Can Baysal, “Kişi Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar”, İstanbul, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 1/14, 1985, s.75

imkanı ile üzerinde olan sorumluluklar. Buna, işi bırakma kolaylığı denebilir. İkinci faktör ise işi bırakma davranışını arzulama derecesidir.

İşletmeler gerek işgücü devir oranlarını gerek devamsızlık oranlarını gözönünde bulundurarak çalışanlarının niçin iş değişikliğine gittiklerini ve devamsızlık yaptıklarını öğrenmelidirler. Özellikle iyi elemanların işten ayrılması, uygun elemanın işe yerleştirilip, işe ve işyerine uyumun sağlanmasına kadar oluşan süreçte hem maddi açıdan hem zaman açısından hem de işgücü kaybı açısından işletme için kayıp olmaktadır.

Genel olarak iş tatmin faktörleri ile iş tatmin ve tatminsizliğinin sonuçları aşağıdaki yardımıyla açıklanmaktadır.



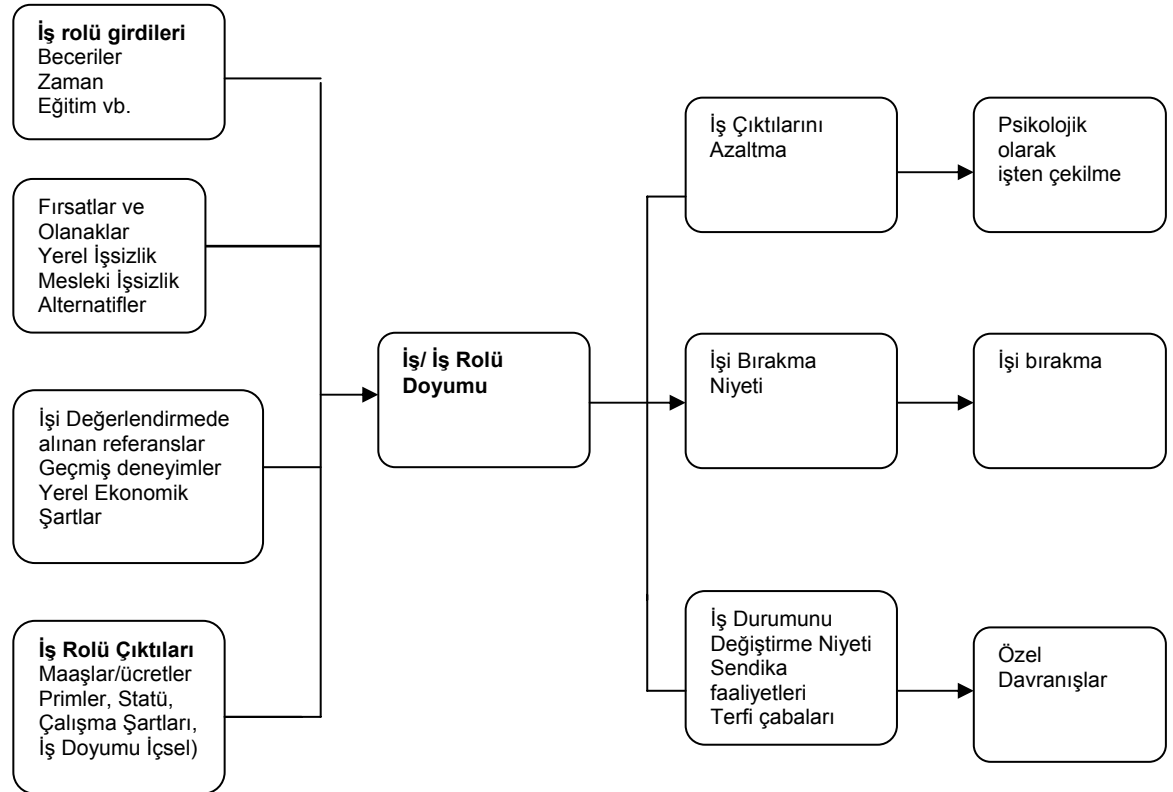
Şekil 6. İş Tatmin ve Tatminsizliğinin Sonuçları

Kaynak: İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2. bs. ,İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1997, s. 379

“Şekil-6’de görüldüğü gibi, iş tatminsizliği çalışanların bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına da yol açmaktadır. İş tatminsizliği arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların arttığı yapılan çalışmalardan görülmüştür. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar iş tatminsizliğinden de kaynaklanmaktadır. Kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları ile iş

tatminsizliği arasında önemli denebilecek ilişkiler de yapılan araştırmaların bulgularındandır. ⁵⁵

İş tatminsizliğinin sonucu olan işgücü devri ile ilgili 1985 yılında Hulin ve arkadaşları tarafından öne sürülen geniş kapsamlı işgücü devri modeli ise şekil 7’de yeralmaktadır. ⁵⁶



Şekil 7. İş Gücü Devri Modeli

Kaynak: Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon, 2004, s. 71

İşgücü devir modelinde ülkedeki işsizlik oranı, kişinin sahip olduğu mesleğin iş imkanları, başka mesleğe geçiş imkanının olup olmaması, çalışma alanının genişliği gibi faktörler, ekonomik ve sosyal güvencenin olup olmaması gibi faktörler modelin kapsamını oldukça genişletmektedir. Bu faktörleri dışsal faktörler olarak sınıflayabiliriz. Çalışanın işini yaparken harcadığı zaman, emek, eğitim, tecrübe iş rolü girdileri olarak sınıflandırılırken iş rolü çıktıları olarak da çalışanın iş karşılığı

⁵⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2. bs. ,İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1997, s. 379-380

⁵⁶ Telman,Ünsal, **a.g.e.**, s.71

elde ettiği maaş, çalışma şartları, terfi imkanı, prim, sağlık sigortası sayılabilir. Modelde iş tatmini sağlayan faktörler bu şekilde sayılmıştır. Kişi sosyal alış veriş teorisinde de görüldüğü üzere iş rolü girdileri ile iş rolü çıktıları arasında eşitlik kurmaya çalışmaktadır. İş tatmininin düşük olması durumunda devamsızlık veya verim azaltma ile iş çıktılarını azaltma eğilimine yönelecektir. Ancak bunu yaparken yerel işsizlik, mesleki işsizlik, ekonomik şartlar, devletin sağladığı sosyal güvence gibi faktörlerden etkilenecektir.

Modele göre, kişinin iş rolü girdilerine (becerileri, işi için harcadığı zaman, çabası, almış olduğu eğitim) verdiği değeri işsizliğin düşük olduğu zamanlarda artacaktır. İşsizlik oranının yüksek oluşu ise iş rolü beklentilerini daha kolay karşılanabilir hale getirmektedir. Bunun sonucunda da iş tatmini artacaktır. Diğer eğilim kişisel olarak veya sendikal faaliyetler aracılığıyla ücret artışı, terfi isteği gibi iş rolü çıktılarını arttırmaya çalışmak olacaktır. Çalışan tüm bu çabalardan sonuç alamaması durumunda işi bırakma niyeti ve davranışı içine girebilmektedir.

Ancak, alternatif iş bulamayan ve işinden tatmin olmayan çalışanların olumsuz duyguları o denli yoğunlaşır ki, bu duygular işyerine yönelik şikayetlerin artmasına, alet, makina ve malzemelerin tahribine, saldırgan davranışlara, iş arkadaşlarıyla geçimsizliğe veya kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Genellikle başkalarını inciten, zarar veren veya zarar verip incitme olasılığı olan davranışlar saldırgan davranışlar olarak tanımlanabilir. Saldırgan davranışlardan biri de sabotajdır. Sabotaj, insanın ruhsal yapısındaki tahrip duygularının tatminsizlik sonucu tetiklenmesiyle bilinçli veya bilinçsiz bir davranış ürünü olarak ortaya çıkar. Ancak bir davranışın saldırganca olduğunu söyleyebilmek için, kişinin bu davranışını, karşısındakine zarar verme niyetiyle yapması gerekir. Kaza ile istenmeden verilen zarar saldırganlık olarak nitelendirilemez.

İş tatminsizliğinin bir diğer sonucu da iş kazalarıdır. “Çünkü kazaların, çalışanların psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Tatminsizlik tek başına iş kazalarına yol açmasa da diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir.”⁵⁷

⁵⁷ İnce, a.g.y, s. 38

Çalışanın yaptığı işe ve bulunduğu işletmeye yabancılaşması, işi anlamsız olarak algılaması, işletme içinde alınacak kararlarda çalışana fikir sorulmaması, alınan kararların çalışana anlatılmaması gibi nedenlerle iş tatminsizliği yaşayan çalışan vurdumduymazlık içine girerek, bezginlik gösterecektir.

Çalışanların olumsuz tutumlarını belirlemek amacıyla “Düzenli ve detaylı olarak yapılan çalışan memnuniyeti çalışmaları; çalışanların istek ve ihtiyaçlarını, beklentilerini, memnuniyet derecelerini anlamak konusunda yöneticilerin karar vermesinde önemli rol oynayan araçlardır. ...Çalışanlar kendi fikirleri sorulduğunda kendilerini daha değerli hissetmektedirler. Ancak onların fikirlerini almak yeterli olmayıp, aynı zamanda yapılabilecekler ölçüsünde bu fikirleri değerlendirmek ve aksiyona geçirmek çalışanları daha fazla motive eder.”⁵⁸

Çalışanların beklentilerinin işletme imkanları dahilinde karşılanamaması durumunda çalışanlar ile bu durumun paylaşılması, çalışanların isteklerini makul seviyelere çekmelerine neden olacaktır.

2.6. İŞ TATMİN VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişilerin gerek iş gerek özel geçmişleri, ihtiyaçlarının çeşidinde ve bu ihtiyaçların şiddetinde farklılıklara neden olmaktadır. Bu durumda iş tatmini faktörleri de kişilerin tutumlarını değişik derecelerde etkileyecektir. Kiminde ücret en önemli faktör olurken diğerinde terfi imkanı veya ünvan önemli olacaktır.

Ağustos 1945-Ağustos 1975 döneminde Minnesota Gaz işletmesi çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, işlerinin niteliklerine verilen önem araştırılmıştır. Sonuç olarak kadın ve erkeklerin önem verdikleri unsurların farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda erkekler sırasıyla güvenlik, işin çeşidi, ilerleme, işletmenin tanınırlığı, ücret, iş arkadaşları, amir, sosyal getiriler, iş saatleri, çalışma şartları olarak belirlenmiştir. Kadınlarda sonuçlar farklı çıkmıştır. Buna göre işin çeşidi ilk sırada, sosyal getiriler en sonda yer almıştır.⁵⁹

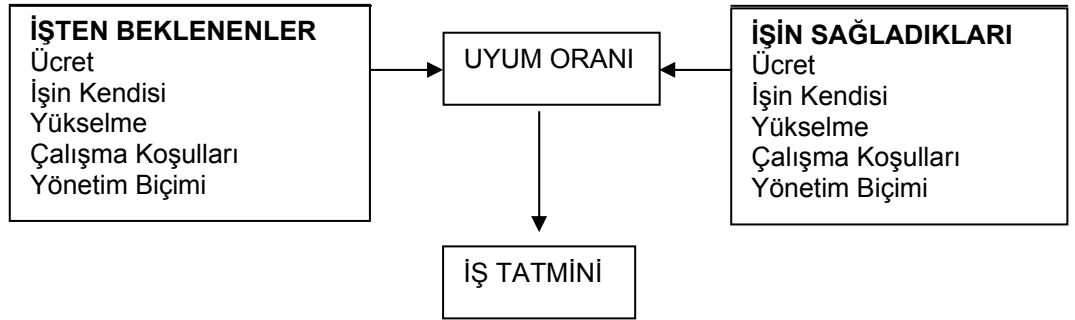
⁵⁸ Özlem Soylu, “Çalışan Mennuniyeti Anketleri”, **Human Resources**, sayı:4, Eylül-Ekim 2000, s. 45

⁵⁹ Dessler, **a.g.e.**, s.222

Bu çalışmanın sonuçları birçok yönden aydınlatıcıdır. Birincisi, çoğu insan için işin iyi ya da kötü olarak nitelendirilmesinde en önemli etkenin ücret olduğu düşünülmektedir. Ancak bu araştırmada başka faktörlerin de olduğu görülmüştür. İkinci olarak, kadınların ve erkeklerin önem verdikleri unsurların sıralamasının farklı olduğu görülmüştür. Üçüncü olarak 30 yıllık bir döneme bakılmasına rağmen yaşam şekilleri ve politik, sosyal ve ekonomik şartlar değiştiği halde kadın ve erkekler için tercih sıralarının fazla değişmediği görülmektedir.

Bu ve benzeri çalışmalar gösteriyor ki çalışan tatmini pek çok çevresel faktörden etkilenmektedir. Düşünceli ve destekleyici amirleri olan çalışanlar, uyumlu bir grupta çalışanlar işinde daha fazla tatmin olmaktadır. Ücret gibi iş ortamı da iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların yaşı, gelmiş oldukları kültür ile genel çalışma ortamı gibi faktörler de iş tatminini etkilemektedir. Ayrıca, eğitimi almış olduğu mesleği yapıyor olması, eğitim alanı ve mesleği kendisinin seçmiş olması da iş tatminini etkileyecektir.

Şekil 8’de çalışan tatmininde rol oynayan belirleyiciler genel bir model halinde sunulmuştur.



Şekil 8. İş Tatmini Modeli

Kaynak: Aytül Pusat, “İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, İstanbul, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1992, s. 26

“Şekil-8’ de görülen iş tatmini modelinde ücret, işin kendisi, yükselme, çalışma grubu, çalışma koşulları ve yönetim biçimi gibi etkenler iş tatminin belirleyicileri olarak ele alınmıştır. İş tatmini bu etkenlerin işletmedeki durumu ile çalışanın olmasını istediği düzey arasında bir uyum olduğunda oluşmaktadır. Başka bir deyişle, iş tatmini iş beklentileri ile işin bu beklentilere uyma derecesi arasındaki farktır. İşin sağladıkları çalışanın beklentilerinden daha az oranda gerçekleştiğinde iş

tatmini söz konusu olamayacaktır. Örneğin, altı hafta içinde yükseleceğini bekleyen biri bu beklentisi gerçekleşmediğinde, işinden tatmin bulmayabilecektir. Beklentileri ile işin bunları sağlama derecesi arasında bir fark yoksa iş tatmini gerçekleşebilecektir. Çalışan bazı iş etkenlerinde beklentilerinden daha fazlasını elde ettiğinde örneğin, beklediğinden daha yüksek ücret aldığı veya beklediğinden daha çok yükselme olanağı ile karşılaştığında iş tatmin düzeyi de yükselebilecektir.”⁶⁰

Araştırmamızda yeralan bireysel faktörler çalışanın bireysel özelliklerinin yanında, çalışanın yaptığı işe ait bireysel özellikleri (sektörde çalıştığı şirket sayısı, kıdem süresi, çalışılan kurum statüsü, çalışma şekli v.b.) kapsamaktadır. İş tatmini etkileyen faktörler ile ilgili bölümde, yaygın olarak araştırmalarda kullanılan ücret, işin kendisi, eğitim özgeçmişi, çalışma koşulları, demografik özellikler, kişilik, yetenek ve ilgi, güven ortamı, işletme yapısı ve kültürü, kararlara katılım, kariyer yönetim, eğitim imkanları, performans değerlendirme sistemi, hiyerarşik ilişkiler ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler faktörlerine yer verilmiştir.

2.6.1. ÜCRET

Ücret, çalışanların yaptıkları iş karşılığı harcadıkları zaman ve emeğin karşılığı olarak düşünülmektedir. İş tatmininin ücret ile birebir ilişkili olduğu kabul edilmekte, düşük ücret, çalışanların iş tatminsizliğinin önde gelen kaynağı sayılmaktadır. Ancak parasal ücretin yanı sıra, diğer tazminat türleri, primler, yakacak yardımları, hayat, sağlık ve işsizlik sigortaları, eğitim yardımı, kira yardımı veya lojman, yemek ve ulaşım yardımı gibi dolaylı ücretler de ücret kapsamında ele alınmalıdır.

“Yapılan bir araştırmada şayet işveren ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini yeğlerdiniz sorusunu yanıtlayan her üç kişiden ikisi seçimini ücret artışı için yapmıştır.”⁶¹

⁶⁰ Aytül Pusat, “İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 1992, s. 26

⁶¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları , 1987, s.78-79

Abraham Maslow tarafından 1940'larda ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisine göre "insanlar, isteyen hayvanlardır. Bunların motivasyonu değişik ihtiyaçların karşılanması ile sağlanır ve bu ihtiyaçlar önemlerine göre sıraya konur."⁶²

Bu kavram dinamik bir yapıya sahiptir. İnsanların ihtiyaçları öncelik sırasına göre temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, ait olma, sevgi ve saygı ile kendini geliştirme ihtiyaçları olarak belirtilmektedir. Maslow'un teorisine göre; alt sırada yeralan ihtiyaç giderilmedikçe bir üst ihtiyacın hissedilmediği varsayılmıştır. Ayrıca bir üst ihtiyaç giderilmeye çalışılırken altta kalan ihtiyacın ortaya çıkmasıyla tekrar alttaki ihtiyacın tamamlanması için çaba harcanacaktır. Maslow'un teorisinde en alt basamakta yeralan temel fizyolojik ihtiyaçlar ücret ile karşılanmakta olup, "...ayrıa çalışanlar, ücreti güvenlik ve statü sembolü ve yöneticinin kişiye verdiği değerin karşılığı olarak da görmekte; bu durum ise kişide başarılı olma duygusunu doğurmaktadır."⁶³ Kişilere yaptıkları iş karşılığında ücret ödeyerek bir iş lütfetmek tavrı karşımızdakini makina yerine koymaktır. İnsan, insanca ihtiyaçlarını karşılayabileceği ortamda bulunmak ister.⁶⁴

Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın güdülemedeki önemi sınırlıdır. Hatta Herzberg parayı sağlık etmenleri içinde sayarak güdüleyici etkisinin bulunmadığını belirtir.⁶⁵ Herzberg alışanlara işleri ile ilgili olumlu ve olumsuz hislerine neden olan olayları hatırlamalarını istemiş ve bunları sıralandırmış, çalışmanın sonucunda çalışanların olumlu ve olumsuz duygularına sebep olan faktörleri ayırmıştır. Bu faktörlerden başarı, takdir edilme, yararlı olma gibi bazı faktörlerin iş tatminini arttırdığı ancak yokluğunun iş tatminsizliğine sebep olmadığını belirlemiş ve bu faktörleri motivasyon faktörleri olarak adlandırmıştır. Ücret, alışma koşulları ve havalandırma gibi faktörleri de hijyen faktörler olarak isimlendirirken bu faktörlerin düzeltilmesi ile iş tatminine ulaşıldığını, bu faktörlerin kötü olmasının tatminsizliğe sebep olduğu, ancak bu faktörlerin düzgün olmasının iş tatminini arttırmadığı varsayılmıştır.

⁶² Zeyyat Hatiboğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi, 1993, s.266

⁶³ Nursel Telman, **Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi**, İstanbul, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları,1988, s.105

⁶⁴ Handan Ersan, "İnsanız Biz...", **Human Resources**, sayı:2, Ocak-şubat 2001, s. 49

⁶⁵ Halil Can, Doğan Tuncer,Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. bs, Ankara, Adım Yayıncılık, 1991, s. 154

“Yüksek gelir düzeyinde olan bir çalışan, mal ve hizmete olan ihtiyacını yeterince giderebileceğinden para olgusu ile motive edilemeyecektir. Bu durumda para bir motivasyon aracı niteliğinde olamaz.

Tersine yeterli bir gelir düzeyine ulaşamamış kişinin mal ve hizmetlerle ilgili ihtiyaçlarında boşluklar, giderilmemiş taraflar kalmıştır. Bu boşlukları doldurmak, onun finansal olarak daha üstün bir düzeye ulaşması ile olanaklıdır. O halde, para onu motive eden bir öğedir. Ve gene bu durumda para, yönetici elinde de bir motivasyon aracıdır.”⁶⁶

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisinde ise çalışanlar iş yerlerinde çalıştıkları süre ve harcadıkları zamanı ücretleri ve elde ettikleri diğer ödüller ile kıyaslamakta, bu oran beklediklerinin altında ise ücretlerinin adil belirlenmediğini düşünmektedirler. Bu adaletsizlik hissi de çalışanı iş tatminsizliğine götürmektedir. Çalışan, bir diğer ücret kıyaslamasını da aynı eğitimi almış, kendisi ile aynı pozisyondaki çalışanlar ile yapacaktır. Emeğin karşılığının eşit ve adil olarak alındığının bilinmesi çalışanların motivasyonunda en etkili unsurlardan birisidir. Her iki şekilde de adaletsiz ücret algısına kapılan çalışanlar emekleri ile elde ettikleri kazancı dengelemek için işi savaştırmak ve vurdumduymazlık gibi davranışlarla denge sağlayacaklarını düşüneceklerdir.

“Ancak yapılan iş ile değeri arasında ilişki kurarak doğabilecek ücret adaletsizliklerine bir çözüm getirebilen tek yöntem iş değerlemesidir.”⁶⁷ Böylece işletmeler farklı işlerin birbiriyle kıyaslamasını yaparak adil bir ücret ve ödül politikası geliştirerek çalışanlarını memnun edebilirler.

2.6.2. İŞİN KENDİSİ

İşin zorluk derecesi, monotonluğu, değişikliklere açık olması, çalışan için taşıdığı önem, çalışan ile iş özelliklerinin birbiriyle uyumlu olması gibi faktörler de çalışanların iş tatmininde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle “Doğru işe doğru kişiyi

⁶⁶ Kaynak, a.g.e., s. 146 -147

⁶⁷ İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 2. bs, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990, s. 6

seçmek, verimi arttırır, işten ayrılma oranını düşürür, insanların iş doyumunu etkiler, performansını yükseltir, benzer çalışanlar arasında sinerji yaratır.”⁶⁸

İşletme en başta kişiye bir iş sunar. ... Kişiye verilen iş tekrarlı, son derece rutin olabileceği gibi, oldukça değişken, karmaşık ve belirsizliklerle dolu olabilir.”⁶⁹

İşin özelliklerinin çalışan seçimi öncesinde belirlenmesi, adaylara bildirilmesi gerekir. Bu, işletmenin adaya tanıtımı açısından fayda sağlarken, adayın seçimde oto kontrolünü kullanma özgürlüğünü de sağlayacaktır. Ancak bu, pilotluk gibi kesin kurallarla bağlı (örneğin pilotlarda en ufak bir görme bozukluğu dahi kabul edilmez) olan işlerde daha kolaydır.

“Seçme işlemi sırasında aday ile işveren arasında bir “psikolojik kontrat” yapıldığı düşünülür. Yani, verilen karar işveren ile adayın arasında karşılıklı beklentiler üzerindeki anlaşma sürecidir. Bu kontrat, elemanların işyerleri ile ilgili duygu ve tutumlarını etkiler. Yani başlangıçta kurulan ilişki, sonraki tutumları belirlemede oldukça önemlidir.”⁷⁰

“İşin görünüş olarak açık olması, kişiden ne beklendiğinin çalışan tarafından bilinmesi de işe karşı tutumu olumlu yönde etkilemektedir. ...Kişinin işinin açıklığı demek onun işletme içerisindeki rolünün açık olarak ortaya konması, rol çatışmasına olanak verilmemesi demektir.”⁷¹

İnsanların doğuştan gelen zihinsel ve bedensel özelliklerinin üzerine eklenen tecrübe ve eğitim de işin gerektirdiği özelliklerle paralel olmalıdır. Bu paralelliğin sağlanması ile kişi için iş yapılabilir olarak algılanmaktadır.

Bir işin kolaylığı, zorluğu, kişinin işin yapılması için gerekli özelliklere sahip olup olmaması, kişinin sahip olduğu özellik ve bilgileri yerinde kullanıp kullanamayacağı, işin monotonluğu, yaratıcılık gerektirip gerektirmediği gibi özellikler iş tatminini etkilemektedir.

İşin kolaylığı ve zorluğu kişiden kişiye değişmektedir. Örneğin öğretmenlik mesleğinde gerekli olan sosyal iletişim yeteneği ve psikoloji bilgisine sahip olmayan

⁶⁸ Şebnem Öğüt, “İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri”, **Human Resources**, sayı:2, Ocak-Subat 2001, s. 28

⁶⁹ Fatma Dilek Kökel, “Öğrenen Organizasyon İlkelerinin, Kurum Kültürü ile İlişkisi”, **Human Resources**, sayı:2, Nisan-Mayıs- Haziran 1999, s. 34

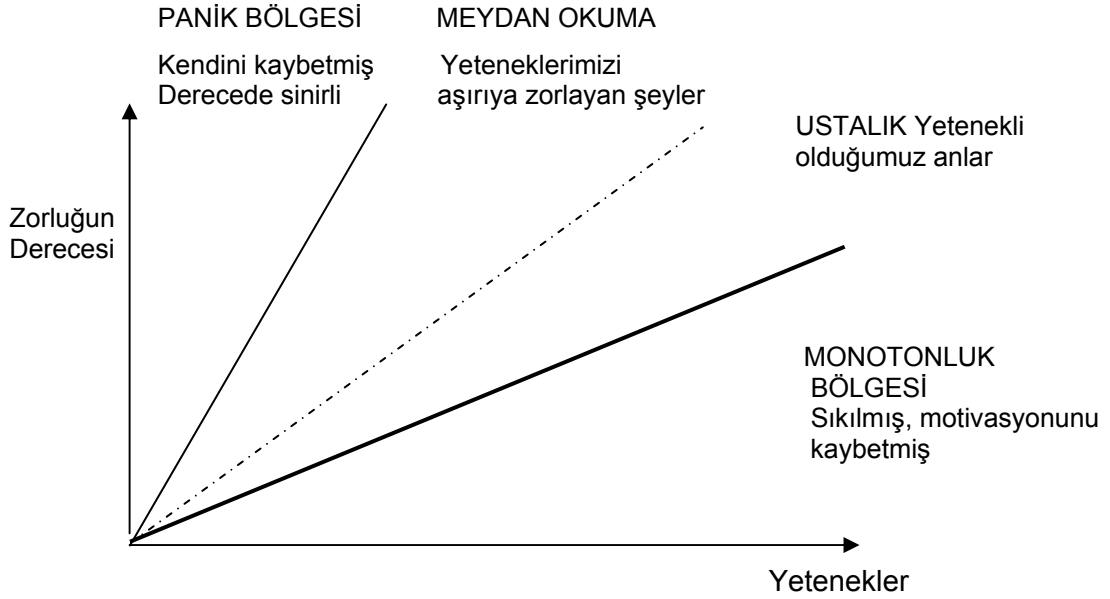
⁷⁰ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi:Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus, 2002, s. 75

⁷¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, s. 377

meslek mensubu kendi branşında ne kadar donanımlı olursa olsun bunu öğrencilerine aktarmakta ve öğrencileri ile iletişim kurmakta zorlanması çalışmanın ana hedefi olan öğretmeyi gerçekleştirmesine engel olacaktır.

Kişi özelliklerinin işin gerektirdiği özelliklerden fazla olması durumunda ise üye temsilciliği örneğini verirse; kişinin matematiksel düşünme tarzına ve finans bilgisine sahip olmasına rağmen, şimdiki düzenlemeler ile seans salonundaki ve üye ofislerindeki üye temsilcilerinin sadece bilgisayar operatörü durumuna getirilmesi ve müşterilerine herhangi bir ekonomik yorumda bulunmayarak sadece telefon ile verilen talimatları yerine getirmesi kişi için işi kolay olarak algılamasına neden olacaktır. Ancak, insanın doğasında var olan kontrol gücünü kullanamaması ve kullanılmasına izin verilmeyen bu güce sahip olduğunun bilincinde olması, üye temsilcisinin iş tatminsizliğine ve yabancılaşma duygusunu yaşamasına yol açabilmektedir.

Kişilerin potansiyellerinin altında çalıştırılması bir tür insan kaynakları kaybı olarak nitelendirilmektedir. İşin zorluk derecesinin kişinin yapabileceğinin üstünde olması ile tatminsizliğin oluşacağı varsayılsa da işin farklı beceriler gerektirmesi, yaratıcılık beklemesi kişinin kendi sınırlarını zorlaması ve yeni bilgi ve tecrübeler edinmesi açısından olumlu tutum geliştirmesine sebep olabilir. Bu sadece yükselme fırsatı verilerek değil, zorlayıcı projelerde görevlendirmek suretiyle de gerçekleştirilebilir. Sürekli aynı türde, özellikle de fazla uzmanlık gerektirmeyen, kolay öğrenilebilen becerilerin kullanıldığı işlerde çalışanlar genellikle daha tatminsizdir. Çok sayıda başarı tatmış olanlar zor görevleri daha fazla göze alır. Bu durum Şekil-9'da aktarılmaya çalışılmıştır.



Şekil 9. Yetenekler ile İşin Zorluk Derecesinin Algılanışı Arasındaki İlişki

Kaynak: Handan Ersan, “İnsanız Biz...”, **Human Resources**, sayı:2, Ocak-Şubat 2001, s. 50

Kişiler başarı, takdir edilme, kendini gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçları doğrultusunda iş yöntemlerini kendilerine göre değiştirmekten, özgün fikir ve düşüncelerini hayata geçirmekten ve bunların başkaları tarafından kabul görmesinden hoşlanırlar. Bazı işler yaratıcılığın kullanılmasına daha yatkındır. Ancak kontrol, muhasebe, bant üretimi gibi işler, yaratıcılığın kullanılmasına pek imkan vermez.

İş tatmini açısından işin kendisi ile ilgili bir diğer yön de işin toplum ve insanlar için taşıdığı önemdir. Ambulans şoförü otobüs şoförüne göre işinden daha memnun olabilmekte ve insan hayatı için taşıdığı önem nedeniyle kendisini daha önemli hissedebilmektedir.

Standardlaşmış üretim sürecinde yeralan çalışanlar da işin tümünün sadece küçük bir parçasını yerine getirmekle yükümlü olması nedeniyle yaptığı işte uzmanlık kazanacaktır. Ancak ürettiği parçanın ürünün bütünüyle ilişkisini kavrayamayacak veya önemsemeyecek ve üründen gurur duymayacak, bu da çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyecektir.

İnsanların meslek sahibi olmak için aldıkları eğitim, mesleklerinin icrası sırasında kullanacağı teknoloji ile uyum içinde olmayabilmektedir. Modern teknoloji kişinin işi üzerinde kontrolünü kısıtladığı için kişi işindeki özgürlüğünü, yaratıcılığını,

kişisel katkıda bulunabilme imkanını kaybetmektedir. Örneğin senelerce teknik resim, renk, ışık eğitimi alan bir iç mimar hazır bilgisayar programları nedeniyle almış olduğu teorik bilgilerinin çoğunu kullanamaz. Bu durum onun mesleğine yabancılaşmasına, kendini gerçekleştirememesine, almış olduğu eğitime olan inancın azalmasına ve sadece para kazanmak için çalışan bir insan olmasına neden olur; işinden tatmin olamaz ve motivasyonu düşer. Yaratıcılığını kullanamadığı için, yaptığı işler de artık monotonlaşmaktadır. Özellikle belli yaştaki kişilerin işleri ile ilgili teknolojik gelişmelere aldıkları tavır bu nedenle olmaktadır.

2.6.3.EĞİTİM ÖZGEÇMİŞİ

Çalışanın aldığı eğitimin yaptığı iş ile paralellik göstermesi iş tatminini arttırır. Alınan eğitim kişilerin meslek sahibi olarak hayatını ekonomik güvence altına almasını sağlarken, aynı zamanda kişinin gelecekte yer alacağı iş ortamını ve sosyal çevresini de belirler. Eğitim alanının belirlenmesi kişinin kariyer alanının keşfi olarak nitelendirilebilir.

“Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe işleri onlar için yalnızca temel ihtiyaçlarını karşılayan bir yer olmanın yanında başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştıkları bir ortam olmaya başlamaktadır.”⁷²

“İnsanlar doğdukları anda ilk olarak aileleri ile tanışarak bir sosyal çevrenin elemanı olurlar. Daha sonra oyun arkadaşları ile kurulan ilişkiler okul hayatının başlamasına kadar birinci sosyal çevresini oluşturur. İkinci sosyal çevre ise okul yaşamı ile başlayarak üçüncü çevre olarak adlandırılan eğitimlerin bitmesi ile başlayacak olan iş yaşamına insanı hazırlar. Bu nedenle kişilerin eğitimlerinin önemi son derece büyüktür.”⁷³

Bir çok insan aile, öğretmen, medya araçları, imtihan sistemleri gibi faktörlerden etkilenerek meslek ve eğitim alanı kararını vermektedir. Bu karar kimi zaman doğru kimi zaman da yanlış olabilmektedir. Kişinin eğitim kurumu seçimi ve

⁷² Can, Tuncer, Ayhan, **a.g.e.**, s. 155

⁷³ Aşkın Keser, “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar”, (çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=413, 12 Mayıs 2006, s.1

meslek seçimini kariyer alanını belirleme olarak değerlendirirsek aile, kişilik, yetenek ve ilgi kariyer seçimini etkileyen faktörler olarak sıralanabilir.

Aileler çocuklarının ilgi alanlarını dikkate almaksızın çocuklarını yüksek statülü, bol paralı mesleklere ya da kendi mesleklerine yönlendirmeye çalışmaktadır. “Sosyalleşmenin eksik yaşandığı toplumlarda, kişisel karar alabilme yeteneğinin gelişmemesi ve çoğunlukla kendisi adına alınan kararları onaylama yetisiyle yetinen kişiler, kendileri adına yapılan tercihler konusunda duyarsız kalabilmektedirler. Dolayısıyla kendi adına tercih yapılmasına karşı çıkmayan kişilerin bu seçimi kabullenmeleri sıkça görülmektedir.”⁷⁴

Aydın Ayaydın’ın meslek seçiminde anne baba eğitiminin etkisi konulu araştırmasının sonucu “...yüksek öğrenim yapmış anne ve babaların çocuklarının benzer konulara daha eğilimli olduğunu gözlemlenmektedir. Özellikle anne baba mesleği tıp, dişçilik gibi sağlık kökenli ise çocuklar bu meslekleri seçmeye daha da yatkın olmaktadır. Erkek öğrenciler, anne baba mesleğine kız öğrencilere kıyasla daha az bağımlı davranmaktadırlar. Çocukları anne baba mesleğini seçmeye iten en önemli etken sırasıyla, anne babanın mesleklerinden memnuniyetleri ve anne babanın mesleklerinde çalışmalarıdır.”⁷⁵

Ayaydın’ın yaptığı araştırmayı destekleyen bazı araştırmalara görede “...aile büyüklerinin kariyerleri ile çocukların arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Örneğin eğitim düzeyi düşük olan ve beceri gerektirmeyen işler yapan kişilerin çocuklarının hemen hemen aynı düzeyde işleri yapma olasılığı yüksektir. Yönetici veya profesyonellerin çocukları ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim göstermektedir.”⁷⁶

Bununla birlikte, 2001 yılında yayınlanan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencileri arasında yapılan araştırmada “...öğrencilerin ailelerinde finans alanında çalışan kişilerin olması ile bu alanda kariyer yapma eğilimleri arasında bir ilginin olmadığı”⁷⁷ sonucuna ulaşılmıştır.

⁷⁴ A.y.

⁷⁵ Aydın Ayaydın, “Meslek Seçiminde Anne-Baba Eğitiminin Etkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XVII, No:2, Kasım 1988, s. 85

⁷⁶ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 6.bs, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002, s.346

⁷⁷ Gönen Dünder, Ahmet Köse, “İşletme Eğitimi Alan Öğrencilerin Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimlerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma:İ.Ü.İşletme Fakültesi Örneği”, **Yönetim,İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Sayı:39, 2001, s.9

Aldıkları eğitime uygun iş seçimi yapmalarına rağmen seçtikleri meslek ile mutlu yaşayamayacağını anladıkları için yeni bir meslek arayışına giren kişilerde bulunmaktadır. Yıllarını mühendislik eğitimi için harcıyıp, müzik ile uğraşan ya da doktorluk eğitimi alıp film yönetmenliği yapan örnekler oldukça fazladır. Sevmeden yapılan bir iş veya mesleğin yarattığı huzursuzluk insanın tüm yaşamını etkileyecektir. Çoğunlukla aldıkları eğitime uygun iş / meslek seçmemelerinde, kişilerin istemedikleri alanda eğitim almalarının rolü büyüktür. Kişi eğitimi tamamladıktan sonrada aslında meslek olarak yapmak istemediği bir eğitimi aldığını fark edebilmektedir. Bugün imkan olsa mesleğini değiştirmek isteyecek bir çok insan vardır.

2.6.4.ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin yanında çalışma koşulları da iş tatminine yol açan önemli bir faktördür. Çalışanın çalıştığı iş yerinin fiziksel şartları, güvenli olup olmaması, işin kişi için tehlikeli olması, iş ortamının ısı, ışıklandırma, rutubet durumu ve işin gerektirdiği teçhizatın yeterliliği gibi çalışma koşulları hem kişisel rahatlık ve güvenlik hem de işi yapabilmek için önemlidir. Bu faktörlerin önemi, kişiden kişiye fazla değişim göstermemektedir. Çalışma koşulları Herzberg Çift Etmen Teorisinde bahsi geçen hijyen faktörlerden olup, iyi çalışma şartları tatmini yükseltmek açısından ancak destekleyici rol oynamaktadır.

“...Yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelip sıradanlaşacağından iyi bir çalışma ortamı, ilginç bir iş, kendini geliştirme imkanları nitelikli çalışanın ilgisini daha fazla çekmektedir.”⁷⁸

İş sağlığı ve çalışma şartları bakımından “Her türlü işte çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal refahlarını en üst düzeye yükseltmek; çalışanların sağlıklarında iş şartlarından kaynaklanan bozulmaları önlemek; çalışanları sağlığa aykırı risk faktörlerinden korumak; her çalışanı kendi iş çevresinde bedensel ve psikolojik şartlarına uygun yere yerleştirmek ve orada muhafaza etmek”⁷⁹ Dünya Sağlık Örgütü’nün (WHO) amaçlarından biridir.

Ülkemizde bu konu 1982 Anayasası hükümleri (49.,50. ve 60. maddeler), 4857 sayılı İş Kanununda “İş Sağlığı ve Güvenliği” kavramıyla, 506 sayılı Sosyal

⁷⁸ Evrim Çeltek, “Motivasyon Yönetimi”, (Çevrimiçi), http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=182, 22 Eylül 2005, s.1

⁷⁹ Baltaş, a.g.e., s. 79

Sigortalar Kanunu hükümleri ve 1593 sayılı Umumi Hıfsızihha Kanununda yer alan hükümler ile düzenlenmiştir.

Fiziksel tehlikeler, kimyasal tehlikeler, elektrikle çalışma ile meydana gelen tehlikeler, mekanik tehlikeler, tehlikeli yöntem ve işlemler ile işyeri ortamından kaynaklanan (yetersiz geçitler, yetersiz çıkış yerleri, yetersiz iş alanı, düzensiz işyeri, merdivenlerde korkuluk olmaması, duşların ve tuvaletlerin çalışır durumda ve temiz olmaması) tehlikeler nedenleriyle iş kazaları ve meslek hastalıkları meydana gelmektedir.

İşletmeler hem kendi maddi manevi kayıplarını önlemek, hem de çalışanlarını işletme tehlikesine karşı korumak ve işçisini gözetlemek yükümlülüğü adına ilgili mevzuat hükümlerini uygulamak ve iş güvenliği tedbirlerini almak, çalışanlarını bu konuda eğitmek ve denetlemek zorundadırlar.

“İş kazası ve meslek hastalıkları çalışanı, üretimden doğan kazançtan mahrum bırakmaktadır. Çalışanın gelirinde azalma olabileceği gibi, işsiz kalma tehlikesi de ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş kazası ve meslek hastalığı sadece çalışana zarar vermemekte, onun desteğine muhtaç çok daha geniş bir kitle açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.”⁸⁰

Bu nedenle, İşletmeler sağlık yardımı, hayat, sağlık ve kaza sigortası gibi sosyal yardım imkanları, iş güvenliği önlemleri ve düzenlenen eğitimler ile iş güvenliğine yönelik kıyafet ve techizat donanımı sayesinde çalışanlarına işyerlerinde güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamalıdır.

İş kazaları ile meslek hastalıkları nedeniyle oluşabilecek zararı azaltabilmek için işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği için bütçelerinde bu konulara ayıracakları fon bulunmalı, yönetimin iş sağlığı ve güvenliği konularının önemi açısından bilinçli olması ve bu konularda kararlı ve etkili kuralların uygulanmasının sağlanması gerekmektedir.⁸¹

...Oğuzkan'ın yaptığı araştırmaya göre, doktorasını A.B.D.'de yaptıktan sonra kalan Türk öğrencilerin %94'ü için çalışma koşulları kalmalarında önemli bir

⁸⁰ Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası, **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Açısından İşçi-İşveren Görev ve Sorumlulukları**, Ankara, 2001, s.7

⁸¹ Özlem Özkılıç, **İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri**, Ankara ,Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2005, s.10

etken olarak belirtmişlerdir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışanların çalışma koşulları iyileştirilmelidir.⁸²

Bu noktada çalışma yaşamı kalitesinden bahsetmekten fayda vardır. “Çalışma yaşamı kalitesi kavramı ile ifade edilen çalışanlara doyum sağlayacak iş koşullarının yaratılmasıdır. Dolayısıyla, işin insancıllaştırılması, iş süreçlerinin, çalışma koşullarının ve iş çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak düzenlenmesidir.”⁸³

Hastalıklı binalar olarak adlandırılan iş ortamlarında hava kirliliği, havasızlık gibi şikayetler ortaya çıkmakta olup, bu tip şikayetlerin bulunduğu ofis ortamlarında işverenlerin önemli adımlar atması gerekmektedir. Büroların dizaynı, beraber çalışılacak kişi sayısı, kişi başına düşen hava miktarı, ışıklandırma düzenlemeleri yapılmalı, bu hususlarda çalışan şikayetleri dikkate alınmalıdır.

Çalışma ortamında çalışanların devamlı baş ağrısı, göz sulanması, nefes alma zorlukları yaşamaları, işlerinin kendilerinde uzun süreli sağlık problemine sebep olacak olması ve işyerlerinde kullanılan maddelerin patlama korkusu nedenleriyle çalışanlar tedirgin şekilde çalışmaktadırlar.⁸⁴

Çalışma ortamını oluşturan bir diğer faktör de çalışana eğlenceli bir ortam sunulmasıdır. “Sağlık sektöründe yapılan bir araştırma sonucunda iş ortamında eğlenen çalışanların daha yüksek iş tatminine ulaştığı, duygusal yönden daha az yorulduğu ve iş değiştirme oranının düştüğü belirlenmiş olup, bu tip bir değişimin hem kurum hem çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurduğu saptanmıştır.”⁸⁵

Çalışma koşulları çalışanın iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman

⁸² İrfan Erdoğan, “Beyin Göçü & İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Human Resources**, sayı:3, Temmuz-Ağustos 1999, s. 83

⁸³ İhsan Yüksel, “Çalışma yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.V, No:1, 2004, s.48

⁸⁴ David A.DeCenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, 6.bs.,USA, John Wiley&Sons, 1999, s.435

⁸⁵ Katherine A.Karl, “Does Workplace Fun Buffer the Impact of Emotional Exhaustion on Job Dissatisfaction? [İşyerinde Hoşça Vakit Geçirme İş Tatminsizliğinde Duygusal Yorgunluğun Etkisini Azaltır mı?]”, **Journal of Behavioral and Applied**, Jan 2006, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=106066151&sid=11&Fmt=4&clientId=37578&RQT=309&VName=PQD> , t.y., s.6

ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir.⁸⁶ Bu etkilerin azaltılmasına yönelik geliştirilen “Atipik olarak adlandırılan farklı çalışma düzenleri çalışanların iş dışı kişisel, ailevi ve sosyal yaşamlarına daha fazla vakit ayırmalarına, iş ile iş dışı yaşantılarını uyumlaştırmalarına olanak sağlayarak iş hayatının kalitesini, çalışanların iş tatminini artırıcı uygulamalar olarak değerlendirilmektedir.”⁸⁷

Örneğin, “Esnek çalışma saatleri içinde yer alan bir uygulama “kayan iş süreleri” ya da “değişken çalışma”dır. Kayan iş sürelerinde günlük çalışma süresi yine aynı kalmakla beraber, işe başlama ve saatleri tamamen çalışana bırakılmıştır.”⁸⁸

Bu tip çalışma biçiminin, işe gidiş dönüşte trafikte geçen sürenin azalması, çalışanın iş ve özel hayatını uyumlaştırması, çalışanların kendilerini en verimli oldukları zamana göre ayarlayabilmesi ve bağımsızlık hissi vermesi nedenleriyle iş tatminine doğrudan etkisi vardır.

Esnek çalışma seçenekleri, ailevi nedenlerle izin, bağımlı bakımı desteği ve kişisel ihtiyaçların karşılanması gibi aile dostu politikalara sahip işletmeler çalışanların moralini yüksek tutmaktadır.

Ayrıca çoğu çalışanların iş yerinin yakınlığı da çalışanın iş yaşamı dışında kalan süreye katkıda bulunmakta olup, iş tatminini etkilemektedir.

Çalışma ortamından bahsederken çalışma yeri dizaynından da bahsetmek gerekir. “Son yıllarda hafif işlerde/büro hizmetlerinde çalışan bireylerin sayısının artmasıyla birlikte, çalışma yeri dizaynı ve vücut postürüne daha çok dikkat edilmeye başlanmıştır.”⁸⁹

Çalışma ortamına iletişim açısından bakılırsa, çalışma alanında makinaların aşırı gürültüsü nedeniyle iş insanları ile birlikte çalışmayı gerektirse bile çalışanların birbirleriyle iletişim kuramamaları ve ortak paylaşım yaşayamamaları nedeniyle

⁸⁶ Oya Erdil v.d., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C:V, No:1, 2004, s.19

⁸⁷ Ahmet Cevat Acar, “Alternatif Çalışma Düzenleri”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.I, No:1-2, Nisan-Kasım 1992, s.81

⁸⁸ Özlem Çakır, “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=95 , 22 Eylül 2005, s. 2

⁸⁹ Velittin Kalinkara, “Verimliliğin Arttırılması ve Bedensel rahatsızlıkların Önlenmesinde Çalışma Yeri Dizaynının Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1, 1995, s.123

işyerinde yabancılaşma meydana gelmektedir. Özel kıyafetler ile kimya endüstrisinde ve laboratuvar ortamında çalışanlar için de bu durum geçerlidir.

Çalışma ortamının bir diğer yönü de ortak kültür ile ilgilidir. Çalışanlar yetiştiği ortamdaki, ailesindeki değer yargıları benimseyerek çalışma ortamına beraberinde getirir. İş arkadaşları ile ilişkileri, işinden beklentileri ve bakış açısı bu değer yargıları çerçevesinde şekillenir. Eğer sahip olduğu değer yargıları çalışma ortamında yer alan kişilerin değer yargılarıyla çelişiyorsa çalışanda yabancılaşma duygusunun oluşumundan söz edilmektedir.

2.6.5.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

İş tatmini yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikleri içeren faktörlerden etkilenecek değişebilmektedir.

Yaş ile ilgili yapılan araştırmalarda yaşın iş tatminine olumlu bir etkisi olduğu yani yaşın yükselmesi ile iş tatmin oranının arttığı belirlenmiştir. Bu durum işsizliğin ve istihdam edilecek genç nüfusun fazla olmasının iş hayatının başlangıcındaki gençlerin iş imkanlarını kısıtlaması ve büyük umutlarla atıldıkları iş hayatında beklediklerini bulamamaları ile izah edilmektedir.

“Gerçekçi olmayan beklentiler, çalışanın kişiliğine göre zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça, beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş doyumu artar.”⁹⁰

“Öncelikle yaşlanan kişilerin işlerinden hatta hayattan beklentileri azalmaktadır. Ayrıca bir işletmede kıdem kazanan kişi sosyal ortama ve işine alışır. Bu tür alışkanlıklar da birer tatmin faktörüdür.”⁹¹

Ayrıca “Tecrübe ve beceri arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir.”⁹² Kıdemli çalışanlar yeni iş arayışına girdiklerinde daha donanımlı oldukları için daha fazla iş imkanına sahip olabilmektedir.

⁹⁰ Gülay Budak, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Kişİ-İş Doyumu Uyumı**, İzmir, İzmir Ticaret Odası, 1999, s. 51

⁹¹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 1999, s. 256

⁹² İnce, **a.g.y.**, s.20

“Son zamanlarda Batıda yapılan diğer araştırma sonuçları yaş ve iş doyumu ilişkisinin “U” şeklinde olduğunu belirlemiştir. Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir çalışanın iş doyumu, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş doyumu zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük iş doyumuna sahip olacaktır. Bir süre sonra doyumsuzluğun üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar (yeni bir iş bulma gibi) ya da durumunu kabullenmesi sonucunda iş doyumunda artış gözlenecektir.”⁹³

Petrol endüstrisinde çalışan Nijeryalı yöneticilerin üzerine yapılan bir araştırmada da kişisel özelliklerin iş tatminine etkisi incelenmiş ve genç meslekdaşlarına nazaran daha yaşlı olan yöneticilerde daha çok iş tatmini görülmüştür⁹⁴

Bazı araştırmalarda ise kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Bunun nedeni olarak kadınların işin ayrıca sosyal yönüyle ilgilendiği ve işin sosyal yaşam özelliğinin kadınları daha mutlu etmesidir.

Ancak, aile yaşamı ve iş arasındaki dengeyi kurmakta en çok baskı hisseden ve zorlanan kadınlar için part-time çalışma, tele çalışma, iş paylaşımı ve değişken çalışma gibi yeni çalışma biçimleri özellikle daha cazip olmaktadır.

Medeni durum açısından iş tatminine göz atıldığında ise “Bekar çalışanların tatmin düzeyinin evlendikleri zaman olumlu düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bunun önemli bir nedeni evli çalışanların sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile maddi ödüllere daha fazla önem vermesi olarak gösterilmektedir.”⁹⁵

⁹³ Telman, Ünsal, **a.g.e.**, s. 58

⁹⁴ John O Okpara, “The Relationship of Personel Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry [İş Tatmini ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişki: Petrol Endüstrisinde Çalışan Nijeryalı Yöneticiler Üzerine Bir Çalışma]”, **Journal of American Academy of Business**, Sep 2006, (Çevrimiçi)
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1061620871&SrchMode=1&sid=14&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1160917703&clientId=37578>, 14 Eylül 2006, s.8

⁹⁵ İnce, **a.g.y.**, s.24

Yapılan bir araştırmaya göre çalışanın sahip olduğu çocuk sayısının çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini ve geleneksel cinsel değerlerin aile-iş çatışması yanında etkili olduğu söylenebilmektedir.⁹⁶

Ancak, Kuzey Avrupa ülkelerinde II. Dünya Savaşı sonrası işgücü kıtlığı nedeniyle çıkartılan fırsat eşitliği yasaları, genç nüfusu artırma yolundaki doğum oranlarını yükseltici politikalar ile “1980’li yıllarda bir dizi kuruluştaki, aile sorumluluğunu taşıyan insanların iş ve aile yaşamını dengelemelerine yardımcı olacak işyeri düzenlemeleri geliştirilmeye başlanmıştır.”⁹⁷ Özellikle bakmakla yükümlü olduğu çocuk veya diğer aile fertlerine sahip olan kadınları ilgilendirdiği düşünülen iş-yaşam dengesini, çalışan refahını iş stratejisinin merkezine yerleştiren aile dostu politikaları uygulayan işletmelerin, çalışan devrini ve buna bağlı işe alma, yerleştirme ve üretkenlik maliyetlerini azaltmaya yardımcı olan; çalışanların moralini ve bağlılığını pekiştiren politikaları geliştirmeleri ekonomik bakımdan da oldukça anlamlıdır.

2.6.6. KİŞİLİK, YETENEK, İLGI

Kişilik ile iş uyumu iş tatmini açısından oldukça önemlidir. “Kişilik, insan yapısının, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin, ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve orjinal bütünüdür.”⁹⁸

Bir diğer ifadeyle “Kişilik, kişinin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder.”⁹⁹

Kiş, kişilik yapısı, ilgi alanları ve yeteneklerini dikkate alarak bir mesleğe yönelimde bulunmalıdır. Örneğin beşeri ilişkileri çok iyi olan birinin mühendisliği meslek olarak seçmesi uygun olmayabilecektir. Ya da ekip çalışmasını gerektiren işlerde beşeri ilişkileri iyi olmayan kişinin çalışması hem ekip verimliliğini hemde kişiyi olumsuz yönde etkileyebilecektir.

⁹⁶ Ahmet Cevat Acar, “Kadınların Yönetmel Görevlerde İstihdamına İlişkin Tutumlarla İlgili Bir Araştırma”, **9 Eylül Üniversitesi 2. Yönetim Kongresi**, 1994, s.341

⁹⁷ Lucy Mccarraher, Lucy Daniels, Çev. Ümit Şensoy, **Dengeli Yaşam**, İstanbul, Optimist, 2004, s.30

⁹⁸ Baltaş, **a.g.e.**, s. 41

⁹⁹ Serpil Aytaç, “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=96, 12 Mayıs 2006, s.1

Cattell tarafından yapılan çalışmalarda da farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri belirlenmiştir.¹⁰⁰ Kişinin doğuştan getirdiği veya sonradan elde ettiği bu kişisel özelliklerin iş ve iş ortamı ile uyumlu olması gereklidir. İşletmenin mevcut sosyal yapısına en kolay uyacak ve yapacağı iş ile kişisel uyumu en kolay sağlayacak olan çalışan, işletme açısından diğer daha çok özelliğe sahip adaylara göre daha değerli olacaktır.

Örneğin, içe dönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı depoculuk işinden mutlu olurken, dışa dönük kişiler fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu kasiyerlikten daha fazla tatmin olabilmektedir.

Girişimci kişilik üzerine Nihat Kaya tarafından Gebze ve civarında faaliyet gösteren işletmelerde yapılan bir araştırmada ise, daha az girişimci kişiliğe sahip olan çalışanların girişimci kişiliğe sahip kişilere oranla düşük kabiliyetlerini geliştirmeyi ve sorumluluk almayı istemekle beraber, iyi iş arkadaşlığı ve samimi ortam yönünde tercih yaptıkları görülmüştür.¹⁰¹

Kişî iş uyumu açısından en yaygın kullanılan yaklaşım Jonh Holland'ın mesleki tercih modelidir. Holland'a göre; kişinin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği, iş seçiminde önemli bir etmendir.¹⁰²

"Holland'ın teorisinde vardığı sonuçlardan bir tanesi, çalışanın kişiliği ve işi arasındaki yüksek uyumun daha yüksek iş tatminine yol açtığı şeklindedir. Buna göre seçtikleri iş ile kişilik yapıları birbirine uyumlu çalışanlar, işin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmalarından dolayı kolayca başarılı olmakta ve bu başarı tatmine yol açmaktadır."¹⁰³

John Holland'ın insanların Meslek Tercih Teorisi; insanların kişisel özelliklerine göre gerçekçi, araştırmacı, sanata eğilimli, sosyal, girişimci, geleneksel olmak üzere altı farklı kişilik tipine sahip olduğunu ve bu kişilik tip farklılıklarının mesleki ilgi ve tercihlerini de farklılaştırdığını ve kişilik iş uyumunun başarılı iş yaşamını sağladığı şeklinde üç temel özellik içermektedir.

Holland kişilik türü ile kariyer arasındaki uyumun başarının anahtarı olduğu ve bu uyumu sağlayan kişilerin ileriki yıllarda kariyerlerini seçtikleri meslek

¹⁰⁰ Telman, Ünsal, **a.g.e.**, s. 62

¹⁰¹ Nihat Kaya, "İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların GÜdülenmesi", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Mayıs 2001, s.548

¹⁰² Aytaç, "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", s.3

¹⁰³ Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, 1998, s.77

doğrultusunda yürütme olasılığının yüksek olduğunu belirtmiştir. Holland'ın modelini içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Kişilik yönelimi	Kariyer
1. Gerçekçi: Atak davranışları, eşgüdüm, güç ve beceri gerektiren fiziksel faaliyetleri içerir.	Ormancılık, Ziraat, Mimarlık
2. Araştırmacı: Etkileyici faaliyetlerden (algılama, eylem, duygusallık) çok bilişsel süreçleri (düşünme, örgütlenme, kavrama) içerir.	Matematik, Biyoloji
3. Sosyal: Düşüncesele ve fiziksel faaliyetlerden çok kişiler arası ilişkileri içerir.	Klinik patoloji, Dış İşleri, Halkla İlişkiler
4. Geleneksel : Planlı, kurallarla düzenlenmiş faaliyetleri ve kişisel ihtiyaçların bir örgüte ya da güçlü statü sahibi kişiye tabi olması	Muhasebe, Finansman
5. Girişimci: Güç ve statü elde etmek için diğerlerini etkilemeye yönelik eylemleri içerir.	Yönetim, Hukuk, Yayıncılık
6. Sanatsal: Sergileyici, sanatsal yaratıcılık, duyguların dışı vurumu, kişisel faaliyetler	Sanat, Müzik, Eğitim

Tablo 1. Holland'ın "Mesleki tercih Modeli

Kaynak: Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 6.bs, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002, s.347

Çalışanın kişiliğinde yaşama karşı genel olumsuz duygular içerisinde olması, diğer insanlarla ilişkilerinde devamlı şüphe yaşaması ve işbirliğine açık olmaması da iş tatminsizliği tutumuna yakın olmasına neden olmaktadır. Bu kişilikteki çalışanlar çabuk hayal kırıklığı yaşayacak, olaylara sert tepkiler verecek ve çatışma yaşanmasına neden olacaktır.

Ekonomik kazanç ve ihtiyaçların meslek yoluyla karşılanması kadar ilgiler de mesleki doyumda rol oynar. Meslek seçiminde ilgilerin de göz önünde bulundurulması önemlidir. İlgi, bir kimsenin özel bir çaba harcamadan hatta kısıtlayıcı koşullar altında dahi, dikkat ettiği, gözlemlediği ve zevk alarak yaptığı faaliyetlerdir.¹⁰⁴

Mesleğe yönelmede kişinin ilgisi kadar yetenek de önemli bir rol oynamaktadır. Yetenek, kişilerin edinmiş olduğu bilgiler ile kalıtsal faktörlerin

¹⁰⁴ Gonca Kızıltan, "Meslek Seçimi", (Çevrimiçi)
<http://www.egitim.com/aile/0651/0651.4/0651.4.ayinkonusu.goncakiziltan.p01.asp>, 12 Mayıs 2006, s.1

yoğurulmasıyla sahip olunan beceriler olarak ifade edilmektedir. “Kişiler arasında yetenek farklılığı olduğu gibi kişinin sahip olduğu yetenek düzeyleri arasında da önemli farklar vardır. Meslekler genel zeka, sayısal, sözel, soyut, mekanik ve görsel algılama (uzay ilişkileri) yetenekleri açısından üst, orta ve alt düzeyde farklılık gösterirler. Önemli olan, kişinin bu farklı yeteneklerden hangisinde üst, orta ve alt düzeyde olduğunun farkına varması; bir başka deyişle kendini tanımasıdır.”¹⁰⁵

Meslek seçiminde kişinin ilgileri ve yetenekleri ile uyumlu bir karar almaması durumunda, meslek seçimi kişinin hayatı boyunca gelişen ve değişen bir süreci kapsamaktadır. Kişinin doğru karar vermesi, kendini iyi tanıyabilmesine, meslekler hakkında bilgi toplayabilmesine, karar verme ve kararları için plan yapabilme ve cesaret gösterebilme yeteneğine bağlıdır.

Bununla birlikte “Çalışanın sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, kişisel standardının altında yaşayan, durağan yapılı, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan çalışan özel beklentilere de sahip olmayacaktır. İşe ilişkin özel beklentilerin olmayışı çalışanın işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş tatmini duygusunu çok arka planlara itecektir.”¹⁰⁶

Tüm bu farklı kişilik özelliklerinin işletmedeki diğer çalışanları ve işletme iklimini etkileyecek olması ve onlardan etkilenecek olması personel seçimi aşamasının önemini arttırmaktadır. Bu nedenle, “Personel alımı öncesinde iş için o görevde olacak kişide bulunması gerekli görülen kişilik özelliklerinden bir kriter tablosu oluşturulmalıdır. Bu seçimi kolaylaştıracığı gibi objektifliği de sağlayacaktır.”¹⁰⁷

2.6.7. GÜVEN ORTAMI

Çalışanlar için yaptıkları işin karşılığı olarak elde ettikleri maddi kazançlar ile birlikte iş güvencesi de önemlidir. Yaşlılık, işsizlik, sakatlık gibi durumlarda güvenlik duygusu iş tatmini açısından ayrı bir faktördür. Güven kavramı “ Bir kişinin başka kişi

¹⁰⁵ A.y.

¹⁰⁶ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, s. 235

¹⁰⁷ Esra Aslan, “Personel Seçimi”, **Human Resources**, sayı : 4, Eylül Ekim 1999, s. 39

ile kendisine yarardan çok zarar verebilecek nitelikteki bir ilişkiye girdiğinde, o kişi tarafından istismar edilmeme beklentisidir. Kişinin istismar edilmeme beklentisi, karşısındakinin gerektiğinde güvenilir ve gerektiğinde o kişinin hakkını arayacak nitelikte biri olduğu inancına bağlıdır.”¹⁰⁸ olarak açıklanabilir.

Kurumsal güvenin önemi çalışan beklentileri açısından çok fazladır. İşletmenin fiziksel, ekonomik ve sosyal açıdan güvenli bir iş ortamı sunması çalışanın işine karşı olumlu duygular hissetmesine yol açmaktadır. “Çalışanın işletmesine, yönetimine, üstlerine ve çalışma arkadaşlarına güvenmesi, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edileceğine inanması onun moralini yükseltecek, tatmin olmasını sağlayacak ve daha verimli olmasına neden olacaktır.”¹⁰⁹ Bir işletmede; çalışanın işten çıkarılma korkusu olmadan uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilmesi geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olmasına, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısıyla iş tatmininin artmasına yol açar. Bununla birlikte “Bir işletmede, birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütenin maliyeti daha az olacaktır.”¹¹⁰

Deniz Börü tarafından yapılan bir araştırmada işletmedeki çalışma süresi ile işletmeye duyulan güven arasında bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre, bir işletmede uzun süredir çalışan deneklerin, işe yeni girmiş çalışanlara oranla; çalışana destek, amirlere güven ve açıklık faktörleri açısından işletmelerine daha fazla güven duydukları görülmekte ve çalışanların işletmedeki çalışma süreleri arttıkça işletmelerine duydukları güven de artmaktadır.

Ayrıca çalışanlar yer aldığı işletmeye, işletmenin ürettiği mal veya hizmete inanarak, kendileri ile işletmelerini özdeşleştirmek istemektedirler.

İş güvencesinin iş tatminine yaptığı etki kişiden kişiye değişmektedir. Yönetim kademesinde yer alan kişi ile vasıfsız bir çalışanın kendisini güvende hissetmesinin farklı duygulara neden olacağı bir gerçektir. Gerek maddi birikimleri gerekse bilgi, tecrübe gibi manevi birikimleri farklı olan kişilerin işten ayrılmak zorunda kalmaları durumunda işten ayrılmanın yaratacağı maliyetin etkisi farklı olacaktır.

¹⁰⁸ Eray Beceren, “Güven”, **Human Resources**, sayı:5 Eylül Ekim 2000, s. 70

¹⁰⁹ Deniz Börü, “Örgütsel Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi”, **Human Resources**, sayı:10, Ekim 2002, s. 34

¹¹⁰ Deniz Börü, “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Mayıs 2001, s.189

“Tüm işletmelerin çeşitli değişim süreçleri içinde bulunması kaçınılmazdır ve bu süreçte çalışan ve işveren ortaklığı mutlak suretle sağlanmalıdır. Bu da çalışanların geçmişten gelen alışkanlıklarından vazgeçip bu ortaklık içinde yerlabilmeleri için, işlerinin güvende olduğuna ve koşullar kötüye gittiğinde, kendilerine adil davranılacağına inanmaları ile gerçekleşebilir. Böyle bir güvenin sağlanması çalışanların motivasyonu ve değişimlere gönüllü katılımların oluşmasında itici güç görevini görür.”¹¹¹

Örneğin, kriz dönemlerinde yaşanan toplu işten çıkarmalar, geride kalan çalışanların işletmeye ve yöneticilerine güvenlerinin sarsılmasına yol açabilir.¹¹²

Çalışmaya devam edenler ise iş güvencesi kaybı, haksızlık yapıldığı düşüncesi, depresyon, artan iş yoğunluğu nedeniyle stres ve değişikliğe karşı korku duygularıyla başbaşa kalırken; işlerini sahiplenme ve risk alma isteklerinde düşüş yaşamaktadırlar. Üst yönetimin işletme çıkarları için çalışanlarını yok saydığını düşünen çalışan dış çevredeki iş şartlarının düzelmesi halinde yeni iş arayışlarına girebilmektedir.

Bu nedenle işletmeler kriz anlarında çalışanları işten çıkartmak yerine, üst kademe maaşlarını gözden geçirme, prim ve ikramiyelerin kriz süresince iptal etme ve gerekiyorsa maaşlarda indirim yapma gibi yöntemlerle krizi atlatabilme yollarını aramalıdırlar. Kriz dönemlerini çalışanları ile ortak belirledikleri çareler ile atlatan işletmelerin elemanlarının işletmeye bağlılığı ve güven duygusu yüksek olmaktadır.

2.6.8.İŞLETME YAPISI VE KÜLTÜRÜ

Ekonomik açıdan tatmin bulmuş çalışanın çalıştığı iş gruplarının sosyal yönü önemli olmaya başlamaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlarını giderme yoluna giden çalışan için, fizyolojik ihtiyaçların tamamlanmasının ardından işyerinin sosyal yapısı daha anlamlı olmaktadır.

İşletme yapılarını ayıran önemli unsurlar olarak işletmenin gelişme açısından hangi evrede olduğu, yönetim yapısı, kontrol alanı, merkezileşme derecesi ve emir komuta zincirleri gibi özelliklerden bahsedilebilir.

¹¹¹ Kökel, **a.g.y.**, s. 35

¹¹² Barış Safran, “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi”, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566, 23 Eylül 2005, s.2

İşletme yapısı basık piramide benzeyen, emir-komuta zinciri kısa olan işletmelerde statüye bağlı farklar azalacak ve işletme daha homojen bir yapı kazanacaktır. Böyle bir işletme yapısı çalışanlar arasında daha fazla eşitliğe dayalı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, ortaya çıkacak olumlu psikolojik ortamın daha fazla iş tatminine yol açacağını söylemek mümkündür.

Kalabalık ve büyük işletmelerde ise çalışanların bir kısmı, çalıştıkları yerlerde, kalabalıktan dolayı kendilerini ispatlayamadıkları için, çalışma şevkleri kırılmakta ve daha fazla çalışmaları için bir neden olmadığını düşünmektedirler.

İşletme yapısı olgusuna işletmenin gelişimi açısından bakılırsa gelişme evresinde olan işletme için büyüme adeta bir saplantı halinde olup, işletme sektöründe yer edinebilmek için çaba harcamaktadır. Büyüyen bir işletmede genişlemenin etkisiyle sık sık yeni pozisyonlar açılmakta, yeni pozisyonların ortaya çıkma ihtimali de çalışanları motive etmektedir. Ancak işletme bir kere genişleme sınırına dayanınca yeni pozisyonların ortaya çıkışı durmakta, işler rutinleşmekte ve hareketlilik azalmakta, özellikle orta düzey yönetim kadrosu için çaba harcanacak yeni bir neden kalmamaktadır. Bu şekilde plato durumunun oluşması ile büyüme için çaba sarfetmeye alışmış çalışanlar bu durağanlıktan mutsuz olmaya başlamaktadır.

İşletme yapısına denetim açısından bakarsak, işletmenin çalışanlara karşı sıkı bir denetim yerine güven duyması çalışanın enerjisini besler ve kurumun toplam veriminde artış sağlar. Sıkı denetimin, kişisel esnekliği azalttığı, bu tür ast üst ilişkisinin iş tatminine olumsuz etki yaptığı görülmüştür.

Ayrıca “Yapılan araştırmalar, bire-bir (yakın) nezaret tarzının, genel (sonuçsal) nezaret tarzına nazaran çatışmaya daha fazla sebebiyet verdiğini ortaya koymuştur. Yakın nezaretin, kişinin yaratıcı yönünü ortaya koymasına ve çalışma yöntem ve kurallarını kendince belirlemesine izin vermediği göz önüne alındığında, bu sonucun gayet doğal olacağı açıktır.”¹¹³

Bununla birlikte işletme yapılarının büyük olması, haberleşme kanal sayısının, hedeflerin ve iletişim araçlarının çokluğu anlamına geleceğinden; iletişimde güçlüğe yol açmakta ve dolaylı bir çatışma nedeni olabilmektedir. İletişim, kişilerarası ilişkinin her türünü, işletmeleri, ve giderek toplumları yaratan ve birarada tutan bir harç işlevi görür.

¹¹³ Erdal Tekarslan v.d., **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, İ.Ü.İ.F., 2000, s. 288

“Haberleşme, yönetimin, en uygun karar ve önlemleri alması için gerekli bilgileri toplamasına, çalışanın işletme içinde olup bitenlerden haberdar olmasına, yakınma, dilek ve önerilerden yönetimin bilgi edinmesine hizmet etmektedir.”¹¹⁴

Bu nedenle etkin bir yönetim; kişilerarası iletişimi bilinçli olarak yönetmelidir. İletişimin yönetilemediği işletmelerde rol ve görev çatışmaları, otorite kaybı ve sağlıksız bilgi akışının, çalışanlarda artan fiziksel ve ruhsal hastalıklara ve buna bağlı olarak, devamsızlıkların artmasına neden olması kaçınılmazdır. Tüm yönleri açık iletişim ortamının yaratılabilmesi; güvene dayanan ilişkilere bağlıdır.

İşletme içerisindeki haberleşme sürecinin son unsuru olan geri bildirim aynı zamanda önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır. Geriye bilgi akışı çalışanlar arası ilişkiyi olumlu etkilemektedir. Çünkü iletişim bir anlamda paylaşmayı ifade eder.

“Yönetimde, bir geribildirim mekanizması çalışanlara, hedeflere ulaşma yolunda ne derece başarılı olduklarını bildirir. Bu mekanizma olmaksızın; çalışanlar problemleri değerlendiremezler ve gerekli ayarlamaları yapamazlar.”¹¹⁵

Özellikle çalışma ortamında iletişimin öğretim ve eğitim işlevi görev ve sorumlulukların bildirilmesi, çalışanların eğitilmesi, emirlerin yerine getirilmesi ve raporlama ile gerçekleştirilmektedir. İletişim işletme-çalışan bütünleşmesini sağlar.

İşletme yapısı, kültürü, yöntem ve sistemleri birbirlerine bağımlıdır.¹¹⁶ İşletme kültürünü bir grubun veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlamak mümkündür.¹¹⁷

İşletme kültürü çalışanlara aidiyet ve kimlik duygusu aşılayacaktır. “Bir işletmede çalışıyor olmanın sonucunda çalışanlar işletmenin imajı doğrultusunda davranış göstermeye başlarlar. Çünkü insanlar kendilerini bir grubun üyesi olarak ifade etmeyi severler. Giyimleri, konuşmaları, başkalarına davranışları işletme kültürüne uygun olarak değiştirirler.”¹¹⁸

¹¹⁴ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 5 bs, İstanbul, Beta Yayın, 1994, s.227

¹¹⁵ Kurt Hanks, **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Çev. Can İkizler, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 1999, s. 131

¹¹⁶ Demiralı Ergin, “Yönetici ve Lider”, **Human Resources**, sayı:3 Kasım-Aralık 1999, s. 35

¹¹⁷ Fatih Karcioğlu, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, (Çevrimiçi)

<http://basakekonomi.com.tr>, t.y., s.4

¹¹⁸ Benkhoff, **a.g.y.**, s. 3

Yazılı kurallarını, yazılı olmayan değerlerini doğru planlayan, süreklilik içinde ve adil uygulayan işletmeler, insanın maddi ihtiyaçları dışında, manevi ihtiyaçlarına da çözümler üreteceği için, kurum kültürü işletmede etkin bir motivasyon kaynağı olabilir.¹¹⁹

Çalışanların işe başladıkları günden itibaren işletme işleyişi hakkında tam olarak bilgilendirilmesi veya işleyişle ilgili yazılı bir döküman verilmesi, çalışan açısından bir çok belirsizliği ortadan kaldırmaktadır. “İşyerinde uygun davranış biçimi oturtulmasının baş faktörü kuralların konulması ve tüm seviyedeki çalışanlar tarafından özenle uygulanmasıdır. Bu sistemde yöneticiler de kurallar dahilindeki davranışları takdir etmeli ve kurallara aykırı davranışlara ceza vermelidir.”¹²⁰ Herkesin bildiği gerekçeli yol haritaları çalışanın psikolojik birçok ihtiyacına cevap vermektedir. Çalışanın belirsizlik nedeniyle karşı karşıya kalabileceği stresi engellemektedir.

Bununla beraber çok fazla kurala bağlı işleyiş hareket ve karar almada esnekliğin azalmasına, yaratıcılığı engellemesine ve monotonluğa yol açabilmektedir.

Kurum kültürü olumsuz işletmeler, çalışanlarını ‘küçük düşürdükleri’ ve onlara doğru ‘gelenek ve görenek’ kazandırmadıkları için onları maddeten olmasa dahi, ruhen kaybetmeye mahkum olmaktadır. Ortak bir işletme kültürü oluşturma yolunda kişilerin işletmede gerçekleştirilen karar ve planlama süreçlerine katılımını sağlamak faydalı olacaktır.

2.6.9.KARARLARA KATILIM

Günümüzde işletmeler insan merkezli yönetim biçimini benimserken çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, inisiyatif alabilecekleri politikalar

¹¹⁹ Cüneyt Ülsever, **21.Yüzyılda İnsan Yönetimi:Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bakış**, Y.Haz. Özgür Kalyoncu, F.Evren Sezer, İstanbul, OM Yayınevi, 2003, s. 90

¹²⁰ Kenneth J.Harris, Matrecia James, Ranida Boonthanom, “Perceptions of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of the Relationship Between Job Strains and Intent to Turnover [Kazanca Odaklanma ile Mesleki Başarı Arasındaki İlişkinin Göstergesi Olarak Kurumsal Katılım ve Politikanın Algılanması]”, **Journal of Managerial Issues**, Spring 2005, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=840035431&sid=6&Fmt=4&clientId=8496&RQT=309&VName=PQD> , 14 Eylül 2006, s. 2

uygulamaktadır. Çalışanlara yetki ve sorumluluk vermek ya da vermemek, haklar vermek yada kurallarla kısıtlamak, birebir güven kavramıyla ilişkilidir.

Çalışanlara, gerekli yeterliliklere sahip ise işlerini yaparken sorumluluk ve istedikleri yöntemi kullanabilmek için otorite verilerek kendilerine güvenildiğini ve değer verildiğini hissettirmek katılma ve katılma ile gerçekleşmektedir. Katılma ve katılma hem işletme hem de çalışan açısından kazanç sağlamaktadır. Çalışanın kendine saygı, başarı ve tanınma ihtiyacı karşılanarak iş tatmini ve motivasyonu artmaktadır işletme açısından ise daha iyi performans ve mutlu çalışanlar sağlanmaktadır.

Değişik tecrübeler ve ampirik çalışmalarda çalışanların karar verme sürecindeki rollerinin artmasıyla birlikte iş tatmini, güven, bütünleşme gibi iş ile ilgili davranışlarının olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.¹²¹

Robert Tannenbaum Hawthorne deneyleri çalışanları karar verme sürecine iştirak ederek, tutumlarının olumluya dönüştüğünü belirtmektedir. Çalışanların katıldıkları kararların yürütülmesinden sorumluluk duyması ve kendilerini otoritenin bir parçası olarak görmeleri nedeniyle denetim de kolaylaşmaktadır.

Ayrıca kararlara katılım, ast üst ilişkilerinden doğan iletişim engellerinin ortadan kaldırılmasına, işletmedeki neden sonuç ilişkilerinin kurulmasına, çalışan ile işletmenin bütünleşmesine yardımcı olmaktadır.

Bunun için yöneticilerin çalışanların fikirlerini sormaları, çalışanlara işin sahibi gibi davranmaları ve işletmenin genelini anlamaları için yardımcı olmaları gerekmektedir.¹²²

Ancak Batı Avustralyada kamu sektörü, özel sektör ve yerel kamu sektörü çalışanlarının işyerinde karar verme mekanizmasına katılımı üzerine yapılan bir araştırmada "...çalışanların, karar mekanizmasına katılımcının kendilerine fayda sağladığına inansalar da üzerlerine düşen iş yoğunluğunun artmasıyla bu çabaları

¹²¹ İsmail Bakan, "Katılımcı Yönetim:Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Mayıs 2001, s.366

¹²² Anne Bruce, James S.Pepitone, **Motivating Employees**, New York, Mc Graw Hill, 1999, s.23

karşılığında kazanacakları fayda arasında kararsız kaldıkları”¹²³ sonucu çıkmıştır.

Öte yandan, katılım ve katılma bazı çalışanların kendilerini kabul edilir davranışlar göstermek, hevesli görünmek, eleştiriye katlanabilmek gibi konularında baskı altında hissetmeleri nedeniyle stres yaşamalarına sebep olabilecektir.¹²⁴

İşletmenin yapısı kararlara katılımın sağlanmasında önemli bir faktördür. İşletmenin merkeziyetçi bir yapıya sahip olması karar verme mekanizmasının tepe yönetimde toplanmış olduğunu gösterir. Kararlara katılımın iş tatmini açısından olumlu bir etkisi olduğu düşünüldüğünde bu yönden çalışanların merkeziyetçi yapıya sahip işletmede daha mutsuz olduğu varsayılabilir.

“Çalışanların alınan kararlar üzerinde etkili olmalarının verimlilik üzerindeki etkisi birtakım kriterler baz alınarak hem kişisel hem de takım performansı ölçülerek daha da artırılabilir. Bu çerçevede; hedefler, işletme hedeflerinin tutturulması amacıyla günlük olarak konulmalıdır. Etkin çalışma çalışanların tümüne bilgi verilmesi, eğitilmesi ve doğru yönlendirilmesiyle doğrudan bağlantılı olduğu için birebir iletişim büyük önem arz etmektedir.”¹²⁵

“İşletme içindeki iletişim kanallarının çokluğu, açıklığı ve etkinlik derecesi hem çalışanları iş süreçleriyle kaynaştıracak, düşüncelerinin üst yönetim tarafından öğrenilmesine olanak tanıyacak ve hem de kendileri işletme amaçlarını daha iyi kavradıklarından, daha çok motive olacak ve katılım oranı artacaktır.”¹²⁶

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği işletme ortamında belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik,

¹²³ Brenda Scott-Ladd, Verena Marshall, “Participation in decision making: a matter of context? [Karar Vermek İçin katılım: Genel Durum İçeriği]”, **Leadership&Organization Development Journal**, 2004, (Çevrimiçi)

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=769718711&SrchMode=1&sid=17&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1160918725&clientId=37578>,

14 Eylül 2006, s.1

¹²⁴ Torrington, Hall, **a.g.e.**, s. 485

¹²⁵ W.H. Weiss, “Organizing for Quality, Productivity and Job Satisfaction [Kalite, Üretim ve İş Tatmini İçin Düzenleme]”, **Supervision**, Feb. 2006, (Çevrimiçi)

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=977238191&SrchMode=1&sid=18&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1160918853&clientId=37578>, 14 Eylül 2006,

s.1

¹²⁶ Mehmet Y.Yahyagil, “Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Human Resources**, sayı:4, Eylül Ekim 2000, s.83

düşük seviyede örgüte bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır.¹²⁷

Kararlara katılımın çatışmaları azaltacağı düşünülmektedir. Bununla beraber katılımın, koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine, ayrıcalıkları güçlendirerek, birimlerin kendi çıkarları doğrultusunda ikna etme çabalarına ve daha fazla fikrin ortaya çıkmasıyla çatışmaların artmasına neden olduğu da görülmektedir.

Yöneticilerin geçici bir süre için stratejik kararlarda imza yetkisi haricinde uygulama düzeyinde astlarına yetki devri ile karar vermede sürat ve esneklik sağlanabilmekte, işler aksamadan yürütülmekte ve çalışanların inisiyatif olarak kendini gerçekleştirme güduları tatmin edilebilmektedir.

Yöneticilerin yetki devrinden kaçınma nedenleri arasında astlarına güvenmemeleri, özgüven eksikliği, kendi önemlerinin azalacağı ve otoritelerinin sarsılacağı korkusu önemli bir yer tutar. Aynı şekilde astlar da tenkit edilme korkusu, yöneticilere ve kendine güvensizlik nedeniyle yetki devralmaktan kaçınmaktadırlar.

‘Çalışan güçlendirme’ de çalışanların kararlara katılımını sağlayan bir yönetim biçimidir. “Güçlendirme, katılımcı yönetime ulaşmada sorumluluğun takımlara veya fertlere verilmesini sağlayan bir mekanizma olarak kişilerin yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, karar verme güçlerini ve yetkilerini artırma süreci olarak tanımlanmaktadır.”¹²⁸

TSE Gebze Bölge Kampüsü’nde çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre güçlendirmenin hem iş tatmini hem de işletme bağlılığı üzerine etkili olduğu görülmektedir.

2.6.10. KARIYER YÖNETİMİ

Çalışanlar işlerinde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına ilerlemek isterler. Bu ilerleme arzusu çalışanın maddi kazancının artması ile ilgili olduğu gibi toplum içindeki yeri ile de ilgilidir. Bu nedenle çalışanlarına değer veren işletmelerde “...çalışanların mesleklerinde gösterecekleri ilerlemeye rehberlik etmek amacıyla

¹²⁷ İhsan Yüksel, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C:VI Sayı:2, 2005, s. 296

¹²⁸ Oya Erdil, Halit Keskin, “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, c.XXXII, s.1, İstanbul, Nisan 2003, s.8

işyerlerinde mesleki planlamaya yönelik olarak hizmetler sunulmalı....¹²⁹, kariyer haritaları çizilmelidir.

Kariyer kelimesinin "...bazen kişinin kendisini belli bir uzmanlık alanına adanması, bazen de aralarında birtakım ilişkiler bulunan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanıldığı görülür."¹³⁰

Kariyer yönetimi ise "İnsanların kariyerlerinin planlanmasında ve yönetilmesinde hem kişinin yetenek ve tercihlerini, hem de işletmenin ihtiyaçlarını en uygun biçimde karşılayabilmek için yapılan tasarım ve yönetsel işlemlerdir."¹³¹

"Diğer bir ifade ile kişilerin gerekli tecrübeyi almaları, gerekli vasfı kazanmaları için kişisel gelişmelerin yönetimce desteklenmesi, kariyer yönetiminin ana konusu içine girmektedir."¹³²

"Daha geniş bir tanım vermek gerekirse, kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi kısacası kendisini geleceğe hazırlamasıdır."¹³³

Kariyer planlaması işletme içinde, çalışanların işe başlamasından itibaren yapılmalıdır.¹³⁴

İşletme bir pozisyon için işe seçtiği çalışanın işin hangi aşamasına daha çabuk uyum sağlayacağını tespit ederek, çalışanın işe ve çalışma ortamında alışmasını sağlamalıdır. Sonraki aşamalarda özellikleri ve yetenekleri değişen, bazı hallerde gelişen çalışanı yeni işlere doğru yönlterek çalışanın kariyeri yönlendirmelidir.

İşletme; açık olan pozisyonlarını işletme içinden çalışanlarla kapatmaya çalışarak, terfi uygulamalarında adil politikalar izleyerek çalışanlarının çalışmalarını izlediğini, takdir ettiğini ve ileride de başarılı olacağına inandığını ifade etmektedir.

¹²⁹ İrfan Erdoğan, **a.g.y.**, s. 84

¹³⁰ Serpil Aytaç, "Kariyer Planlaması", (Çevrimiçi) <http://iktisat.uludag.edu.tr/aytac/serpil.html>, t.y., s. 1

¹³¹ Ergin, **a.g.e.**, s. 30

¹³² Aytaç, Kariyer Planlaması, s.14

¹³³ Ernst&Young. Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, ed.Figen Tahiroğlu, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002,s.140

¹³⁴ Turgay Uzun, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması", (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&pg=m, 22 Eylül 2005, s. 4

Bu tip kariyer politikasıyla işletme çalışanının güven duygusunu tatmin ederek işletmeye daha çok bağlanmasını sağlamaktadır.

Genç ve orta yaşlarda çalışanların iş yaşamından beklentileri yeni tip işler, yeni görevler ve başarı motivinin arkasında takdir ve bunun somut görüntüsü olarak kariyer yolunda ilerlemenin sağlanmasıdır. Yaşın ilerlemesiyle çalışanlarda beklentiler yerlerini alışkanlıklara bırakmakta ve terfi beklentisi azalmaktadır.

İş tatmini açısından terfi önemli bir anlam yüklenmektedir. Terfi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde yer alan saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yani psikolojik üst ihtiyaçların giderilmesinde ve Herzberg'in Çift Etmen Teorisinde motivasyonel faktörler kısmında yer almaktadır.

Terfi, çalışanlar için beklenen bir durum olmakla beraber çalışanın özelliklerinin terfi edeceği pozisyon için yeterli olması gerekmektedir. Aksi takdirde kişi iş uyumsuzluğu nedeniyle stres yaşayacak ve daha mutsuz olabilecektir. Örneğin; mühendis olarak yüksek performans ile çalışan bir kişinin yönetici konumuna getirilmesi durumunda teknik bilgilerinin yanında iletişim ve yönetim becerisine de sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde iş tatminsizliği yaşayabilmektedir.

İşletmede terfi olanaklarının olması işletmenin yapısı ile de ilgilidir. Plato durumuna geçmiş ve terfi olanakları sınırlı olan işletmede dikey ilerleme yerine yatay ilerleme olarak rotasyon yöntemi kullanılarak kariyer platosu içine giren çalışana yeni işler öğrenme fırsatı tanınabilmektedir.

“Rotasyon yönetimi aynı işi sürekli yapmaktan monotonluğa düşen, bıkkın çalışanlara bir hareketlilik, canlılık getirmesi ve iş tatmini sağlaması açısından etkili bir eğitim yöntemidir. Ayrıca, bu yöntem işe yeni giren yönetici adaylarına kurumun çeşitli departmanlarını ve görevleri tanıtmak amacıyla uygulanır, böylece yönetici adaylarına geniş bir bakış açısı ve teknik yeterlilik kazandırır.”¹³⁵

2.6.11. EĞİTİM İMKANLARI

Eğitimin işletme açısından önemi kişinin yetenek ve özelliklerin gelişmesi ile çalışan – iş uyumu arasındaki ilişkiden, çalışan açısından ise kendini geliştirme

¹³⁵ Gürüz, Yaylacı, **a.g.e.**, s.112

imkanlarına sahip olması ile iş tatmini için gerekli olan işletme ve iş ile bütünleşmenin sağlanmasından kaynaklanmaktadır.

“Dinamik bir yapıya sahip olan işletmenin sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü, kendini değişen koşullara uyumlandırma ihtiyacını işletmede hissetmektedir.”¹³⁶ Bu uyumun sağlanması amacıyla işletme çalışanlarını sürekli eğitim sürecinin içinde tutarak iş araç-gereçleri ile çalışan uyumunu sağlamaktadır. Böylece çalışan eğitim olgusu ile işiyle bütünleşmekte, kendini geliştirerek güven duygusuna sahip olmaktadır. İşletmeler eğitimi lüks bir harcama yerine uzun vadeli yatırım olarak görmelidir. Zira eğitimde yapılacak kısıtlama meslek kazalarının, iş hatalarının artmasına ve iş kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

Çalışanlar gerek mesleki gerekse kişisel anlamda kendilerini sürekli olarak geliştirme isteği taşır. Bunun temel nedeni ise kariyerlerinde ilerleyebilmektir.¹³⁷

“İşletmelerdeki geliştirme programları uzun vadeli ve geleceğe yönelik olup, yeni perspektifler ve vizyonlar kazandırmaktadır. Eğitim ise daha dar kapsamlı ve kısa dönemli olup, çalışanların işlerini daha iyi yapmasını ve çalışanları gelecekteki pozisyonlarına hazırlamaktadır. Eğitim gelişim sürecinin bir parçasıdır.”¹³⁸

Ancak eğitim programlarının tatmin artırıcı etkisi “...çalışanın planlanmış kariyer haritası doğrultusunda seçilmesi, çalışanın eğitimden fayda sağlayabilecek özellikte olması, eğitime istekli olması, işletmenin zorunlu tutmaması, çalışana seçim hakkı tanınması ve katılım amacını iyi anlayıp desteklemesi ile gerçekleşir.”¹³⁹ Ayrıca “Eğer eğitim süreci grup halinde (eğitim grupları) olarak ele alınmışsa, elde edilecek sonuç daha da etkinleşecektir.”¹⁴⁰

Ancak eğitim fırsatları açısından eşitsizlik olması eğitim imkanlarının sürekli aynı kişilerin sağlanması diğer çalışanları huzursuz etmekte ve işletmeye olan güveni sarsmaktadır.

¹³⁶ Kaynak, **a.g.e.**, s.147

¹³⁷ İler Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1994, s.47

¹³⁸ Gordon McBeath, **The Handbook of Human Resource Planning**, Great Britain, Blackwell Business, t.y., s.228

¹³⁹ **A.e.**, s.238

¹⁴⁰ Kaynak, **a.g.e.**, s.148

2.6.12. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans değerlendirme sistemi çalışanlar ile yöneticilerin iletişimini sağlaması, çalışan ve işletme beklentilerinin açıkça ortaya konulabilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi nedenlerle oldukça önemlidir. “1950’li yıllardan itibaren performans değerlendirme, ödüllendirme mekanizmalarına (Ücret, yükselme) etkisinin dışında başlı başına çalışan motivasyonu ve kişisel gelişimi doğrudan etkileyen bir araç olarak görülmeye başlanmıştır”¹⁴¹

Ancak, Performans Yönetimi sisteminin etkinliği, doğruluğu, işletme kültürüne uygunluğu performans, tatmin, motivasyon, iş çabası ve performans döngüsünün olumlu bir şekilde dönmesinde çok önemlidir.¹⁴²

Çalışanlar performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.¹⁴³ Gerek Maslow’un, gerek Herzberg’in teorisinde olumlu geribildirim yani takdir edilme çalışanın manevi ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Takdir edilmediğini düşünen çalışan kendini önemsiz hissedecek, düşük performans ile yüksek performansın aynı şekilde değerlendirildiğini düşünerek kendisinin işletmeye sağladığı faydayı aşağı seviyelere indirecektir. “Çalışanlar kendilerini güçlü, güvenilir ve yetenekli hissettikleri zaman daha fazla şey başarırlar.”¹⁴⁴

“Takdir etme, çalışanların işletme kararlarına katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletmeler iyi yapılan bir işi takdir ifadesi olarak ve açıkça takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmalıdır.”¹⁴⁵ Bu ödül ve ödüllendirme sistemleri performans yönetimi sistemi içerisinde yer almaktadır.

Ancak, bir çalışan için anlamlı olan ödül diğer çalışanlar için aynı anlamı taşımamaktadır, örneğin bazı çalışanlar yetki alanlarının artmasıyla ilgilenirken, bazıları da terfi ihtimali ile ilgilenmektedir. Parasal ödüller çalışanın verdiği hizmetler karşılığında hak olarak görüldüğü için parasal olmayan ödüller daha etkindir.

¹⁴¹ Zeynep Kaptan, “Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_motivasyon.asp , t.y., s.1

¹⁴² Özdiller, **a.g.y.**, s.19

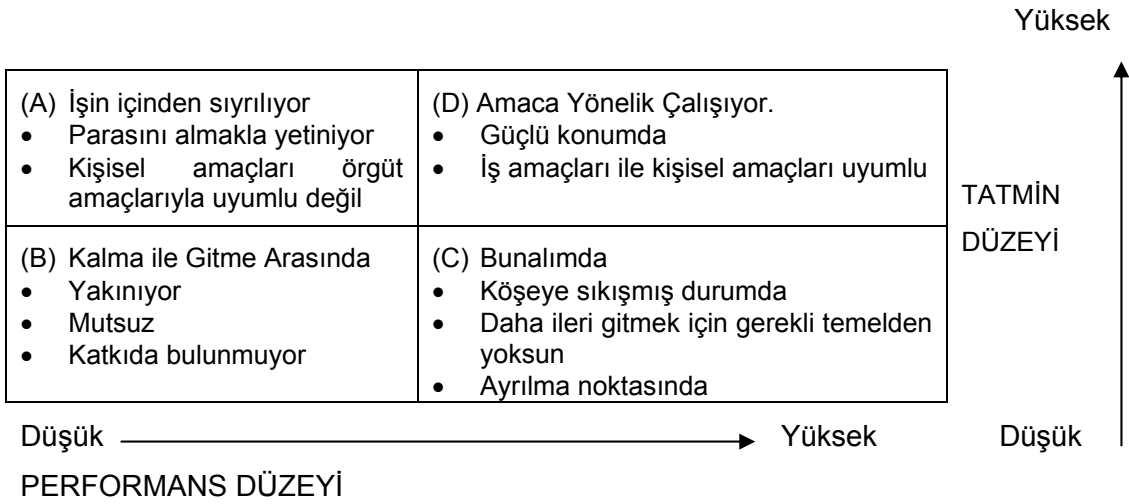
¹⁴³ Uyargil, **a.g.e.**, s. 10

¹⁴⁴ Bruce, **a.g.e.**, s.61

¹⁴⁵ Erdil v.d., **a.g.y.**, s.21

Bu nedenle “İşletmelerin ödüllendirme sistemleri esnek ve dinamik olmalı ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir. Ödüllendirme sisteminin esnekliği ve dinamizmi işletmenin büyüklüğü, işlerin çeşitliliği ve kapsamı, işletmenin ekonomik açıdan iyi olması faktörlerine bağlıdır.”¹⁴⁶

Çalışan açısından performans ve iş tatmini ilişkisine ve bu ilişkiye göre işletmeye katkısına bakıldığında, işletme içinde dört tip çalışan görülmektedir.¹⁴⁷



Şekil 10. Performans ile İş Tatmini İlişkisi

Kaynak: Bülent Tokat, Meltem Dil, "Performans Değerlemenin İş Tatminini Arttırmadaki Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Ankara, Şubat 2006, s.52

İşletme yöneticilerinin amacı çalışanlarını (D) Bölgesine taşıyabilmek olmalıdır. Değerlemenin geliştirici amaçlara dayanması gerekmektedir. Değerleme sonuçları ücret, terfi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde veri olarak kullanılabilir. Performans düzeyi düşük olan çalışanların zayıf yönlerinin güçlendirilmesi, verimliliklerinin artırılması, performansı yüksek çalışanların güçlü yönlerinin kullanılır hale getirilmesi, iş tatmini düşük çalışanların ise işletmede kalmak için ikna edilmesi gerekmektedir. Değerleme süreci boyunca çalışana bilgi verilmesi ve geri bildirimlerin atlanmaması temel koşuldur. Sistemin çalışanlara güven ve destek vermesi, değerlemenin sonucunda zarar görmeyeceklerine emin olmaları gerekmektedir. Sistemin amacına ulaşabilmesi için performans iş tatmini

¹⁴⁶ David Goss, **Principles of Human Resource Management**, Great Britain, Routledge 1994, s.99

¹⁴⁷ Bülent Tokat, Meltem Dil, "Performans Değerlemenin İş Tatminini Arttırmadaki Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Ankara, 2006, s.52

ilişkisinin güçlü ve aynı yönde olması beklenir. Performans değerlendirme sisteminde değerlendirenlerin yapabileceği hatalar değerlendirilenin iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir.

Değerlendirenlerin yaptığı hatalardan hale etkisi yani çalışanın öne çıkan bir özelliğinden etkilenecek diğer özelliklerini de bu etki doğrultusunda değerlendirmesi veya geçmişte yaşanan olumlu veya olumsuz bir olayın tüm değerlendirmeyi etkilemesi, çalışanın performans değerlendirmeye olan güvenini sarsacaktır.

Performans değerlendirme sisteminin iş tatminine bir diğer olumsuz etkisi değerlendiricilerin çalışanlar arasında ayırım gözetmeden, onları hep olumlu, olumsuz, ortalama olarak değerlendirmesidir. Performans değerlendirme sonuçlarının adil olarak alınan kararlarda kullanılıp kullanılmaması da çalışanların sisteme güvenini sarsıp, çalışanların tatminsizliğine neden olmaktadır.

Ayrıca "...çalışanın değerlendirilmesinde not defteri şeklinde yapılan geri bildirimler çalışanın iş tatminini azaltabilmektedir. Bunun temel iki nedeni vardır. Birincisi performans değerlendirme sisteminin subjektif olması çalışanın kendini yargılanıyor gibi hissetmesine neden olması, ikincisi performans değerlemenin birey odaklı olması ve çalışma ortamındaki çalışanlar arası ilişkileri ve iş süreçlerini göz ardı etmesidir."¹⁴⁸

2.6.13. HİYERARŞİK İLİŞKİLER

İşletmede çalışanların iki rolü vardır. Bu roller 'müdür', 'müfettiş' gibi iş ünvanı ve 'satınalmacı', 'üretim asistanı' gibi iş tanımı ile ilgilidir. İş ünvanları sorumluluk alanlarını tanımlarken aynı zamanda, hiyerarşideki yeri, diğerleriyle kıyaslamalı olarak beceri ve deneyim düzeyi dahil olmak üzere işletmede diğer çalışanlar ile olan ilişkileri de tanımlamaktadır. Bu şekilde işletme içerisinde oluşturulan hiyerarşik yapı çalışanların iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olmaktadır.

Marx Weber, Henry Fayol ve Frederic Taylor tarafından 19. Yüzyılın sonlarında temelleri atılan 20. Yüzyılda da geçerli olan, işi parçalara bölen, dar ihtisaslaşmaya dayalı, hiyerarşik yönetim modeli işletme içi iletişimi, koordinasyon

¹⁴⁸ Bruce, **a.g.e.**, s. 101

ve denetimi de dar alanlara hapsetmiştir. Departmanlar arası işbirliğini azaltmış ve işleri birbirleri ile ilgili kişileri bile birbiri ile konuşmaz hale getirmiştir.

Bu hiyerarşik yapıda yönetim kademesinde yeralan çalışanın kişilik olarak olgun olmaması, kibirli olmasına neden olmakta, insanları hakkı ile idare edemediği için, kısa zamanda otoritesi son bulmaktadır. Yönetim tarzı yetersiz kişi, yönetici konumunda yol göstermeye değil, insanları sürüklemeye çalışmaktadır.

Bu nedenle “Günümüzde iyi bir yöneticinin iyi bir uzman olmasının yanında, işgücünü etkin bir şekilde motive etme ve aynı zamanda onlarla çalışma arkadaşı olabilme başarısı da aranmaktadır.”¹⁴⁹

“Bugünkü anlayışa göre, yönetici bir öğretmendir. Çalışanlara hem kendileri için hem de çalıştıkları müessese için faydalı olmayı öğretir. Yönetici bu sebepten bir liderdir.”¹⁵⁰

Dostluk ve uyum içinde yapılan işlerde başarı şansı daha fazla olduğundan, ast üst ilişkisinde kurulan ilişkinin niteliğinin çalışanın içinde bulunduğu duygusal durumunu ve memnuniyetini etkileyeceği göz önüne alınmalıdır. Amirlerin çalışanları tarafından adil olarak algılanması, tüm çalışanlarla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutması, yapılan hataları ve çalışanlardan beklentilerini yapıcı bir dille aktarması, çalışanların fikir ve önerilerine açık olması, eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması, amir-çalışan ilişkilerinin iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır.

“Üstler hem iş akışı ve çevresinin oluşturulmasında, hem de çalışanlara bilgi ve geri bildirim sağlanmasında belirleyici olmaktadır. İşletmede iletişim süreci iki yönlü bir ilişki süreci olmasına karşın, bu sürecin açık ve etkili olması yöneticilere bağlıdır. Çünkü astların iletişim sürecindeki etkililiği, üstlerin iletişim kanallarını açık tutması ve bu sürecin işleyişine olanak sağlaması ile olasıdır.”¹⁵¹

Yukl’un davranış teorisinin ana modellerinden “Ayrılık Modeli” liderlik davranışı ile astların tatmini arasındaki ilişkiyi inceler¹⁵²

¹⁴⁹ Saime Oral, Zeynep Kuşluvan, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, No.3, 1997, s.93-94

¹⁵⁰ Herbert N.Casson, **Çalışanlara Altın Öğütler**, ed. Nebiye Yaşar, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 1998, s. 75

¹⁵¹ Yüksel, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, s.293

¹⁵² Tekarslan v.d., **a.g.e.**, s.132

Ayrılık modelinde yeralan tatmin bir kişinin amirinden beklediği davranış ile gerçekten gördüğü davranış arasındaki farkın fonksiyonu olarak anlaşılmalıdır.

Astın bekleyişi ile gerçek tecrübesi arasındaki fark ne kadar küçükse, iş tatmini o kadar fazla olur. Mesela, grup üyeleri amirden söz hakkı bekliyorlarsa fakat bu amir tarafından yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelir.

Ayrılık modeline göre astların liderlik davranışına göre tatmini aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 11. Ayrılık Modeli

Kaynak: A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1998, s. 215

Hiyerarşik yapıda yer alan ast-üst ilişkilerinde yöneticinin liderlik tarzı çok önemlidir. Yönetici davranışlarını gözlemleyerek bu davranışların ortam üzerindeki etkileri araştıran Hay/McBer danışmanlık firmasından Mary Fontaine ile Ruth Jacobs'ın önderliğindeki ekip, zorlayıcı, otoriter, bağlılık oluşturan, demokratik, model olan ve yetiştiren olmak üzere altı çeşit liderlik tarzı belirlemiştir.¹⁵³

Tekarslan'ın eserinde Kurt Lewin'nin klasik ayrımına göre liderlik biçimlerini otoriter, demokratik ve Laissez-faire (özgür bırakıcı) lider olarak ayrılmıştır.

Bu liderlik biçimleri üzerinde yapılan araştırmada "... otoriter gruplarda iş miktarının, demokratik gruplarda niteliğin en yüksek olduğu, laissez-faire yaklaşımın ise ne nitelik ne de verim açısından etkin olduğudur. Ayrıca otoriter lider gruptan ayrıldığında çalışma tümüyle dururken, demokratik grupta performansta salt küçük bir düşme olduğu gözlenmiştir. Demokratik liderliğin grup üyelerinin morali ve tatmini

¹⁵³ Daniel Golemann, "Sonuç Alan Liderlik", **Human Resources**, Çev. Şeref Efe, sayı:2, Ocak-Şubat 2002, s. 52

açısından da olumlu sonuçlara yol açtığı, otoriter gruplarda ise üyeler arasında tatminsizlik, geçimsizlik ve saldırganlığın yaygın olduğu saptanmıştır.”¹⁵⁴

Bir diğer liderlik tarzı ayrımı ise dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ayrımıdır. Burns’a göre etkileşimsel lider astlarını kişisel çıkarlarına uyan ödüllerle güdülemektedir. Bass ise, işini iyi yapmayanları cezalandırarak çalışanların kendilerinden beklenenleri yapmalarını sağlanmasını tanıma eklemiştir.

“Burn dönüşümsel liderliği, astlarını yüksek idealleri ve hedefleri çekici hale getirerek güdüleme süreci olarak tanımlamaktadır. Etkileşimsel lider astlarını kendilerinden bekleneni yerine getirmeleri için harekete geçirirken, dönüşümsel lider, astlarını şevklendirerek kendilerinden beklenenin fazlasını sağlamaktadır.”¹⁵⁵

Liderlik üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen veriler ışığında “...özellikle dönüşümsel liderlik tarzı ile daha yüksek çalışan performansı ve daha fazla iş tatmini arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Loke da Singapur’da hemşireler üzerinde yaptığı çalışmanın sonucunda, liderlik tarzlarıyla iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.”¹⁵⁶

Bir diğer liderlik tarzı ayrımında yeralan “İşe yönelik ve çalışana yönelik veya otoriter-demokratik ikili ayırım çerçevesinde hangi tarzın genel anlamda daha etkin olduğu üzerinde de durulmuştur. Bu alanda yapılan çok sayıda araştırma işe yönelik önderlik tarzının bazı durumlarda kısa dönemde verimliliği arttırdığı ancak çalışan tatmini açısından olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır.”¹⁵⁷

Liderlik tarzının belirlenmesinde içinde bulunulan koşullar önemlidir. Ancak iş tatmini yüksek çalışanlar yaratmak için, insana yönelik tarzın daha yararlı olacağı bir gerçektir. Her zaman için geçerli tek bir en iyi liderlik tarzından söz edilememektedir. Liderlik tarzının etkinliği grubun amaçlarına, grup üyelerine ve ortama bağlı olup, en önemli nokta liderin esnek olma ve koşullara uyabilmesidir.

¹⁵⁴ Tekarslan v.d., **a.g.e.**, s.124

¹⁵⁵ Deniz Börü, Begüm Güneşer, “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:XXIII, No:1, Haziran 2005, s.138

¹⁵⁶ **A.e.**, s.143

¹⁵⁷ Tekarslan v.d., **a.g.e.**, s.160

2.6.14. ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER

Çalışanların işletme içerisinde iş ortamı dikkate alındığında üstlerinden daha yoğun olarak çalışma arkadaşlarıyla iletişimde bulunduğu bir gerçektir. Çalışanların birbiriyle işbirliği içerisinde olduğu, zamanının çoğunu birlikte geçirdiği, birbirleriyle dostane ilişkilerin kurulduğu ortam çalışanların iş tatminine ve işletmeye bağlılığına neden olacaktır.

Bazı işletmelerde yüksek ücret ödenmesine rağmen, çalışanların mutsuz olduğu, istifa ve işgücü devir oranının yüksek olduğu gözlenmektedir. Bunun nedeni iş yerindeki huzursuzluk olabilir. Huzurun önemli bir kaynağı ise sağlıklı insan ilişkileridir. “Bir çok incelemede, iş hacmini küçültmeye yönelik kararlar bir yana bırakılırsa, işten çıkarılmaların yüzde 80’inin yetersiz kişiler arası ilişkiler olduğu bulunmuştur.”¹⁵⁸

Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler işletme içi politika ve uygulamalardan da etkilenir. Bu ilişkilerin niteliğinin belirlenmesinde amirlerin rolü büyüktür. İşyeri yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir.

“Bir işletmeye çalışmak üzere giren insanlar, kültürleriyle birlikte gelirler. Küçük yaştan beri yaşayarak kazandıkları bu kültür, çalışanların örgütsel davranışının oluşmasını etkiler. Burada yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Bu, çalışanların işletmeye getirdikleri kültürü çatışmaya elvermeyecek biçimde örgütsel işlevler için kullanarak bu güç girdisinden yararlanmaktır.”¹⁵⁹

“İşletme kişiye sosyal bir çevre verir. Bunlardan birincisi çalışma grubunda oluşan ve biçimsel bir özellik taşıyan, ikincisi de arkadaş grubunun oluşturduğu biçimsel olmayan özellik gösteren çevredir.”¹⁶⁰

Endüstriyel gelişmelerin ve otomasyonun çalışanları işe ve iş ortamına yabancılaştırdığı düşünüldüğünde, çalışanlar açısından sevilme, saygı, ait olma gibi psikolojik ihtiyaçların tatminine duyulan şiddetli istek çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler ile doyurulmaktadır.

¹⁵⁸ Robert Bolton, Dorothy Grover Bolton, Çev. Edr. Ltd., **İş Hayatında İnsan Üslupları**, EXIM, HP ve TranSearch/E&E, İstanbul, 1999, s.6

¹⁵⁹ Mehtap Köktürk, Dilek Torunoğlu, “Örgüt Kültürü ve Amaçların İdeal Bileşimi”, **Örgütsel Çalışma ve Kadınlar**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Bilimsel Sempozyumlar Dizisi, No: 10, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, M.Ü. Kadın işgücü istihdamı Araştırma ve Uygulama Merkezi, 1995, s.35

¹⁶⁰ Kökel, **a.g.y.**, s.34

Çalışanlar arasında insancıl düşünce ve amaçlarla arkadaşlık ilişkilerine dayanarak biçimsel olmayan iletişim olarak dedikodu ağı kurulmaktadır. Belirsizliklerin olduğu, formel iletişim sisteminin düzgün işlemediği, bilgi ihtiyacının karşılanmadığı dönemlerde dedikoduya yönelim artmaktadır. Bu iletişim şeklinin insanlarda stresin azaltılması, bilgilere ulaşabilme, iletilmesi istenen ancak ağır formel kanallar nedeniyle iletilemeyen mesajların yönetime iletilmesi gibi faydaları bulunmaktadır. Ancak kabul edilebilirlik sınırını aştığında üretkenliğin azalması, dikkat azalması nedeniyle hata oranları, yönetime güvensizlik, yanlış bilgilenme nedeniyle çatışma ve kırgınlıklar artar.

Ayrıca, çalışılan grup çalışanın performans düzeyini etkilemektedir. Bir çalışan başarılı olmayı istese bile grup arkadaşlarının yardımı olmadığı zaman standard bir başarı bile gösterememektedir. Özellikle çalışanların birbirlerine bağlı olarak tamamladıkları işlerde problem daha da büyümektedir. Çalışma grubu üyelerinin bilinçli olarak yardım etmemesi gruptaki motivasyonu en yüksek kişinin bile performansını düşürmektedir.

Bir amirin çalışanlar arasında ayrımcılık yapması, özellikle iş yükü dağılımları, terfi ve performans değerlemeleri gibi uygulamalarda adil davranmaması çalışanlar arasındaki ilişkinin bozulmasına ve çalışanların birbirlerine güvensizlik duymalarına yol açmaktadır.

Günümüzde değişen üretim sistemleri, yönetim anlayışları, iş gücü problemleriyle ilgilenme, yönetimde işgücü devri, gözetim, kalite, esneklik, iletişim gibi süreçlerde karşılaşılan problemler işletmelerin takım çalışmasını benimsemesini gerektirmektedir. "Takım içinde çalışma kişinin motivasyonunu ve performansını arttırmaktadır."¹⁶¹

Bunun nedeni olarak takım çalışmasında katılımın gönüllülük esasına dayanması, işletmede belirlenen bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulması, hedef ve görevlerini üyelerinin kendi aralarında belirlemeleri, üyelerinin yaratıcılığının ön planda olması, içsel denetimin ve geri bildirimin olması gibi özellikleri gösterilebilir.

Takım üyeleri güven ortamında çalıştıklarından fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade etmek üzere liderleri tarafından yüreklendirilmektedir.¹⁶²

¹⁶¹ Güler Öztürk, "Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler", **Human Resources** , sayı :2, Eylül Ekim 1999, s. 79

¹⁶² Robert B.Maddux, **Takım Kurma**, Çev. Can İkizler, İstanbul, Alfa Basım, 1999, s.5

Birarada çalışmak zorunda olan kişilerin özelliklerinin birbirinden çok farklı olması sürekli ve düzenli işgrubu kurulmasını, iş arkadaşları ile psikolojik bağ ve iletişim kurmasını engelleyecektir. Çalışanın çalışma arkadaşları içinde yanlış anlaşılmasına, iş grubuna kendini benimsetinceye kadar iş çevresince dışlanmasına, sosyal yalnızlığa itilmesine sonuç olarak kişinin işine karşı yabancılaşmasına neden olacaktır. Yabancılaşma durumunun devamında çalışanların bölüm değiştirme veya işi terk etme istekleri yöneticinin karşısına çıkacaktır. “Düzenli bir örgütsel ilişkiler sistemine sahip olmak isteyen yönetici, işletmeye dahil edeceği kişileri tanıyarak bilgi, yetenek ve kişisel özellikleri arasında denge kurarak biçimsel örgütle biçimsel olmayan örgütler arası uyumu sağlayabilir.”¹⁶³

Ancak çalışanlar arasında hemşerilik, aynı okuldan mezun olma, aynı mezhepten olma gibi benzer özellikler nedeniyle oluşturulan gruplaşmalar, gruplararası çatışmalara neden olmaktadır. Çatışma ortamında çalışmak kişilerin strese girmelerine, moral bozukluğuna, güven duygusunun kaybına ve işe konsantre olamama nedeniyle verim düşüklüğüne neden olmaktadır.

Çatışmanın işgrupları üzerinde olumlu etkilerinde olduğu unutulmamalıdır. “Rico, örgütte çatışmanın yokluğunun, baskı, monotonluk ve durgunluğu; çatışmanın varlığının ise demokrasi, gelişme ve kendini gerçekleştirme gösterdiğini söylemektedir.”¹⁶⁴

Özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve motivasyonu artırıp, yaratıcılığı harekete geçirerek, verimliliği yükselteceği de gözden uzak tutulmamalıdır.¹⁶⁵

¹⁶³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 5 bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1999, s.13

¹⁶⁴ Ümit Berkman v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayın, 2001, s.90

¹⁶⁵ Tekarslan v.d., **a.g.e.**, s. 301

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ

3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLARI

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla Anket Formu ve İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır.

Anket formu araştırmaya katılan üye temsilcilerinin demografik özelliklerini, mesleki eğitimlerinin ve çalışma durumlarını belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Form araştırmacı tarafından, konu alanı uzmanların görüşü alınarak hazırlanmış olup yukarıda belirtilen özellikleri ölçmeye yönelik olarak onaltı soru yer almaktadır (EK 1).

İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında görev yapan üye temsilcilerinin iş tatmini düzeyini ölçmeye yönelik olarak kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında 100 madde olarak geliştirilmiş, Türkçe'ye tercümesi Deniz ve Güliz Gökçora tarafından yapılmıştır.¹⁶⁶

Araştırmamızda soru sayısının çok olmasından dolayı ölçek içerisinden seçilen maddelerle oluşturulmuş Luthans'ın kitabında yer alan 20 maddelik iş tatmin ölçeğinin kullanılması daha uygun bulunmuştur.¹⁶⁷

Ölçek 20 sorudan, her soru 5 seçenekten oluşmaktadır. Seçenekler "Hiç hoşnut değilim", "Hoşnut değilim", "Kararsızım", "Hoşnutum", "Çok hoşnutum" şeklindedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 5 en düşük paun ise 1 dir.

Araştırmada anket ile elde edilen verilerden, çalışanların demografik özelliklerinin ve çalışma durumlarını tanımlamak için sıklık dağılımları ve yüzde oranları kullanılmıştır. Grup varyanslarının homojen dağılıp dağılmadığının incelenmesi amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Daha sonra Levene testinde $p > .05$ olan durumlarda iş tatmini düzeyinin çalışan özelliklerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini saptamak amacıyla $p < .05$ anlamlılık düzeyinde çoklu grup karşılaştırmalarında tek yönlü ANOVA, ikili grup karşılaştırmaları için t-testi kullanılmıştır.

¹⁶⁶ F.Aslı Baycan, "Farklı İşgrupları Arasında Farklı Özelliklere Göre İş Tatmini Analizi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985, s.34

¹⁶⁷ Luthans, **a.g.e.**, s.178

3.2. ÇALIŞMANIN GÜVENİLİRLİĞİ

Kısa İş Tatmin Ölçeği (MSQ) formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının örneklemini montaj işçileri, tezgahhtarlar, mühendisler, kapıcılar ve bakım görevlileri, makinistler ve pazarlamacılar olmak üzere altı meslek grubundan bireyleri içerir. Minnesota Tatmin Ölçeğinin yapısal geçerliliği yeterli düzeyde bulunmuştur.¹⁶⁸

Türkçe'ye tercüme edilen ölçeğin tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığının denemesi ise Sheraton Hotel çalışanları üzerinde yapılmıştır.¹⁶⁹ Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da Baycan tarafından yapılarak Cronbach Alfa=0,77 bulunmuştur.

Çalışmamızda da anket formunda ve iş tatmin ölçeğinde yer alan maddelerin anlaşılır olup olmadığının belirlenmesi amacıyla 10 üye temsilcisine danışılmış ve maddelerde değişiklik yapılmasına gerek olmadığı görülmüştür. Ayrıca, güvenilirliğin test edilmesi amacıyla 20 maddeden oluşan ölçek İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda çalışan 90 üye temsilcisi üzerinde uygulanmış ve sonuçlar SPSS programına girildikten sonra yapılan analizde Cronbach Alfa değeri 0,90 olarak tespit edilmiştir. Son kritik değer olan 0,70'i geçmesi nedeniyle ölçeğin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Ölçeğin güvenilirliği yine test etmek amacıyla iç tutarlılık yöntemlerinden, testi-yarılama yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda, eşit iki bölüm arasındaki korelasyon 0,76 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçta ölçeğin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ

Araştırmada kullanılan anketin ön kapağında, katılımcılara ankete verecekleri cevapların gizli tutulacağı ve elde edilecek verilerin sadece araştırmanın amacına yönelik olarak kullanılacağı bildirilmiştir. Anket uygulanan katılımcıların tamamı İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında görevli üye temsilcileri olup, ankete

¹⁶⁸ Hüseyin Başaran, "Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2003, s.34

¹⁶⁹ Baycan, a.g.y., s.34-35.

katılmayan üye temsilcilerinin de elde edilen bulgulara benzer özellikler taşıyacağı kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan tüm deneklerin soruları doğru anladıkları ve gerçek düşüncelerini ifade ettikleri kabul edilmiştir.

3.4. ANA KÜTLE

Araştırmamızda; İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda faaliyet gösteren Aracı Kurumlar adına İstanbul Menkul Kıymetler Borsası İstinye binasında çalışan üye temsilcileri anakütle olarak incelemeye alınmıştır. Anketin uygulandığı günlerde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında seans saatlerinde görevli üye temsilci sayısı maksimum 482 kişidir. Üye temsilcilerinin tamamının araştırmaya katılması planlanmış olup, 29 Haziran 2006 ve 30 Haziran 2006 tarihlerinde seans salonları ve üye temsilci ofislerinde görevli kişilere anket formu ve iş tatmin ölçeği formu dağıtılarak anakütlenin tamamına ulaşılmıştır. Dağıtılan bu ölçeklerden 290 tanesi geri dönmüş, bunlardan onbeş tanesi veri eksikliği nedeniyle iptal edilmiştir. Formların geri dönüşüm oranı ise %60.16'dır.

3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı ve soruları çerçevesinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin bireysel ve çevresel özellikler açısından iş tatmini farklılıklarını analiz etmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- | | |
|------------------|---|
| H ₁ : | İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark vardır. |
| H ₂ : | İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde unvanları açısından anlamlı bir fark vardır. |
| H ₃ : | İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde mesai saatleri açısından anlamlı bir fark vardır. |
| H ₄ : | İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde kurum statüleri açısından anlamlı bir fark vardır. |
| H ₅ : | İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde aldıkları eğitimin ekonomi ve işletme alanında olması açısından anlamlı bir fark vardır. |

H ₆ :	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir fark vardır.
H ₇ :	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde medeni durumları açısından anlamlı bir fark vardır.
H ₈ :	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde yaşları açısından anlamlı bir fark vardır.
H ₉ :	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde çalışma şekilleri açısından anlamlı bir fark vardır.
H ₁₀ :	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde gelir seviyesi açısından anlamlı bir fark vardır.
H ₁₁ :	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde bu sektörde çalıştıkları aracı kurum sayısı açısından anlamlı bir fark vardır.
H ₁₂ :	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde bu sektörde iş deneyim süresi açısından anlamlı bir fark vardır.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu başlık altında araştırmaya katılan üye temsilcilerine ilişkin tanımlayıcı bulgular ile İş Tatmini Ölçeği'nin uygulanma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2'de araştırmaya katılan üye temsilcilerinin cinsiyet, medeni durum ve yaş özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 2: Üye Temsilcilerinin demografik özellikleri

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	112	40.7
	Erkek	163	59.3
Medeni Hal	Evli	200	72.7
	Bekar	65	23.6
	Boşanmış	10	3.6
Yaş	26-30 yaş arası	27	9.8
	31-35 yaş arası	127	46.2
	36-40 yaş arası	94	34.2
	41 yaş ve üzeri	27	9.8

Araştırmaya katılan üye temsilcilerinin %59.3'ü erkek, %40.7'si kadındır. Üye temsilcilerinin %72.7 evli olup bunu bekarlar %23.6 ve boşanmış olanlar %3.6 ile izlemektedir. Çalışanların yarısından fazlası 35 ve altı yaşlarında olup, %46.22'si 31-35 yaş aralığındadırlar. Bunu sırasıyla 36-40 yaş aralığı %34.2, 41 yaş ve üzeri %9.8 oranı ile izlemektedir. 26-30 yaş arası olanlar ise %9.8'lik bir orandadır.

Tablo 3' de araştırmaya katılan üye temsilcilerinin, öğrenim durumları, eğitim aldıkları alan, unvanları, çalışma şekilleri, kurum statüleri, gelir durumları, sektör deneyimleri ve işten ayrılmayı isteyip istemedikleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3: Üye temsilcilerinin mesleki eğitimleri ve çalışma koşulları

Değişkenler		N	%
Öğrenim durumu	Lise	23	8.4
	Ön Lisans	7	2,5
	Lisans	208	75,6
	Yüksek lisans ve doktora	37	13.5
Eğitim Alınan Alan	Ekonomi ve İşletme ağırlıklı eğitim alanlar	177	64.4
	Ekonomi ve işletme harici	98	35.6
Unvanı	Şef	41	14.9
	Üye	234	85.1
Çalışma saatleri	Seans saati kadar mesai	252	91.6
	Seans saati dışı mesai	23	8.4
Kurum Statüsü	Banka kökenli aracı kurum	141	51.3
	Aracı Kurum	134	48.7
Çalışma şekli	Sadece aracı kurum adına	189	68.7
	Kendi ve aracı kurum adına	76	27.6
	Sadece kendi adına	10	3.6
Gelir Durumu	999 YTL ve altı	21	7.6
	1000-1900 YTL	164	59.6
	2000-2900 YTL	77	28.0
	3000 YTL ve üzeri	13	4.7
Sektörde deneyim	1-6 yıl arası	26	9.5
	7-9 yıl arası	71	25.8
	10 yıl ve üzeri	178	64.7

Çalıştığı kurum sayısı	1-2	96	34.9
	3 –5	145	52.7
	6 ve üzeri	34	12.4
İşten ayrılmak isteyip istemediği	İstiyor	48	17.5
	İstemiyor	227	82.5

Araştırmaya katılan üye temsilcilerinin %78.1'i ön lisans ve/ya lisans mezunu olup, bunu yüksek lisans ve/ya doktora yapanlar %13.5 ve lise mezunu olanlar %8.4'lük oranlarla izlemektedir. Üye temsilcilerinin %64.4'ü ekonomi ve işletme yaparken, %35.6'sı ekonomi ve işletme harici alanlarda eğitim almışlardır.

Araştırmaya katılan üye temsilcilerinin %14.9'u ise şef üye temsilcisi, %85.1'i üye temsilcisi olarak görev yapmakta olup, %51.3'ü banka kökenli aracı kurumda, %48.7'si ise aracı kurumda çalışmaktadır. Üye temsilcilerinin %64.7'si sektörde 10 yıl ve üzeri sektörel deneyime sahip olup, %25.8'i 7-9 yıllık deneyime ve %9.5'i ise 6 yıl ve altı deneyime sahiptir.

Katılımcıların ekonomik kazançları arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Üye temsilcilerinin %7.6'sı 999 YTL ve altı, %59.6'sı 1000-1999 YTL arası, %28'i 2000-2999 YTL arası ve %4.7'si ise 3000 YTL ve üzerinde kazanmaktadır. Üye temsilcilerinin %17.1'i ise işinden memnun olmayıp ayrılmayı düşünmektedir.

Tablo 4'de üye temsilcilerinin İş Tatmin Ölçeğine verdikleri cevaplardan elde edilen puan ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 4: İş tatmin ölçeğinden elde edilen puanların dağılımı

	N	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Ortalama	Std. Sapma
Toplam	275	1.65	4.75	3.31	0.59

Üye temsilcilerinin %71,6'sının 3'ün üzerinde değer aldığı yani iş tatminlerinin ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre üye temsilcilerinin yarısından fazlasının yaptığı işten memnun oldukları görülmektedir.

3.7. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan üye temsilcilerinin bireysel özelliklerinin, çalışma koşullarının, işletme farklılıklarının iş tatmininde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı Anova (varyans analizleri) ve “t” testi ile test edilmiştir, farklılaşmaya rastlandığında ise bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında ortaya çıktığının teşhisi amacıyla Tukey testi kullanılmıştır. Gruplar arası farklılıkların bulunması, üye temsilcilerinin iş tatminini oluşturan faktörler hakkında kısmi de olsa fikir sahibi olabilmemizi sağlayacaktır.

Tablo 5’de “ H_1 : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 5: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinde cinsiyete göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi	Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
F=0.112 p=0.738	Kadın	112	3.26	0.57	-1.086	0.279
	Erkek	163	3.34	0.60		

Üye temsilcilerinden erkek ve kadınlarda toplam iş tatmin puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). İki grubun puan ortalamaları arasında anlamlı fark olmamasına rağmen erkeklerin ortalaması daha yüksektir.

Yukarıdaki sonuçlara göre “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Bunun birinci nedeni işin özelliği olarak fiziki güç istememesi, ikinci nedeni olarak sektörde var olan ücret düzeyi, çalışma saatlerinin kısalığı, statü vb. bakımından cinsiyet ayrımı yaşanmaması yani kadın ve erkeklerin aynı koşulları paylaşmaları düşünülebilir.

Tablo 6’te “H₂: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde unvanları açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezinin çözümüne yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 6: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinde unvana göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi	Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
F=0.186 p=0.667	Şef	41	3.47	0.62	1.917	0.056
	Üye	234	3.28	0.58		

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’sı binasında çalışan üye temsilcileri arasında her ne kadar şef üye temsilcisi olarak çalışan kişiler olsada şef üye temsilciliği kavramı genel olarak çalışanlar ile ilgili değil, işlerin raporlanması, kendi kurumları ile ilgili yazışmalarda imza yetkisi olması gibi görevleri içermektedir.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’sı binasında çalışan üye temsilcilerinden şef ve üye unvanına sahip olanlarda iş tatmin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır(p>0.05). İki grubun ortalamalarına bakıldığında ise şeflerin ortalamasının şef olmayan üye temsilcileri ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde unvanları açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 7 ‘de H₃: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde mesai saatleri açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 7: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinin mesai saatine göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi	Değişken	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
F=0.502 p=0.479	Seans saati kadar mesai	252	3.23	0.58	0.859	0.391
	Seans saati dışı mesai	23	3.21	0.63		

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin çalışmış oldukları işletmenin talebi doğrultusunda çalışma saatleri belirlenmekte olup, bazı işletmeler çalışanlarının seans sonrası şirket merkezine gelerek çalışmaya devam etmelerini isterken bazı işletmeler bunu zorunlu kılmamaktadır. Bu

açısından incelendiğinde çalışma saatleri üye temsilcilerinden seans saati kadar mesai yapanlarla, seans saati dışı mesai yapanlarda iş tatmin puanları ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). İki grubun puan ortalamaları arasında anlamlı fark olmamasına rağmen seans saati kadar mesai yapanların iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde mesai saatleri açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8 ‘de H_4 : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde kurum statüleri açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 8: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinde kurum statüsüne göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi	Değişken	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
F=0.123 p=0.727	Banka kökenli aracı kurum	141	3.22	0.59	-2.663	0.008
	Aracı kurum	134	3.41	0.58		

Üye temsilcilerinin çalıştıkları işletmeler banka kökenli aracı kurumlardan ve aracı kurumlardan oluşmaktadır. Üye temsilcilerinin çalıştıkları kurumun banka kökenli aracı kurum veya aracı kurum olması iş tatminini etkilemektedir. Bu durum, gerek yönetim tarzları, gerek hiyerarşik yapıları, haberleşme şekilleri yönünden oluşan farklılıkların, çalışanlarına karşı uyguladıkları politikaların kurum statüsü doğrultusundan şekillenmesinden kaynaklanmaktadır.

Bu farklılığa ilişkin uygulanan testte; İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinden banka kökenli aracı kurumla çalışanlarla, aracı kurumla çalışanlarda iş tatmin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Bu farkın hangi grup lehine olduğunu anlamak amacıyla ortalamalara bakıldığında aracı kurumda çalışanların iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde kurum statüleri açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9 ‘te “H₅ : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde aldıkları eğitimin ekonomi ve işletme alanında olması açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 9: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinde eğitim alanına göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi	Değişken	N	Ort.	Std. Sapma	T	p
F=0.137 p=0.614	Ekonomi ve İşletme alanında	177	3.34	0.56	1.250	0.212
	Ekonomi ve İşletme harici	98	3.25	0.64		

Araştırmamıza katılan üye temsilcilerinin %64’ünün ekonomi ve işletme alanında, %36’sının diğer bilim dallarında eğitim aldığı görülmüştür.

Üye temsilcilerinden eğitimi ekonomi ve işletme olan ve olmayanların iş tatmin puanların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamakta ($p>0.05$), Ancak iki grubun puan ortalamaları arasında anlamlı fark olmamasına rağmen ekonomi mezunlarının ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde aldıkları eğitimin ekonomi ve işletme alanında olması açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İki grup arasında anlamlı bir farkın oluşmamasının üye temsiliğinin belli bir alanda uzmanlaşma gerektirmemesi nedeniyle farklı alanlarda eğitim görmüş kişilerin yapabildiği bir meslek olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Tablo 10 ve 11’de “H₆: İMKB binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 10: Eğitim düzeylerine göre iş tatmin puan ortalamaları

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma
Lise	23	3.504	0.635
Ön lisans	7	3.163	0.706
Lisans	208	3.263	0.598
Lisansüstü	37	3.499	0.458

Tablo 11: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinin eğitim düzeyine göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama karesi	F	p.
F=0.058 P=0.943	Gruplar arası	2.726	3	0.909	2.629	0.051
	Grup içi	93.681	271	0.346		
	Toplam	96.407	274			

“Borsa üye temsilcisi/temsilci yardımcılarının bir yüksek öğrenim kurumundan mezun olmaları koşulu getirilmiştir. Bu koşul 19.02.1996 tarihinden sonra geçerli olacağından, bu tarihten önce temsilci/temsilci yardımcısı olanların hakları saklı kalmıştır.”¹⁷⁰

Belirtilen mevzuat çerçevesinde yeralan üye temsilcilerinden eğitim düzeyi lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü olanların iş tatmin ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Grup ortalamalarına bakıldığında iş tatmin düzeyi en yüksek olanların lise mezunları, en düşük iş tatmin oranına sahip grubun ise önlisans mezunları olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 12 ve 13’de “H₇: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde medeni durumları açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine yönelik bulgular yer almaktadır.

¹⁷⁰ İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yönetmelik Değişikliği, **Resmi Gazete**, Ankara, 19/02/1996, sayı 22559, s.7-8

Tablo 12: Medeni duruma göre iş tatmin puan ortalamaları

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma
Evli	200	3.316	0.593
Bekar	65	3.363	0.580
Boşanmış	10	2.985	0.616

Tablo 13: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinde medeni duruma göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama karesi	F	p
F=2.353 p=0.073	Gruplar arası	1.243	2	0.621	1.776	0.171
	Grup içi	95.165	272	0.350		
	Toplam	96.407	274			

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinden medeni durumu evli, bekar ve boşanmış olanların iş tatmin puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Gruplar arasında fark olmamasına rağmen, grup ortalamalarına bakıldığında tatmin düzeyi en düşük olanların bekarlar, en yüksek olanların ise boşananlar olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde medeni durumları açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 14 ve 15’de “ H_8 : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde yaşları açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 14: Yaşa göre iş tatmin puan ortalamaları

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma
26-30 yaş arası	27	3.336	0.506
31-35 yaş arası	127	3.285	0.573
36-40 yaş arası	94	3.310	0.615
41 yaş ve üzeri	27	3.452	0.692

Tablo 15: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinde yaşa göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama karesi	F	p.
F=1.807 p=0.146	Gruplar arası	0.634	3	0.211	0.598	0.617
	Grup içi	95.773	271	0.353		
	Toplam	96.407	274			

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin yaş grupları açısından iş tatmin puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$) Yaş grupları arasında fark olmamasına rağmen ortalamalara bakıldığında tatmin düzeyi en yüksek olanların 41 yaş ve üzeri üye temsilcilerinin olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde yaşları açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Yaş gruplarını oluşturan minimum ve maksimum yaş aralığının dar olması ve işin fiziki güç gerektirmemesi nedenleriyle yaş grupları açısından iş tatminlerinde farklılık bulunmadığı düşünülebilir.

Tablo 16, 17 ve 18’te “ H_9 : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde çalışma şekilleri açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 16: Çalışma şekline göre iş tatmin puan ortalamaları

Çalışma Şekli	N	Ortalama	Std. Sapma
Sadece aracı kurum adına	189	3.217	0.603
Kendi ve aracı kurum adına	76	3.479	0.508
Sadece kendi adına	10	3.932	0.315

Tablo 17: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinde çalışma şekline göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama karesi	F	p.
F=0.708 p=0.167	Gruplar arası	7.677	2	3838	11.767	0.000
	Grup içi	88.730	272	0.326		
	Toplam	96.407	274			

Tablo 18: Tukey testi sonuçları

		Ortalama Farkı	p.
Sadece aracı kurum adına	Kendi ve aracı kurum adına	-0.2622	0.002
	Sadece kendi adına	-0.7156	0.000
Kendi ve aracı kurum adına	Sadece kendi adına	-0.4534	0.048

Üye Temsilcileri Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Eylül 2000 tarihinde çıkartılan ve yürürlüğe giren Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğinde yer alan “Herhangi bir şekilde yanlarında çalıştırdıkları kişilerin, mutad müşteri aracı kurum ilişkisi dışında imkanlardan yararlanmak suretiyle kendi nam ve hesaplarına işlem yapmalarına olanak sağlayamazlar”¹⁷¹ hükmü doğrultusunda İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda bir aracı kuruma bağlı olmak suretiyle kendine ait maddi portföyünü özgürce yönetebilme imkanına sahip olabilmektedirler.

Bu durum göz önüne alınarak yapılan analiz sonucunda da çalışma şekilleri açısından üye temsilcilerinin iş tatmin puanları arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmüştür ($p < 0.05$) (Tablo 24) Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey testi kullanılmıştır. Sadece aracı kurum adına çalışanlarla, kendi ve aracı kurum adına çalışanlar ve kendi adına çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Ayrıca kendi ve aracı kurum adına çalışanlarla, sadece kendi adına çalışanlar arasında da fark bulunmaktadır ($p > 0.05$). Gruplar arasında iş tatmini en yüksek olan sadece kendi

¹⁷¹ Sermaye Piyasası Kurulu, “**Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ**, Seri V, 58/h maddesi, Resmi Gazete, 7 Eylül 2000

adına çalışanlar iken, en düşük iş tatminine sahip olan grup ise sadece aracı kurum adına çalışanlardır.

Yukarıdaki sonuçlara göre “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde çalışma şekilleri açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19, 20 ve 21’te “H₁₀ : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde gelir seviyesi açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine yönelik bulgular yer almaktadır

Tablo 19: Gelir durumuna göre iş tatmin puan ortalamaları

Gelir Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma
999 YTL ve altı	21	3.455	0.545
1000-1999 YTL	164	3.213	0.582
2000-2999 YTL	77	3.416	0.593
3000 YTL ve üzeri	13	3.789	0.468

Tablo 20: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinde gelir durumuna göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama karesi	F	p.
F=0.890 P=0.447	Gruplar arası	5.831	3	1.944	5.815	0.001
	Grup içi	90.577	271	0.334		
	Toplam	96.407	274			

Tablo 21: Tukey testi sonuçları

		Ortalama Farkı	p
999 ve altı	1000-1999	0.2425	0.268
	2000-2999	0.0395	0.993
	3000 ve üzeri	-0.3337	0.358
1000-1900	2000-2999	-0.2030	0.054
	3000 ve üzeri	-0.5763	0.003
2000-2999	3000 ve üzeri	-0.3733	0.136

Her ne kadar toplumda üye temsilcileri meslekleri paralelinde elde ettikleri ücretin yüksek olduğu imajına sahip olmalarına rağmen, üye temsilcilerinin ücretleri konusunda olumsuz düşüncelere sahip oldukları düşünülebilir. Zira Türk Harb-İş Sendikasını 2006 yılı ağustos ayında dört kişilik bir ailenin Asgari Geçim Haddi olarak 1.721,67YTL olarak açıklamış olup, üye temsilcilerinin beyanlarına dayanarak %7,6 oranında 999YTL altı ve %59.6 oranında 1.000-1.900YTL ücret alındığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan üye temsilcilerinden gelirleri 999 YTL ve altı, 1000-1999 YTL, 2000-2999 YTL, ve 3000 YTL ve üzeri olanların iş tatmin puanları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre geliri 1000-1999 YTL arası olanlar, 3000 YTL ve üzeri olanlardan daha düşük iş tatmine sahiptirler ($p<0.05$). diğer gruplar arasında fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). iş tatmini en yüksek olanların 3000 YTL ve üzeri kazananlar olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde gelir seviyesi açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22, ve 23’de “ H_{11} : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde bu sektörde çalıştıkları aracı kurum sayısı açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 22: Sektörde çalışılan aracı kurum sayısına göre iş tatmin puan ortalamaları

Sektörde çalışılan aracı kurum sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma
1-2	96	3.358	0.617
3-5	145	3.287	0.601
6 ve üzeri	34	3.314	0.484

Tablo 23: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinde aracı kurum sayısına göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama karesi	F	P
F=1.192 p=0.305	Gruplar arası	0.292	2	0.146	0.414	0.662
	Grup içi	96.115	272	0.353		
	Toplam	96.407	274			

Araştırma sırasında üye temsilcilerinden daha önce çalıştıkları aracı kurum sayısı 1-2, 3-5 ve 6 ve üzeri olanların iş tatmin puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Grupların ortalamalarına bakıldığında ise iş tatmin düzeyi en yüksek olan üye temsilcilerinin çalıştıkları aracı kurum sayısı en az olanlar olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre “ H_{11} : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde bu sektörde çalıştıkları aracı kurum sayısı açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 24 ve 25’de “ H_{12} : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde bu sektörde iş deneyim süresi açısından anlamlı bir fark vardır.” hipotezine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 24: Sektörde iş deneyim süresine göre iş tatmin puan ortalamaları

Sektörde iş deneyim süresi	N	Ortalama	Std. Sapma
1-6 yıl	26	3.243	0.733
7-9 yıl	71	3.325	0.578
10 yıl ve üzeri	178	3.322	0.579

Tablo 25: Araştırmaya katılan üye temsilcilerinin sektörde iş deneyim süresine göre iş tatmin düzeyi

Levene Testi		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama karesi	F	p.
F=1.647 p=0.194	Gruplar arası	0.148	2	0.074	0.210	0.811
	Grup içi	96.259	272	0.354		
	Toplam	96.407	274			

Kıdem arttıkça beklentilerin azalacağı, edinilen tecrübelerin iş tatminine olumlu yönde etkileyeceğine düşünülmesine rağmen bu konuda yapılan analizde anlamlı bir fark görülmemiştir. Bunun nedeni olarak teknolojik ilerlemeler sayesinde sektörde 10-15 yıldır çalışmakta olan üye temsilcilerinin tecrübeleri sonucunda edindiği bilgilere yeni işe başlayan üye temsilcilerinin kısa sürede sahip olabilmesi, uzun süredir sektör içerisinde yer alan üye temsilcilerinin iş tatmini düşürdüğü

düşünülebilir. Ancak sektöre yeni dahil olan üye temsilcileri için bilgi ve tecrübeye hızlı bir şekilde sahip olabilmesi de tatmin edici bir faktör olabilir.

Üye temsilcilerinden iş deneyimleri 6 yıl ve altı, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri olanlarda iş tatmin puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Grupların ortalamalarına bakıldığında her üç grubunda benzer olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre " H_{12} : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında çalışan üye temsilcilerinin iş tatminlerinde bu sektörde iş deneyim süresi açısından anlamlı bir fark vardır." hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan anket sonuçlarına göre olarak araştırmaya katılanların büyük bir kısmının (%71.6) ortalamanın üzerinde iş tatmini oranına sahip oldukları görülmüştür.

Üye temsilcilerinin iş tatminlerinde çalışma şekli, çalışılan işletmenin banka kökenli aracı kurum veya aracı kurum olması, elde ettikleri gelir düzeyleri ve işten ayrılma isteği açısından anlamlı bir fark olduğu; cinsiyet, mesai saatleri, eğitim alanı, eğitim düzeyi, medeni durum, ünvan, yaş, sektörde çalışılan aracı kurum sayısı ve iş deneyim süreleri açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası gelişmekte olan borsalar arasında önemli bir yere sahiptir. Giderek artan işlem gören şirket sayısı ve faydalandığı teknolojik olanaklar, şeffaf ve güvenilir bir ortam sunması nedenleriyle İstanbul Menkul Kıymetler Borsası yerli ve yabancı yatırımcıların ilgi odağı olmaktadır.

Bu tez kapsamına alınan, Türkiye ekonomisinin yapı taşlarından olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın kuruluşu 1980'li yıllarda sermaye piyasaları hakkında mevzuatların hazırlanmasına ve gerekli kurumların oluşturulmaya başlanmasına dayanmaktadır. 1987-1995 yılları arasında Karaköy'de bulunan binasında faaliyet gösteren İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 1995 yılından itibaren İstinye'deki yeni binasında faaliyet göstermektedir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda 1987 yılının Kasım ayında pano sisteminde işlemleri gerçekleştirilmeye başlanarak finans piyasalarının gelişmesi adına ilk adımlar atılmış ve günümüze kadar gelişmeye açık, dinamik yapı ve kadrosuyla Türkiye ekonomisine damgasını vurmuştur.

Araştırmaya konu olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda çalışan üye temsilcilerinin, sahip oldukları bireysel ve çevresel iş özelliklerinin iş tatminlerinde farklılık yaratabileceği düşüncesi temel oluşturmuş olup, farklılıkların ortaya konulabilmesi amacıyla araştırmada MSQ İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada çıkan sonuçlara göre üye temsilcilerinin ortalamanın üzerinde iş tatminine sahip oldukları ve işten ayrılma isteğinin sadece %17.5 oranında olduğu ve üye temsilcilerinin çalıştıkları işten %71,6'sının ortalamanın üzerinde tatmin oldukları belirlenmiştir.

Üye temsilcilerinin cinsiyet ve medeni durum farklılıklarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görölmüştür. Bu sonuç işin daha çok zihinsel çaba gerektirmesi ve iş çıktısını oluşturan ücret ve çalışma koşulları açısından kadın erkek ayrımı olmaması cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark olmaması ile açıklanabilir.

Öte yandan, üye temsilcilerinin çalışma saatlerinin diğer iş kolları ile karşılaştırıldığında daha az olmasının yani 09:30-12:00 ve 14:00-16:30 ile sınırlı olmasının çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığı söylenebilir. Üye temsilcileri iki saatlik öğle tatillerinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasının çevresindeki

koruda zaman geçirerek iş streslerini azaltabilmektedirler. Çalışma şartlarının ağır olmasına rağmen çalışanların özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırabilmesi tüm çalışanlar için önemli bir faktör olup, medeni durum açısından üye temsilcilerinin iş tatminlerinde anlamlı bir fark oluşmamasının nedeni olabilmektedir.

Anketimize katılan üye temsilcilerinin %64,4'ü ekonomi ve işletme ile ilgili, %35,6'sı ekonomi ve işletme harici eğitim almıştır. Teorik olarak alınan mesleki eğitimin iş tatminine olumlu bir etkisi olduğu beklentisi olmasına rağmen iki grup arasında anlamlı bir iş tatmin farkı olmadığı görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda sektöre ilgi duyan kişilerin eğitim alanlarının ekonomi olup olmamasından etkilenmeden bu mesleğe yönelebilecekleri söylenebilir.

Sektör içinde aracı kurum değiştirme sayısının fazla olduğu ve üye temsilcilerini bu durumun mutsuz edeceği düşüncesiyle araştırılan bu konuda da gruplar arası anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Ortalamalara bakıldığı zaman ise, en az aracı kurum değişimi yaşayan (1-2 aracı kurum değişimi yaşayan grubun) en yüksek iş tatminine sahip oldukları söylenebilir.

Üye temsilcilerinin eğitim düzeyleri açısından iş tatminleri incelendiğinde anlamlı bir fark görülmemiştir. Ancak üç gruba ayrılan eğitim düzeyi değişkeninden, tatmin oranı en yüksek üye temsilcilerinin “lise” mezunu olan kişiler olduğu görülmüştür. 1996 tarihli yasal değişikliğe kadar üye temsilciliği yeterlilik şartı olarak “lise” düzeyi aranmış olup, 1996 tarihi itibarıyla yükseköğrenim şartı getirilmiştir. Ancak bu düzenleme esnasında lise mezunu üye temsilcileri kapsam dışına alınmayarak sektörde çalışmalarına izin verilmiştir. Bu üye temsilcilerinin yaşlarına bakıldığında 31 yaş ve üzeri gruplarda yeraldıkları görülmüştür.

Üye temsilcilerinin iş tatminlerinde ünvanları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak, şef üye temsilcilerinin ortalama iş tatmin düzeyinin yüksek çıkması üye temsilcilerinin başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ağır bastığı, işletmelerin çalışanlarının takdir edilme, kariyer imkanları gibi konularda hassas olmaları ve çalışanlarının bu beklentilerini gerçekleştirmek üzere insan kaynakları politikaları uygulamaları hem çalışanlarının memnuniyeti hem de işletme verimliliği açısından önem arz etmektedir.

Çalışma şekli olarak yapılan ayırmada ise üye temsilcilerinin sadece aracı kurum adına, aracı kurum ve kendi adına yada sadece kendi adına çalışabilme imkanı sözkonusu olabilmektedir. Burada kastedilen üye temsilcilerinin seans

salonunda veya dışarıda herhangi bir yerde kurdukları sistemle aracı kurum merkezinden emir almadan, aracı kurum adı altında kendine ait maddi portföyünü özgürce yönetebilme imkanına sahip olmasıdır. Bu husus göz önüne alınarak yapılan analizde çalışma şekilleri açısından üye temsilcilerinin iş tatminlerinde anlamlı bir fark olduğu ve en yüksek iş tatmini ortalamasına sadece kendi adına çalışan üye temsilcilerinin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Uzaktan erişim sistemi öncesinde alım satım işlemlerinde yetkili olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası binasında görevli üye temsilcileri fikir beyan etme hakkına sahip oldukları halde, uzaktan erişim sistemi sonrası yükümlülükleri aracı kurum merkezinde bulunan dealarlar tarafından yatırımcılar ile birebir kurulan ilişki sonucunda belirlenen ve kendilerine iletilen emirlerin bilgisayar sistemine giriş işlemi ile sınırlı kalmıştır. Bu durum üye temsilcilerinin kendilerini dışlanmış hissetmelerine ve iş tatmin düzeylerinin düşmesine neden olabilecektir. Ancak bu durum kendi adlarına işlem yapabilme imkanına sahip olan üye temsilcilerinde görülmemekte ve bu üye temsilcileri hem özgür çalışabilme imkanları hem de kendi kararlarını verebilme imkanları açısından daha mutlu hissettikleri düşünülmektedir.

Kurum statüsü açısından iş tatmini farkı olup olmadığı incelendiğinde de, aracı kurumda çalışan üye temsilcilerinin daha özgür çalışma şekline sahip olması, aracı kurum ile ilişkilerin daha rahat olması gibi nedenlerle banka kökenli aracı kurum çalışanlarına göre iş tatminlerinin daha fazla olduğu ileri sürülebilir.

Gelir seviyesi ayrımı açısından iş tatminlerinde oluşan anlamlı fark ise ücretin üye temsilcileri için önemli bir iş tatmini faktörü olduğunu belirlemiştir. Bu açıdan yapılan Tukey testi sonuçlarına göre 999 TL ve altında gelir sahibi üye temsilcilerinin olumlu beklentileri nedeniyle tatmin ortalamalarının yüksek olduğu 1.000 TL-1.900 TL arasında gelire sahip üye temsilcilerinin ise beklentilerinin gerçekleşmemesi nedeniyle daha düşük iş tatminine sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle sektörde yeralan işletmelerin üye temsilcilerinin ücret politikalarında hassas davranmaları gerekmektedir.

Araştırma bulgularına göre, üye temsilcilerinin maddi ihtiyaçları ile beraber manevi ihtiyaçlarının da iş tatminin de etkili olduğu görülmüştür. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alan işletmelerin çalışanlarının iş tatminini sağlamak amacıyla fark yaratan faktörlere önem vermesi uygun olacaktır. Bu bağlamda, yapılan araştırmalar da dikkate alınarak oluşturulacak iş tatmini ölçümleri ile üye

temsilcilerinin iş tatmininin periyodik olarak ölçülmesi gerekli teşhisin yapılması ve uygun önlemlerin alınması açısından önemli olacaktır.

Üye temsilcilerinin maruz oldukları çalışma koşullarının olumsuz etkilerini, stres faktörünü azaltmak üzere çalışma alanlarında yapılacak düzenlemeler, çalışanlar için hazırlanan sosyal aktiviteler, sosyal tesislere yer verilmesi, zaman zaman yapılacak sağlık kontrolleri olumlu etkiler yaratabilir.

Diğer sektörlerde çalışanlar da olduğu gibi üye temsilcileri içinde kariyerlerinin kurumları tarafından desteklenmesi ve yönlendirilmesi çok önemlidir. Bununla birlikte kurumların maddi ve manevi destek olarak üye temsilcilerinin eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi yönünde yapılacak çalışmalar üye temsilcilerinin iş tatminini yükseltecektir.

Yapılan araştırmayla, iş tatminini etkileyen faktörler sınırlı kalmıştır. Bu nedenle İstanbul Menkul Kıymetler Borsası insan kaynakları araştırmaları için oldukça bakir bir bölge olarak algılanan üye temsilcilerinin bu araştırmada yeralmayan kişilik özellikleri, iş güvencesi, stres, örgütsel bağlılık gibi pek çok faktörün iş tatminiyle olan ilişkisi araştırıldığı takdirde, iş tatminini açıklamada ulaşılan başarının artacağı ve Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan üye temsilcilerinin geleceği açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat: "Alternatif Çalışma Düzenleri", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.I, No:1-2, Nisan-Kasım 1992, s.69-82.
- Acar, Ahmet Cevat: "Kadınların Yönetmel Görevlerde İstihdamına İlişkin Tutumlarla İlgili Bir Araştırma", **9 Eylül Üniversitesi 2. Yönetim Kongresi** , 1994, s.337-350.
- Aksoy, Hatice: "İMKB Hisse Senetleri Piyasasında Çalışan Broker ve Dealarlarda İş Tatmini ve Örgütsel Stres", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İ.Ü. İşletme Fakültesi işletme ve Organizasyon Bölümü, 1996.
- Aslan, Esra: "Personel Seçimi", **Human Resources**, sayı: 4, Eylül-Ekim 1999, s. 38-43.
- Ataay, İsmail Durak: **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 2. bs, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990.
- Ayaydın, Aydın: "Meslek Seçiminde Anne-Baba Eğitiminin Etkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XVII, No:2, Kasım 1988, s. 83-86.
- Aytaç, Serpil: "Kariyer Planlaması", (Çevrimiçi) <http://iktisat.uludag.edu.tr/aytac>, t.y.
- Aytaç, Serpil: "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", **İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/arc>, 12 Mayıs 2006.
- Bakan, İsmail: "Katılımcı Yönetim:Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Mayıs 2001, s.363-379.
- Baltaş, Acar, Zuhal Baltaş: **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 20. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000.
- Baş, Türker Kadir Ardıç: "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org/cm> , 23 Eylül 2005.

- Başaran, Hüseyin: "Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2003.
- Başaran, İbrahim Ethem: Örgütsel Davranış, Ankara, A.Ü.E.F. Yayınları, 1991.
- Bavendam, James: "Managing Job Satisfaction [İş Tatmini Yönetimi]", **Special Reports**, v. 6, Mercer Island Washington, 2000.
- Baycan, Aslı F.: "Farklı İşgrupları Arasında Farklı Özelliklere Göre İş Tatmini Analizi", İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1985.
- Baysal, Can A.: "Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar", İstanbul, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 1/14, 1985, s.63-83.
- Baysal, Can A., Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.
- Beceren, Eray: "Güven", **Human Resources**, sayı:5, Eylül Ekim 2000, s. 70-71.
- Benkhoff, Birgit: "A Test of the HRM model: Good for employers and employees [HRM Model Uygulamasının İşveren ve İşçiler İçin Faydası]", **Human Resource Management Journal**, 1997, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb> , 7 Ekim 2006.
- Berkman, Ümit v.d.: **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayın, 2001.
- Bolton, Robert, Dorothy Grover Bolton: **İş Hayatında İnsan Üslupları**, Çev. Edr. Ltd., EXIM,HP ve TranSearch/E&E, İstanbul, 1999.
- Börü, Deniz: "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Mayıs 2001, s.189-204.
- _____.
- "Örgütsel Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi", **Human Resources**, sayı:10, Ekim 2002, s. 34-35.

- Börü, Deniz,
Begüm Güneşer: "Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:XXIII, No:1, 2005, s.135-156.
- Bruce, Anne,
James S.Pepitone: **Motivating Employees**, New York, McGraw Hill, 1999.
- Budak, Gülay: **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Kiş-i İş Doyumu Uyumu**, İzmir, İzmir Ticaret Odası, 1999.
- Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, 6.bs, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.
- Can, Halil Doğan Tuncer
Yaşar Ayhan: **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. bs, Ankara, Adım Yayıncılık, 1991.
- Casson, Herbert N.: **Çalışanlara Altın Öğütler**, Ed. Nebiye Yaşar, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 1998.
- Çakır, Özlem: "Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar", (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/arc>, 22 Eylül 2005.
- Çekmecelioğlu, Gündüz H.: "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, No:243, 2006, s.120-131.
- Çelik, Şule: "Meslek Seçiminin Kişinin Yaşamındaki Yeri ve Önemi", (çevrimiçi) <http://www.egitim.com/aile>, 12 Mayıs 2006.
- Çeltek, Evrim: "Motivasyon Yönetimi", (Çevrimiçi), <http://www.isguc.org/arc>, 22 Eylül 2005.
- Çetin, Canan: "Kariyer Planlaması", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XXV, No:1, 1996, s.123-132.
- Çimento Müstahsilleri
İşverenleri Sendikası: **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Açısından İşçi-İşveren Görev ve Sorumlulukları**, Ankara, , 2001.
- Çoğan, Aytaç: "İşletme Yönetiminde Motivasyon", (Çevrimiçi) <http://www.tutuneksper.org.tr/bulten0598/>, 19 Ekim 2005.

- Davis, Kaith: **İşletmelerde İnsan Davranışı:Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun v.d., 2. bs, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın, 1984.
- DeCenzo, David A. Stephen P. Robbins: **Human Resource Management**,6.bs. ,USA, John Wiley&Sons, 1999.
- Dessler, Gary: **Human Behavior**, Virginia, Reston Publishing, t.y.
- Dündar, Gönen, Ahmet Köse: "İşletme Eğitimi Alan Öğrencilerin Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimlerini Etkileyen Faktörleri Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", İ.Ü.İşletme Fakültesi Örneği", **Yönetim, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı:39, 2001, s.5-16.
- Erdil, Oya, Halit Keskin: "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C.XXXII, s.1, İstanbul, Nisan 2003, s.7-24.
- Erdil, Oya, v.d.,: "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler:Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C:V, No:1, 2004, s.17-26.
- Erdoğan, Ali Rıza: "Meslek Seçiminin Önemi ve Meslek Seçme Süreci", (Çevrimiçi) <http://www.ruhsagligi.com/altmenu.asp>, 12 Mayıs 2006.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, 2. bs. ,İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1997.
- _____ : **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 5 bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1999.
- _____ . **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 1999.
- Erdoğan, İrfan: "Beyin Göçü& İnsan Kaynakları Yönetimi", **Human Resources**, sayı:3, Temmuz-Ağustos 1999, s. 81-85.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. bs, İstanbul, Beta, 2001.

- Ergin, Demirali: "Yönetici ve Lider", **Human Resources**, sayı:3 Kasım-Aralık 1999, s. 34-39
- Ergin, Canan: **İnsan Kaynakları Yönetimi:Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus, 2002.
- Ernst&Young: **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, ed. Figen Tahiroğlu, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002.
- Ersan, Handan: "İnsanız Biz...", **Human Resources**, sayı:2, Ocak-Şubat 2001, s. 46-50.
- Giancola, Frank: "Toward a Deeper Understanding of Employee Commitment [Çalışan Bağlılığına Derin Bakış]", **Word at Work Journal**, t.y., (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb>, 4 Eylül 2006.
- Golemann, Daniel: "Sonuç Alan Liderlik", **Human Resources**, Çev. Şeref Efe, sayı:2, Ocak-Şubat 2002, s. 49-58.
- Goss, David: **Principles of Human Resource Management**, Great Britain, Routledge 1994.
- Gök, Gürleyen M.: "Mesleki Stres ve Risk Faktörlerinin İş Doyumuna Etkisi", **14.İstatistik Araştırma Sempozyumu 2005 Bildirgeleri**, Ankara, TÜİK, Mayıs 2005, s.647-661.
- Gürüz, Demet
Gaye Özemir Yayıncı: **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.bs., İstanbul, Media Cat, 2005.
- Hanks, Kurt: **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Çev. Can İkizler, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 1999.
- Hatiboğlu, Zeyyat: **Temel Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi, 1993.
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası: **Hisse Senetleri Piyasası Üye Temsilcisi Eğitim Başvuru Kılavuzu**, İstanbul, İMKB, 2006.
- _____. **İMKB EX-API İletişim Yöntemleri ve Veri Formatları** İMKB, İstanbul, 2001.
- _____. Yönetmelik Değişikliği, **Resmi Gazete**, Ankara, 19/02/1996, sayı 22559, s.7-8.

- İnce, Özlem: "İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, M.Ü. Kamu Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2003.
- İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1994.
- Kalinkara, Velittin: "Verimliliğin Arttırılması ve Bedensel rahatsızlıkların Önlenmesinde Çalışma Yeri Dizaynının Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1, 1995, s.121-135.
- Kaptan, Zeynep: "Performans Değerlendirme ve Motivasyon", (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/bireyler>, t.y.
- Karcioğlu, Fatih: "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", (Çevrimiçi) <http://başakekonomi.com.tr>, t.y.
- Karl, Katherine A.: "Does Workplace Fun Buffer the Impact of Emotional Exhaustion on Job Dissatisfaction? [İşyerinde Hoşça Vakit Geçirme iş Tatminsizliğinde Duygusal Yorgunluğun Etkisini Azaltır mı?]", **Journal of Behavioral and Applied**, Jan 2006, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb>, t.y.
- Kaya, Nihat: "İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Güdülenmesi", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Mayıs 2001, s.541-551.
- Kaynak, Tuğray: **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.bs, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 1995.
- Harris,Kenneth J., Matrecia James, Ranida Boonthanom: "Perceptions of Organizational Politics and James Cooperation as Moderators of the Relationship Between Job Strains and Intent to Turnover [Kazanca Odaklanma ile Mesleki Başarı Arasındaki İlişkinin Göstergesi Olarak Kurumsal Katılım ve Politikanın Algılanması]", **Journal of Managerial Issues**, Spring 2005, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb> , 14 Eylül 2006.
- Keser, Aşkın: "Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar", (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages>, 12 Mayıs 2006.
- Kızıltan, Gonca: "Meslek Seçimi", (Çevrimiçi) <http://www.egitim.com/aile>, 12 Mayıs 2006.

- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8.bs, İstanbul, Beta, 2001.
- Korman, Abraham: **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çev. İlhan Akhun, Cevat Alkan, Ankara, M.E.B., 1978.
- Kökel, Fatma Dilek: “Öğrenen Organizasyon İlkelerinin, Kurum Kültürü ile İlişkisi”, **Human Resources**, sayı:2, Nisan-Mayıs-Haziran 1999, s. 33-64.
- Köktürk, Mehtap, Dilek Torunoğlu: “Örgüt Kültürü ve Amaçların İdeal Bileşimi”, **Örgütsel Çalışma ve Kadınlar, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı** Bilimsel Sempozyumlar Dizisi, No: 10, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, M.Ü. Kadın İşgücü İstihdamı Araştırma ve Uygulama Merkezi, 1995, s.35-43.
- Kuşluvan, Zeynep Aslan: “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, **Human Resources**, sayı:3, Temmuz-Ağustos 1999, s.55-64.
- Küçükkocaoğlu, Güray: “Elektronik Emir İletim Yönteminin İMKB’nin Mikroyapısı Üzerine Etkisi”, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, No:232, 2005, s.84-95.
- Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, 5. bs., McGraw-Hill , t.y.
- Maddux, Robert B.: **Takım Kurma**, Çev. Can İkizler, İstanbul, Alfa Basım, 1999.
- McBeath, Gordon: **The Handbook of Human Resource Planning**, Great Britain, Blackwell Business, t.y.
- McCarraher, Lucy, Lucy Daniels: **Dengeli Yaşam**, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Optimist, 2004.
- McJ., Linda Micheli v.d,: **Managerial Communication**, USA, Scott, Foresman, 1984.
- Okpara, John O.: “The Relationship of Personel Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry [İş Tatmini ve Kişisel Özellikler Arasındaki İlişki: Petrol Endüstrisinde Çalışan Nijeryalı Yöneticiler Üzerine Bir Çalışma] ”, **Journal of American Academy of Business**, Sep 2006, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb>, 14 Eylül 2006.

- Oral, Saime,
Zeynep Kuşluvan: "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, No.3, 1997, s.93-94
- Osborn, Debra S.,
Robert C. Reardon: "Career Explorer With High-Risk Middle School Students", [Yüksek Riskli Ortaokul Öğrencileri İçin Kariyer Planlaması], **The Career Development Quarterly**, March 2006, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com> , 7 Ekim 2006.
- Özdevecioğlu, Mahmut: "Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri", **H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ankara, C. XXII, S.1, 2004, s.209-233.
- Özdiller, İlhan: "Motivasyon ve Performans Yönetimi", **Human Resources**, sayı:1, Kasım-Aralık 2001, s. 18-19.
- Öğüt, Şebnem: "İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri", **Human Resources**, sayı:2, Ocak-Şubat 2001, s. 28-30
- Özkılıç, Özlem: **İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri**, Ankara ,Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2005.
- Öztürk, Güler: "Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler", **Human Resources** , sayı :2, Eylül Ekim 1999, s. 72-92.
- Pittman, Garth: "Dilemmatic Constructions of Career in the Career Counselling Interview [Kariyer Planlaması Görüşmesinde Kariyerin Problemlı Yapısı]", **The Career Development Quarterly**, Mar 2000, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pgdweb> , 7 Ekim 2006
- Pusat, Aytül: "İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 1992.
- Püsküllüoğlu, Ali: **Türkçe Sözlük**, İstanbul, YKY, 1995.
- Robbins, Stephen: **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, 1998.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları , 1987.
- Safran, Barış: “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi”, (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org/>, 23 Eylül 2005.
- Scott-Ladd, Brenda, Verena Marshall: “Participation in Decision Making: a Matter of Context? [Karar Vermek İçin katılım: Genel Durum İçeriği]”, **Leadership&Organization Development Journal**, 2004,(Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pgdweb>, 14 Eylül 2006.
- Sinetar, Marsha: **Sevdiğin İşi Yap Para Ardından Gelecektir**, Çev. Sibel C.Pinto,İstanbul, Kuraldışı Yay.,1998.
- Soylu, Özlem: “Çalışan Mennuniyeti Anketleri”, **Human Resources**, Sayı:4, Eylül-Ekim 2000, s. 42-45.
- Sermaye Piyasası Kurulu: “Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ”, Seri V, 58/h maddesi, **Resmi Gazete**, 7 Eylül 2000.
- Şimşek, Levent: “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, No: 2, 1995, s.91-110.
- Taştan, Seçil: “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/printout>, 08 Ekim 2005
- Tekarslan, Erdal, v.d.: **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul,İ.Ü.İ.F., 2000.
- Telman, Nursel: **Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi**, İstanbul, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları,1988.
- Telman, Nursel, Pınar Ünsal: **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon, 2004.
- Tevruz, Suna: “İnsanı Gayretlendirme”, **Örgütsel Çalışma ve Kadınlar**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Bilimsel Sempozyumlar Dizisi, No: 10, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, M.Ü. Kadın işgücü istihdamı Araştırma ve Uygulama Merkezi, 1995, s.69-83.

- Tokat, Bülent, Meltem Dil: "Performans Değerlemenin İş Tatminini Arttırmadaki Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Ankara, Şubat 2006, s.46-52.
- Torrington, Derek, Laura Hall: **Personnel Management HRM in Action**, 3.bs, Great Britian, Prentice Hall, 1995.
- Türkiye İş Kurumu : <http://www.iskur.gov.tr/mydocu/meslek/meslek1/borsa,t.y>.
- Ulusoy, Tülin: "İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması", Yayınlanmamış Doktora tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993.
- Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- Uyguç, Nermin: "İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C:XIII, Sayı:2, 1998, s. 193-204.
- Uzun, Turgay: "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması", (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org/>, 22 Eylül 2005.
- Ülsever, Cüneyt: **21.Yüzyılda İnsan Yönetimi:Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bakış**, Y.Haz. Özgür Kalyoncu, F. Evren Sezer, İstanbul, OM Yayınevi, 2003.
- Ünalan, Şükrü: "Hayatta Önemli Bir Dönüm Noktası: Meslek Seçimi", (Çevrimiçi) <http://www.ilkadimdergisi.com/159>, 12 Mayıs 2006.
- Weiss, W.H.: "Organizing for Quality, Productivity and Job Satisfaction [Kalite, Üretim ve İş Tatmini İçin Düzenleme]", **Supervision**, Feb. 2006, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com/pqdweb> , 14 Eylül 2006.
- Yahyagil, Mehmet Y.: "Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Human Resources**, sayı:4, Eylül Ekim 2000, s.75-93.
- Yalçın, Selçuk: **Personel Yönetimi**, 5 bs, İstanbul, Beta Yayın, 1994.

- Yüksel, İhsan: “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.V, No:1, 2004, s.47-58.
- Yüksel, İhsan: “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C:VI Sayı:2, 2005, s. 291-306.

Ek 1

Değerli Üye Temsilcileri,

Yüksek lisans programı çerçevesinde, İMKB binasında görev yapan üye temsilcilerinin iş tatminlerini etkileyen işin özelliği, çalışma düzeni, ücretlendirme gibi faktörlerin iş tatmininde farklılık yaratıp yaratmadığını ölçmek amacıyla bir anket formu hazırlanmıştır.

Anketlerde ad soyad veya üye ismi gibi bilgiler yer almamaktadır. Bu nedenle açık yüreklilikle cevaplayabilirsiniz. BORSA UZMANLARI DERNEĞİ bu çalışma sonuçlarından sektörümüzdeki çalışan memnuniyetini artırma amacıyla yararlanacaktır.

Ankette yer alan sorular için geçerli ve doğru yanıtlar yoktur. Kendinize en uygun yanıtı seçerek işaretleyebilirsiniz.

Anket dağıtım tarihi : 29 HAZİRAN 2006 1.seans öncesi

Anket toplanma tarihi : 29 haziran 2006 2.seans sonu

Anketlerin dağıtım ve toplanma yeri :

- a. Seans salonunda bulunan üye temsilci masaları (Doldurulduktan sonra masalarda bırakılacaktır.)
- b. Üye ofis haberleşme kutuları (Üye ofislerinde doldurulan formlar haberleşme kutularına bırakılacaktır.)

Ankete katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

BORSA UZMANLARI DERNEĞİ

Konu ile ilgili irtibata geçilecek kişi

Müfide SÜREK (0212 298 21 43)

Bu alışma İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "İnsan Kaynakları Yönetimi" Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi tarafından yürütölen bir çalışmadır. Ankete dayalı araştırmada İMKB binasında görev yapan Üye Temsilcilerinin sahip oldukları farklı demografik, iş ve işletme özelliklerinin iş tatminlerinde farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileri kapsayan sorular, ikinci bölümde işinizin çeşitli yönlerini yansıtan ifadeler ve üçüncü bölümde öneriler kısmı yer almaktadır.

Anket formlarına isim ve soyadı yazılması gerekli değildir. Araştırmada yanıtlarınız ve aktardığınız veriler, bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistik analizlerinin anlamlı çıkması açısından ankette hiçbir sorunun boş bırakılmamasını önemle rica ederiz.

İlginiz ve katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

BÖLÜM 1 : KİŞİSEL BİLGİLER

Size uygun seçeneği yanındaki parantez içine (X) işaretini koymanız ve 6. soruyu doldurmanız yeterlidir.

1. Ünvanınız () Şef Üye Temsilcisi () Üye Temsilcisi	9. Çalışma saatleriniz seans saatleri ile mi belirleniyor ? () Evet () Hayır
2. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek	10. Çalışma şekliniz () Sadece çalıştığım firma hesabına çalışabilmekteyim () Kendi hesabıma da çalışabilmekteyim () Sadece kendi adıma çalışabilmekteyim
3. Medeni Durumunuz () Evli () Bekar () Dul	11. Çalıştığım kurumun statüsü () Banka kökenli aracı kurum () Aracı kurum
4. Yaşınız () 25 ve altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 50 ve üzeri	12. İşinizden elde ettiğiniz ortalama aylık geliriniz (prim vs.dahil) () 999.00 YTL veya daha az () 1,000.00 YTL - 1,999.00 YTL () 2,000.00 YTL - 2,999.00 YTL () 3,000.00 YTL - 3,999.00 YTL () 4,000.00 YTL - 4,999.00 YTL () 5,000.00 YTL veya daha yukarısı
5. Eğitim Durumunuz () Lise () Ön Lisans () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora	13. Bu sektörde şimdiye kadar çalıştığınız şirket sayısı () 1-2 () 3-5 () 6 ve üzeri
6. Mezuniyet Alanınız () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora	14. Bu sektörde çalışmadan önceki hizmet süreniz. () 3 yıl ve altı () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri
7. Eğitiminizi kendi isteğinizle mi seçtiniz ? () Evet () Hayır	15. Bu sektördeki hizmet süreniz. () 3 yıl ve altı () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri
8. Çalıştığınız sektörü kendi isteğinizle mi seçtiniz ? () Evet () Hayır	16. İşinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz ? () Evet () Hayır

BÖLÜM 2 : İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatli okuyarak işinizin o cümlede belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu bir (X) işareti ile belirtiniz.

		Çok memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
	Şimdiki işimden ;					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş imkanı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından,					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşmaları açısından					

		Çok memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

BÖLÜM 3 : ÖNERİLER