

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PERSONEL MEMNUNİYETİNİN İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİ: GÜMRÜKSÜZ SATIŞ MAĞAZASINDA BİR
UYGULAMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Birkan YILMAZ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mustafa BİLİCİ**

İSTANBUL - 2016

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Birkan Yılmaz
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Personel Memnuniyetinin İş Verimliliği Üzerine Etkisi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 18.01.2016
- SAYFA SAYISI** : 85
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof.Dr. Mustafa BİLİCİ
- DİZİN TERİMLERİ** : Verimlilik, İş Tatmini, Personel Memnuniyeti, Özel Sektör
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tezin temel amacı özel gümrüksüz satış sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların memnuniyetlerinin ölçülmesi ve memnuniyet düzeylerini belirleyen faktörlerin araştırılmasıdır. Bu amaçla çalışmaya toplam 48 kişi alınmıştır. Çalışmaya alınan kişilerin sosyodemografik özellikleri hazırladığımız bir formla değerlendirilmiştir. Ayrıca İş Tatmini, Verimlilik ve Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak çalışanların iş tatmini, verimlilik ve tükenme düzeyleri ölçülmüştür. Yapılan istatistiksel değerlendirme sonucunda iş tatmini ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Tükenme düzeyleri ile iş tatmini ve verimlilik arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular özel gümrüksüz satış sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların memnuniyet düzeylerinin iş tatmini ve tükenme düzeyleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Birkan Yılmaz

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PERSONEL MEMNUNİYETİNİN İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİ: GÜMRÜKSÜZ SATIŞ MAĞAZASINDA BİR
UYGULAMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Birkan YILMAZ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mustafa BİLİCİ

İSTANBUL - 2016

BEYAN

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

Birkan YILMAZ

18.01.2016

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Birkan YILMAZ' ın " Personel Memnuniyetinin İş Verimliliği Üzerine Etkisi: Gümrüksüz Satış Mağazasında Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. Mustafa BİLİCİ
(Danışman)

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Mine
Mukaddes AFACAN
FINDIKLI

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Levent
POLAT

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu tezin temel amacı özel gümrüksüz satış sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların memnuniyetlerinin ölçülmesi ve bu kişilerin memnuniyet düzeylerini belirleyen faktörlerin araştırılmasıdır. Bu amaçla çalışmaya 48 kişi alınmıştır. Çalışmaya alınan kişilerin sosyodemografik özellikleri hazırladığımız bir formla değerlendirilmiştir. Ayrıca İş Tatmini, Verimlilik ve Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak çalışanların iş tatmini, verimlilik ve tükenme düzeyleri ölçülmüştür. Yapılan istatistiksel değerlendirme sonucunda iş tatmini ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Tükenme düzeyleri ile iş tatmini ve verimlilik arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular özel gümrüksüz satış sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların memnuniyet düzeylerinin iş tatmini ve tükenme düzeyleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

SUMMARY

The main objective of this thesis special duty-free sector measurement of satisfaction of employees in companies and to investigate the factor that determine the level of satisfaction is. For this purpose, a total of 48 people were taken to work. Sociodemographic characteristics of persons who received the study prepared in a form that was evaluated. In addition to job satisfaction scale, efficiency, scale and the scale of the job satisfaction of employees using the burnout, productivity and exhaustion levels were measured. Statistical evaluation as a result of job satisfaction was found a positive relationship between productivity with. Exhaustion levels with job satisfaction and productivity is found a negative relationship between. These findings are specialduty-free sector satisfaction levels of job satisfaction of employees in companies and exhaustion levels have shown that associated with.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
EKLER LİSTESİ.....	XII
ÖN SÖZ	XIII
A-GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	2
1.1. MEMNUNİYET KAVRAMI VE TANIMI.....	2
1.2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN MOTİVASYON	
TEORİLERİ	3
1.3.1. Kapsam Teorileri.....	3
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	4
1.3.1.2. Alderfer'in Varolma Gelişme Teorisi.....	5
1.3.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi	6
1.3.2. Süreç Teorileri.....	6
1.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	7
1.3.2.2. Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	7
1.3.2.3. Locke'nin Amaçlama Teorisi	8
1.4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER	9
1.4.1. İçsel Faktörler.....	9
1.4.2. Dışsal Faktörler	10
1.4.2.1. Finansal Unsurlar.....	10

1.4.2.1.1. Ücret	10
1.4.2.1.2. Çalışmayı Takdir ve Ödüllendirme.....	10
1.4.2.1.3. İş Güvenliği	11
1.4.2.2. Yönetmel Unsurlar	11
1.4.2.2.1. Karara Katılma	11
1.4.2.2.2. Yetki Devri.....	12
1.4.2.2.3. Yönetici Davranışları	12
1.4.2.2.4. Motivasyon	13
1.4.2.2.5. Hiyerarşik Yapı.....	14
1.4.2.3. Örgütsel Unsurlar.....	14
1.4.2.3.1. Örgüt Yapısı ve Kültürü	14
1.4.2.3.2. Örgüt İklimi.....	15
1.4.2.3.3. Kurum İmajı.....	16
1.4.2.3.4. Değişim	17
1.4.2.3.5. Örgüt İçi İletişim ve İlişkiler	17
1.4.2.3.5.1. Kurumsal İletişim.....	17
1.4.2.3.5.2. Ekip Çalışması.....	18
1.4.2.3.5.3. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	19
1.4.2.3.6. İş Ortamı ve Çalışma Koşulları	19
1.4.3. Bireysel Faktörler	19
1.4.3.1. Kişinin Kendisinden Kaynaklanan Değişkenler	20
1.4.3.1.1. Cinsiyet	20
1.4.3.1.2. Yaş.....	20
1.4.3.1.3. Kişilik.....	21
1.4.3.1.4. Yetenek ve Zeka	21
1.4.3.2. Sonradan Kazanılan Değişkenler.....	22
1.4.3.2.1. Medeni Durum.....	22
1.4.3.2.2. Eğitim.....	22
1.4.3.2.3. Statü.....	22

1.4.3.2.4. Kıdem.....	23
1.5. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR	23
1.5.1. İş Analizleri.....	23
1.5.2. İş Dizaynı (İş Tasarımı)	24
1.5.2.1. Rotasyon	24
1.5.2.2. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme	25
1.6. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN İŞLETMEYE ETKİLERİ	26
1.6.1. İşe Devamsızlık.....	26
1.6.2. Çatışmalar.....	26
1.6.3. İşletmeye Zarar Verici Davranışlar	27
1.6.4. Performans	27
1.6.5. Çalışan Devir Hızı	28
1.6.6. Yabancılaşma	28
İKİNCİ BÖLÜM.....	29
MOTİVASYONUN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ.....	29
2.1. VERİMLİLİK KAVRAMININ ANLAMI VE KAPSAMI	29
2.1.1. Verimliliğin Tanımı ve Terminolojisi	29
2.1.2. Verimlilik Türleri.....	30
2.2. VERİMLİLİĞİN BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ.....	30
2.3. VERİMLİLİK ETMENLERİ	31
2.3.1. Sosyal, Kurumsal ve Bireysel Verimlilik Etmenleri	31
2.3.2. Dış ve İç Verimliliğin Etmenleri	32
2.4. İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİN SOSYO-TEKNİK ANALİZİ	32
2.4.1. Sosyal Olmayan (Teknik) Belirleyiciler.....	33
2.4.1.1. Ürün ve Hizmet.....	33
2.4.1.2. Tesis ve Donanım.....	33
2.4.1.3. Teknoloji.....	33
2.4.1.4. Malzeme ve Enerji	34

2.4.2. Sosyal Belirleyiciler	34
2.4.2.1. Bireyler ve Gruplar	34
2.4.2.2. Örgüt ve Sistemler	35
2.4.2.3. Çalışma Yöntemleri ve Yönetim Biçimleri.....	35
2.5. VERİMLİLİĞİN YARATACAĞI SONUÇLAR	35
2.5.1. Verimlilik ve Birey	35
2.5.2. Verimlilik ve İşletme.....	36
2.5.3. Verimlilik ve Ülke Ekonomisi.....	36
2.6. İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ	37
B-YÖNTEM	39
PERSONEL MEMNUNİYETİNİN İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA.....	39
1.ARAŞTIRMANIN AMACI	39
2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	40
3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	41
3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	41
3.2. Sosyodemografik Anket Formu	41
3.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MİDÖ).....	41
3.4. İşgören Performans Ölçeği (İPÖ).....	42
3.5. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)	42
4.ÖZEL GÜMRÜKSÜZ SATIŞ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLER İLE DİĞER SATIŞ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLERİN FARKI	43
C-BULGULAR.....	44
1.VERİLERİN ANALİZİ.....	44
1.1. Güvenirlilik Analizi	44
1.2. Araştırmaya Katılanların Demografik İstatistikleri.....	45
1.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği, İşgören Performans Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Analizi	47
1.3.1. Minnesota İş Doyum Ölçeğine Göre Cevapların Analizi.....	47

1.4.	Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular.....	53
1.6.	Korelasyon Analizi.....	68
1.7.	Regresyon Analizi ve Ana Hipotezlerin Regresyon Analizi.....	68
D-TARTIŞMA	71
E-SONUÇ	79
KAYNAKÇA	80
EKLER	

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
SPSS	: Sosyal Bilimlerde Kullanılan İstatistik Programı
STD.	: Standart
v.d.	: Ve Diğerleri
MİDÖ	: Minnesota İş Doyum Ölçeği
İPÖ	: İşgören Performans Ölçeği
MTÖ	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği

TABLULAR LİSTESİ

	SAYFA
TABLO-1 İŞ DOYUMU, VERİMLİLİK VE TÜKENMİŞLİK ÖLÇEKLERİNİN GÜVENİRLİLİK DERECELERİNE GÖRE ANALİZİ.....	44
TABLO-2 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	45
TABLO-3 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN MEDENİ DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI.....	45
TABLO-4 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÇOCUĞUNUN OLUP OLMADIĞI DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI	45
TABLO-5 ÖĞRENİM DURUMUNA GÖRE FREKANS VE YÜZDE DEĞERLERİ.....	46
TABLO-6 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN KURUMDAKİ HİZMET YILINA GÖRE DAĞILIMLARI	46
TABLO-7 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GÖREVLERİNDEKİ HİZMET YILINA GÖRE DAĞILIMLARI	46
TABLO-8 AYLIK ÜCRETİ NET KAÇ TL OLDUĞUNA GÖRE FREKANS VE YÜZDE DEĞERLERİ.....	47
TABLO- 9 MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ FREKANS VE YÜZDE ANALİZLERİ.....	48
TABLO- 10 İŞGÖREN PERFORMANS ÖLÇEĞİ FREKANS VE YÜZDE ANALİZİ.....	50
TABLO- 11 MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ FREKANS VE YÜZDE ANALİZİ.....	52
TABLO-12 T TESTİNE GÖRE ÇOCUĞUNUZ VAR MI SORUSU İLE İŞ DOYUMU ORTALAMALARININ FARKI.....	54
TABLO-13 T TESTİNE GÖRE CİNSİYET İLE İŞ DOYUMU ORTALAMALARININ FARKI	54
TABLO-14 T TESTİNE GÖRE ÇOCUĞUNUZ VAR MI SORUSU İLE VERİMLİLİK ORTALAMALARININ FARKI.....	54
TABLO-15 T TESTİNE GÖRE CİNSİYET İLE VERİMLİLİK ORTALAMALARININ FARKI	54
TABLO-16 T TESTİNE GÖRE ÇOCUĞUNUZ VAR MI SORUSU İLE TÜKENMİŞLİK ORTALAMALARININ FARKI.....	55

TABLO-17 T TESTİNE GÖRE CİNSİYET İLE TÜKENMİŞLİK ORTALAMALARININ FARKI	55
TABLO-18 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE YAŞ İLE İŞ DOYUMU ORTALAMALARININ FARKI	55
TABLO-19 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE MEDENİ DURUM İLE İŞ DOYUMU ORTALAMALARININ FARKI.....	55
TABLO-20 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE ÖĞRENİM DURUMU İLE İŞ DOYUMU ORTALAMALARININ FARKI.....	56
TABLO-21 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE KURUMDAKİ HİZMET YILI İLE İŞ DOYUMU ORTALAMALARININ FARKI	56
TABLO-22 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE GÖREVDKİ HİZMET YILI İLE İŞ DOYUMU ORTALAMALARININ FARKI	56
TABLO-23 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE AYLIK ÜCRET DURUMLARI İLE İŞ DOYUMU ORTALAMALARININ FARKI	56
TABLO-24 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE YAŞ DURUMLARI İLE VERİMLİLİK ORTALAMALARININ FARKI	57
TABLO-25 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE MEDENİ DURUM İLE VERİMLİLİK ORTALAMALARININ FARKI	57
TABLO-26 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE ÖĞRENİM DURUMLARI İLE VERİMLİLİK ORTALAMALARININ FARKI	57
TABLO-27 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE KURUMDAKİ HİZMET YILI İLE VERİMLİLİK ORTALAMALARININ FARKI.....	57
TABLO-28 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE GÖREVDKİ HİZMET YILI İLE VERİMLİLİK ORTALAMALARININ FARKI.....	58
TABLO-29 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE AYLIK ÜCRET İLE VERİMLİLİK ORTALAMALARININ FARKI	58
TABLO-30 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE YAŞ İLE TÜKENMİŞLİK ORTALAMALARININ FARKI	58
TABLO-31 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE MEDENİ DURUM İLE TÜKENMİŞLİK ORTALAMALARININ FARKI.....	58
TABLO-32 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE ÖĞRENİM DURUMLARI İLE TÜKENMİŞLİK ORTALAMALARININ FARKI	59
TABLO-33 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE KURUMDAKİ HİZMET YILI İLE TÜKENMİŞLİK ORTALAMALARININ FARKI.....	59
TABLO-34 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE GÖREVDKİ HİZMET YILI İLE TÜKENMİŞLİK ORTALAMALARININ FARKI.....	59

TABLO-35 NONPARAMETRİK TESTE GÖRE AYLIK ÜCRET İLE TÜKENMİŞLİK ORTALAMALARININ FARKI	59
TABLO-36 MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİNE GÖRE KMO VE BARLETT'İN TEST SONUCU.....	60
TABLO-37 MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİNİN TOPLAM VARYANS TEST SONUCU.....	61
TABLO-38 MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİNİN DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR YÜKLERİ TEST SONUCU	62
TABLO-39 İŞGÖREN PERFORMANS ÖLÇEĞİNE GÖRE KMO VE BARLETT'İN TEST SONUCU.....	63
TABLO-40 İŞGÖREN PERFORMANS ÖLÇEĞİNİN TOPLAM VARYANS TEST SONUCU.....	64
TABLO-41 İŞGÖREN PERFORMANS ÖLÇEĞİNİN DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR YÜKLERİ ANALİZİ	64
TABLO-42 MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİNE GÖRE KMO VE BARLETT'İN TEST SONUCU.....	65
TABLO-43 MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİNİN TOPLAM VARYANS TEST SONUCU.....	66
TABLO-44 MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİNİN DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR YÜKLERİ ANALİZİ	67
TABLO-45 DEĞİŞKENLERİN KORELASYON ANALİZİ TABLOSU	68
TABLO-46 REGRESYON ANALİZİNE GÖRE İŞ DOYUMUNUN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ	69
TABLO-47 REGRESYON ANALİZİNE GÖRE TÜKENMİŞLİĞİN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ	69
TABLO-48 REGRESYON ANALİZİNE GÖRE TÜKENMİŞLİĞİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ	69

EKLER LİSTESİ

SAYFA

EK-A	ANKET FORMU ÖRNEĞİ	A-1
EK-A	A. KİŞİSEL BİLGİLER	A-1
EK-B	B. MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ	B-1
EK-C	C. İŞGÖREN VERİMLİLİK ÖLÇEĞİ	C-1
EK-D	D.MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ.....	D-1

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresinde bilgi, deneyim ve desteğini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve bu tezin hazırlanmasında bana yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Mustafa BİLİCİ' ye

Bu süre içerisinde bana göstermiş olduğu sabır ve destek den dolayı aileme ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

A- GİRİŞ

Çalışma hayatında insanfaktörünün önemi küreselleşen dünyada giderek artmaktadır. Şirketler küreselleşmeye ayak uydurabilmek için personel odaklı bir anlayış benimsemişlerdir. Personel memnuniyetinin sağlanması örgütsel boyutta birçok süreci dolaylı ya da dolaysız olarak etkilemektedir. Personel memnuniyeti verimlilik, motivasyon, kaliteli hizmet, müşteri memnuniyeti sağlama, devamsızlık ve personel devir oranlarında düşüş, bağlılık, karlılık fırsatları gibi birçok örgütsel süreçler ile ilişkilendirilebilmektedir.

Çalışanlar fikirlerine değer verilen, kişisel gelişimi teşvik eden, sosyal olanaklar açısından tatmin edici ve yüksek ahlaki değerlerin sunulduğu bir iş yerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır. Böyle iş yerlerinde çalışanların iş ve çalışma koşullarından kaynaklanan problemleri azalmakta, bu sayede kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmede daha istekli bir tutum takınmaktadırlar. Dolayısıyla bu durum işletmelerin verimliliği ve etkinliğini doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışmada, personel memnuniyeti, verimliliği, tükenmişliği incelenmiştir. Bu üç faktörün birbirlerini ne derecede etkilediği ya da etkilemediğine bakılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde memnuniyet kavramından bahsedilmiş ve çalışan memnuniyetinde rol oynayan faktörler anlatılmıştır.

İkinci bölümde verimlilik kavramı, verimliliği etkileyen faktörler ve işletmelerde verimlilik analizlerinden bahsedilmiştir.

Yöntem bölümünde bu çalışmanın nasıl yapıldığı (kullanılan ölçekler, anket soruları vs.) anlatılmıştır.

Bulgular kısmında ise kullanılan yöntemle elde edilen sonuçlar grafikler yardımıyla gösterilmiş daha sonrada açıklamaları yapılmıştır.

Tartışma kısmında elde edilen bulgular literatürdeki benzer araştırmalar ile karşılaştırmalar yapılarak yorumlanmıştır.

Sonuç bölümünde ise araştırma kısaca özetlenmiş, daha sonra yapılacak benzer araştırmalarda yaşanacak zorluklara değinilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. MEMNUNİYET KAVRAMI VE TANIMI

Memnuniyet; memnun olma, sevinç duyma, sevinme¹, şeklinde Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde belirtilmiştir.

Bir başka memnuniyet tanımı ise şöyledir: "Herhangi bir olay veya durum nedeniyle sevinç, kıvanç, mutluluk hissedeni niteleyen sığata memnun ve bu memnun olma, sevinç duyma halini açıklayan kavrama ise memnuniyet denir².

Günlük yaşam sürecinde bireyin memnuniyete iki biçimde ulaştığı ifade edilmektedir. Birincisi bireyin çaba göstermeden ya da normal bir çaba ile ulaşması mümkün olmayan sonuçları elde etmesi sonucunda ulaşılan memnuniyette, o kişi şanslı kabul edilmektedir. İkinci memnuniyet ise, bireyin elinde olan yani bireyin üretmediği ya da denetiminde olmayan bir durumun sonucu değildir. Birey üretimi sonucu ulaştığı memnuniyet için hedefler koyarak tüm gücüyle çalışmış, ciddi ölçüde performans harcamış ve sonuçta istediğini kazanmıştır. Burada diğer değişkenlerinde söz konusu olmasına rağmen, ulaşılan memnuniyet ağırlıklı olarak çaba gösteren bireye bağlıdır³.

Kant'a göre; memnuniyet anlayışlarının ve tasarımının çeşitliliği, her şeyin, bireyin arzu ve isteklerine bağlı olarak gelişmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, birey memnuniyetini zenginlik, sağlık, para, statü, güç, iletişim, cinsel haz, aşk, erdem, vb. içeren listede yer alan birçok maddi ve manevi unsur ile sağlayabilir⁴.

Memnuniyet doğrudan bir hedef olarak konulmasa da, ancak somut hedefler üzerinden ulaşılabacak bir durum olduğundan, bireyin şans faktörü yanında hedefe erişmek için ciddi bir gayret göstermesi ve geri adım atmaması gerekir. Ancak bazı zamanlarda birey çok somut koyduğu hedefler için ciddi çaba harcayarak ulaştığı sonuçtan memnun olmayabilir ya da tüm çabasına rağmen hedeflerine ulaşamadığı için memnuniyete erişemeyebilir. Bireyin her zaman gösterdiği çaba

¹Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, " Memnuniyetin Tanımı", http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.54215cfb2597b3.90238407 (Erişim tarihi: 23.09.2014)

²Medine Erken, Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.9 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

³Gültekin Gülakan, Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova Üniversitesi, Yalova, 2013, s.10-11 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁴ Immanuel Kant, **Werke**, W. Weischedel, Darmstadt, Cilt. 6, 1960, s. 217, 261., Aktaran: Pieper, s. 136.

oranında veya çaba sonucunda memnun olacağı önceden garanti edilemez ya da garanti altına alınamaz. Çünkü memnuniyet anlayışı bireyin özelliklerine, durumun özelliklerine, yere, zamana ve ulaşılan sonuca göre çeşitlilik göstermekte olduğundan dinamik bir süreçtir.

1.2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ TANIMI VE ÖNEMİ

Ücret karşılığında, başkasının yararına fiziksel ve bedensel gücünü veya el uzvunu kullanan bireye çalışan denir⁵.

Çalışan memnuniyeti, kişinin işine ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal bir sonucudur. Yani bireyin iş durumuyla ilgili kişisel bir değerlendirmesidir⁶.

Çalışan memnuniyeti, çalışanların işleri veya elde ettikleri tecrübeler neticesinde, işi hakkında kendisinde hissettiği olumlu ve duygusal bir durumdur⁷.

Kurumsal başarı ve müşteri memnuniyeti isteniyorsa, bu personel memnuniyetinden geçer. Bu nedenle, personel memnuniyetine öncelik tanınmalıdır. Çünkü; başarıya ve kaliteye, adanmış insanlarla ulaşılabilir.

Çalışan memnuniyeti, çalışanlara ödenen ücrete, örgütün yükselme ve kariyerimkanlarına, çalışanların yöneticileriyle ilişkilerine ve örgüt içindeki konumlarına, statülerine, eğitim ve geliştirme imkanlarına, genel olarak çalışma şartlarına, yapılan işin içeriğine, çalışma saatlerine, işin sürekli bir iş olup olmadığına ve iş arkadaşlarıyla ilişkilere bağlı olarak değişmekle birlikte stres, iş yükü, örgüt politikaları, takdir edilme ve çalışanların eğitim, yaş cinsiyet gibi demografik özelliklerine göre de değişebilmektedir⁸.

1.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorilerini kapsam teorileri ve süreç teorileri başlığı altında iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar aynı zamanda içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak adlandırılabilir.

1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam kuramlarının amacı, bireyleri belli yönde davranmaya yönelten ve bireylerin içerisinde bulunduğu durumu anlamaya çalışmalarıdır⁹. Yöneticiler, kişileri

⁵Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, 1. Basım. İstanbul, 1992,s. 729.

⁶ Nursel Telman, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, 1. Basım. İstanbul, 2004, s.12

⁷B.Kanoğlu, **Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş. Örnek Uygulama**, İstanbul, 2007, s.14.

⁸DerekAllen ,MorrisWilburn ,**LinkingCustomerandEmployeeSatisfactiontotheBottomLine**, USA: ASQ Quality Pres Publications,2002,s.17.

⁹Nuri Tortop vd. ,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2010, s.171

şirketlerin amaçları doğrultusunda çalışmaya yönlendirebilmek için onları bu yönde çalışmaya yönlendirecek faktörleri bilmeleri gerekir.

Kapsam kuramı üç adet motivasyon teorisinden oluşur:

- Abraham MASLOW' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Alderfer'inVarolma Gelişme Teorisi
- FrederickHERZBERG' in Çift Faktör Teorisi'dir.

1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere (ihtiyaçlara) sahip olduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır¹⁰.

Bu yaklaşımın yöneticilik açısından bakıldığında şu şekilde değerlendirilir: Yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmek ve o ihtiyaçlarını giderebilmek istiyorlarsa onları nelerin tatmin edeceğini bilmeleri gerekmektedir¹¹. Böylece bireylerin istenilen şekilde davranmaları sağlanabilir.

Maslow, insanların ihtiyaçlarını beş aşamadan oluşan hiyerarşik bir sıralamayla 1954 yılında yaptığı klinik gözlemlerinden yararlanarak ortaya koymuştur¹². Hiyerarşik sıralamaya göre;

- 1) Fizyolojik ihtiyaçlar: Uyku, açlık, susuzluk, nefes alıp verme, korunma, barınma, cinsellik ihtiyaçlarını giderme, gibi ihtiyaçlar sonradan öğrenilmeyen ihtiyaçlardır. İnsan hayatını devam ettirecek nitelikte olan temel fizyolojik ihtiyaçlardır.
- 2) Güvenlik ihtiyacı: Kişilerin kendilerini güvende tutabilmek için hissettikleri ihtiyaçlardır diyebiliriz. Bunlara örnek olarak; barınma, giyinme, ısınma, güvenli bir hayat sürdürme, emeklilik, işsizlik, yaşlılık,

¹⁰Erol Eren, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, 13. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2012, s. 30-31.

¹¹Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.438.

¹²Şermin Şenturan vd., **Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları**, Beta Yayınları, İstanbul 2007, s.47.

hastalığın yanı sıra ekonomik açıdan sıkıntı çekme gibi korkularından dolayı kendilerini garanti altına alma çabalarıdır.

- 3) Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: Aitlik duygusu, sevilme, başkaları tarafından kabul görme, arkadaşlık, bir gruba katılma gibi toplumsal ve duygusal ihtiyaçlar diyebiliriz.
- 4) Takdir ve saygı ihtiyaçları: Kişilerin özüne saygı, başarılı olma, takdir edilme, özgüven, başkaları tarafından sayılma ve sevilme, tanınma ve statü kazanması vb. gereksinimleridir.
- 5) Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Bireylerin kendi arzu ve beklentileri yönünden en iyisini yapabilmek için bütünbecerilerini ve yeteneklerini kullanmaları onun yaratıcı bir birey olması ile açıklanır. Ancak bunun için kişi bütün potansiyelini göstermesi gerekir.

Maslow' a göre bireyler bir ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçlarını karşılamak istemektedirler bunlar yine hiyerarşik yapı ile birbirlerini takip ederler. Mesela; ilk aşama olan fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadan ikinci aşama olan güvenlik ihtiyaçlarından bahsetmek mümkün değildir.

Maslow'un yaklaşımından elde edilecek bilgileri İnsan kaynakları yönetimine yansıtılabilecek önemli bilgiler vardır. Temel ihtiyaçları karşılanmamış bireylerin işletmelerine önemli katkıda bulunabilmelerinden bahsetmek oldukça düşüktür. Bu yüzden her şeyden önce iş, bireyin temel ihtiyaçlarını karşılar nitelikte olmalıdır¹³.

1.3.1.2. Alderfer'in Varolma Gelişme Teorisi

Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Teoride varolma, fiziksel rahatlığa yönelik ihtiyaçları, ilişki sosyal ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçları ve gelişme kişisel gelişmeye ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçları göstermektedir. Teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin gerçek hayata uygun olmadığı savı ile oluşturulmuştur. Maslow'un teorisindeki beş ihtiyaç burada üç ihtiyaç üzerinde toplanmaktadır¹⁴.

Varolma İhtiyaçları: Fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olma ihtiyacıdır.

İlişkisel İhtiyaçlar: Başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir.

Gelişme Veya Büyüme İhtiyaçları: İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.

¹³Fındıkçı, a.g.e., s.379-380

¹⁴Tortop, a.g.e. s.171

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Aynı zamanda ERG modelde hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı da tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür¹⁵.

1.3.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Maslow'un motivasyon kuramında esas olan beş ihtiyaç basamağının varlığı ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem taşımaktaydı. Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman üniversite öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen 'çift faktör' kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu iş göreni kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani iş gören sadece bunlara sahip olmakla doyuma (tatmine) ulaşamamaktadır¹⁶.

Çift faktör kuramının yöneticiler için verdiği mesaj oldukça açıktır. Bir örgütte hijyen koşullarının arzulan düzeyde bulunması, iş gören tatminsizliğini ortadan kaldıracak, fakat iş görenleri yüksek düzeyde performans ortaya koymaları için motive etmeye yetmeyecektir. Öte yandan, tanınma, inisiyatif kullanma ve kişisel gelişme fırsatları oldukça güçlü motivatörler olup iş görenleri yüksek tatmin sağlamaya ve üst düzeyde başarı göstermeye yöneltebilecektir. Buna göre, yöneticinin rolü; örgütte yeterli düzeyde hijyen koşullarını sağlamak suretiyle tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak ve yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin edici motivatörleri devreye sokarak iş görenleri en üst düzeyde iş başarımı sağlayabilecekleri şekilde motive etmek olduğu söylenebilir¹⁷.

1.3.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorilerine karşılık süreç teorileri de insan davranışlarının nasıl başladığı, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı

¹⁵Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 9. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009, s.541-542

¹⁶Eren,a.g.e. s. 513

¹⁷Şermin Şenturan vd., *Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları*, Beta Yayınları, İstanbul 2007, s. 108

amaçlamaktadır. Bu şekilde motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini bulmaya çalışırlar¹⁸.

Motivasyon konusundaki süreç kuramları; çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacakları davranışsal eylemleri seçme tarzlarını ve bu seçimin sonuçta başarılı olup olmadığını inceleyen motivasyonel yaklaşımlar şeklinde ifade edilebilir¹⁹.

1.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un ümit kuramı bir süreç kuramıdır. Süreç kuramları, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Klasik kuramlara ise kapsam kuramları adı verilmektedir. Çünkü, bu kuramlar sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Ayrıca, süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır. Süreç kuramlarından ilki Vroom'un ümit kuramıdır²⁰.

Teoride üç tür ilişki üzerinde durulmaktadır. Emek-başarı ilişkisinde; kişiler kendi emekleri oranında başarı elde edeceklerini beklemektedirler. Başarı-ödül ilişkisinde ise, bireyler başarıları sonucunda ödül kazanacaklarına dair inanç taşırlar. Ödül-ihtiyaç ilişkisi ise belirtilen ilk iki ilişkiyi tamamlayıcı niteliktedir. Ödül kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesinin bir sonucudur. Ödül ihtiyaçları ne kadar yüksek oranda tatmin ederse, kişinin ödülü arzulama derecesi de o oranda artacaktır.

Bu teori doğrultusunda; çekicilik, beklenti ve araçsallık faktörlerinin hepsi motivasyonun kapsamındadır. Kişinin beklentisi yoksa, ne kadar çok çalışırsa çalışsın, başlangıçta motive olamaz. Kişinin beklentisi var yani başarılı olacağına inanıyor ancak alacağı ödül ihtiyacını tatmin etmiyorsa yani ödül çekici değilse yine motive olamaz.

Teori bu yönüyle çalışma yaşamının gerçekleri ile oldukça başarılı bir şekilde örtüşmektedir²¹.

1.3.2.2. Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır.

¹⁸ Tortop, a.g.e. s. 172

¹⁹M.Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitapevi Yayınları, 2012, s. 111.

²⁰ Eren, a.g.e. s. 532.

²¹Tortop, a.g.e. s. 173.

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleme tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başarımazacaktır). Örneğin; muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür²².

Bu kuramda, yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için iş görenlerin bekleme ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram, bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklemelerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş iş görenlerinde olabileceğini vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Ümit kuramları yöneticilerin güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak hangi tür ödüllerin güdüme, çaba ve başarılarını olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliklere bağlı nesnel olmayan (sübjektif) bir unsurdur ve genelleştirilemez²³.

1.3.2.3. Locke'nin Amaçlama Teorisi

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilen bu kuram, performans temeline dayanan motivasyon programlarından (Amaçlara Göre Yönetim, vd.) kaynaklanır. Kurama göre bireysel amaçların belirlenmesi, motivasyonu aşağıda sıralandığı gibi dört değişik şekilde etkilemektedir.

1. İşgörenin amacının belirlenmesi, belirli bir görev üzerinde dikkatinin odaklanmasını sağlar.
2. İşgörenin çabalarının düzenlenmesi ve artırılmasını sağlar.
3. Üçüncü olarak, belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarıma bağlamında kararlılığı artırır.
4. Örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise, örgüt bireyleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar²⁴.

²²Koçel, a.g.e. s.449.

²³Eren, a.g.e. s. 541-542.

²⁴Şimşek ve Çelik, a.g.e. s. 118-119.

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz, fazla düşünme ve yargılamalarda bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de güçlüğü ortadadır. Ancak, bu kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir²⁵.

Teorinin ana fikri bireylerin kendileri için belirledikleri hedef ve amaca ulaşılabilir durumlarıdır²⁶.

1.4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER

Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler birçok kaynakta içsel ve dışsal, bazılarında ise, bireysel faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu araştırmada ise, çalışan memnuniyeti etkileyen faktörler içsel, dışsal ve bireysel faktörler olarak üç ana grup altında ele alınacaktır.

1.4.1. İçsel Faktörler

İçsel faktörler işin temel yapısında var olan işin kendisiyle ilgili özelliklerdir. İşe ait olan ve iş doyumunu arttıran özellikler otonomi, görevin önemi, görev kimliği, görev becerinin çeşitliliği ve görev geri bildirimidir.

İşin temel yapısındaki bu çeşitlilik kişinin performansının ve iş tatmininin artmasına yardımcı olur. Ayrıca kişinin işini anlamlı bulmasına, daha fazla sorumluluk almasını sağlar ve bu iş tatminsizliğinin yarattığı devamsızlık, işgücü devri gibi olumsuz durumların varlığını azaltır.

Bireyler kendilerine bir şey katmayan tekdüze ve sıkıcı işlerden hoşlanmazlar. Bireyin tekrara dayalı işlerde çalışması, işinden sıkılmasına yol açmaktadır. Kişinin işinden dolayı yaşadığı bu sıkıntı depresyon, umutsuzluk ve yalnızlık gibi sorunları beraberinde getirmektedir²⁷.

²⁵ Eren, a.g.e. s.531.

²⁶ Koçel a.g.e. s.451.

²⁷ Reyhan Çabukel, Çalışan Memnuniyetleri Analizleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2008, s. 12 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

1.4.2. Dışsal Faktörler

Dışsal faktörler, personel memnuniyetini sağlayan durumsal etmenlerdir. Bu etmenler kurum politikasına, kurum kültürüne, toplumsal durumlara bağlı olarak belirlenirler.

1.4.2.1. Finansal Unsurlar

1.4.2.1.1. Ücret

Kişileri güdülemede işletmenin elinde bulunan en güçlü silah paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın önemi güdülemede sınırlıdır. Hatta Herzberg parayı sağlık etmenleri içinde sayarak güdüleyici etkisinin bulunmadığını belirtir²⁸.

Bunun yanında ücretin tatmin sağlamasında;

- 1) İş görenin yaşı, öğrenim durumu, kıdemi, yaşam şekli vb. kişisel nitelikler,
- 2) Harcanılan güç, üretilen ürünün özelliği, kişisel becerileri, yinelenmeye ayak uydurma vb. kişisel nitelikleri,
- 3) Kafilik, sorumluluklarını bilme, problem çözme, pes etmeme vb. kişisel niteliklerle kişinin aldığı ücret dengeli bir şekilde ve oranda olmalıdır. Aynı oranda olursa personelin tatminine bu oran bozulduğunda ise tatminsizliğe yol açmaktadır²⁹.

1.4.2.1.2. Çalışmayı Takdir ve Ödüllendirme

Çalışanlar yaptığı iş karşılığında aldığı ücretin yanında çalışmalarının takdir edilmesini de bekler. Nasıl ki kendimize bir değer veririz başkalarının da biz bu değeri vermelerini bekleriz.

Kişinin yetenekleri, kendine olan güveninin sonucunda orta çıkar³⁰.

Yöneticiler bir övgü olarak algılanabilecek olumlu ve değerli herhangi bir şey: para, terfi, ödül veya sembolik bir jest verdiklerinde ödüllendirme gücünü kullanmış olurlar. Bu güç diğer insanlara onların değer verdikleri herhangi bir şey verebilme yeteneğine bağlıdır. Sözlü ya da sözsüz olabileceği gibi elle tutulur gözle görülür

²⁸Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 1999, s. 185.

²⁹Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2010, s. 66.

³⁰Kantar, a.g.e., s. 66-67

bir şey (para, hediye, şirket arabası) olabilir ya da olmayabilir. Bu ödül uygun ve gerçek ise ilişkileri güçlendirir, bağlılığı ve üretkenliği artırır³¹.

Eğer yönetici bu terfi ve ödüllendirme gücünü doğru dağıtıyorsa iş görenleri etkilemek için doğru kaynaklara sahip demektir.

1.4.2.1.3. İş Güvenliği

Ekonomik açıdan güvenliğin sağlanması bireylerin başarıları için şarttır. Günümüzde bireyleri ekonomik açıdan koruma biçimleri oldukça gelişmiştir. Bu durumlar kişilerikaza, emeklilik, hastalık, işsizlik gibi durumlardan hayat sigortaları sayesinde korunabilir. Devlet aracılığıyla kanuni birer zorunluluk haline gelmiş bazı güvenlik önlemleri vardır. Bununla birlikte şirketler bunları teşvik aracı olarak kullanabilir ve daha yararlı biçimlere sokabilir. Yani sağlanacak güvenlik önlemleriyle çalışanın tatmin hissi duyması ve işinden memnun olması sağlanır³².

Günümüzde ise bu gereksinimler emeklilik, sigorta, vb. işlemler olarak karşımıza çıkar. Amire ve işe karşı güvensizlik, ihtiyarlardan korkma, ölümcül hastalık, işsiz kalma vb. durumlar iş görenin kendisini garanti altına alma istemesinin temel nedenlerindedir. Bunun sonucunda sendika ve çeşitli sigorta şirketleri kurulmuştur. Bu ihtiyaçların fizyolojik ihtiyaçlardan farkı devamlı olmamaları ve doyuma ulaştınca sonlanmalarıdır³³.

1.4.2.2. Yönetimsel Unsurlar

1.4.2.2.1. Karara Katılma

Bireyin tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri de idari kararlara katılma derecesidir. İş tatmini, kararlara katılma derecesi ile paralellik göstermektedir. Bu faktör, bireylerin idari kararlardaki yetkisini içermektedir. West ve Smith'e göre bu faktör; bireylerin kendi işlerini belirlemedeki otorite derecesi ve kurumun gidişini belirleyen çalışmalarda söz sahibi olma derecesidir. King, Anderson ve West, idari karara katılımın artmasının, değişime yönelik muhalefetin azalmasını sağladığını ve araştırma verimliliğinde önemli bir unsur olan yeniliklere ortam hazırladığını belirtmişlerdir³⁴.

Katılma, iş görenin üretim potansiyelini hareketlendirecek ve işte tatmini yaratacak en önemli etken olarak tanımlanır. Katılma, sonuçta kişinin tanınma ve kendine saygı gereksinmelerine bir karşılıktır. Bu nedenle iş yerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek bir çalışanın, bunları daha başka ortam ve yerlerde gidermeye

³¹ İsmet Barutçugil, *Yönetiminin Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 213.

³² Eren, a.g.e., s.518.

³³ Kantar, a.g.e., s.36

³⁴ Filiz Karaman ve Ali Ender Altunoğlu, "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi*, 2007, Cilt: 14, s. 113.

yönelmesi doğal bir sonuçtur. Bu durumda olumsuz bir motivasyonun temel sebebini oluşturur³⁵.

Yöneticiler astları hakkında kararlar alırken onların istekleri ve düşüncelerini de dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır ki bu daha çok 'biz' fikrini kuvvetlendirir ve 'biz' fikri de daha çok motive edici bir unsurdur. Bu da kişinin kendini önemli hissetmesini sağlar.

1.4.2.2. Yetki Devri

İş görende saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek bir başka motivasyon aracı da yetki ve sorumluluk devridir. İş görenler bu kavramlar sayesinde eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Yönetici ise giderek artan sorumluluk ve denetim yükünü ancak yetki ve sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devrederek azaltabilir³⁶.

Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde, ya da hastalandığında yerini dolduracak birisinin kolaylıkla bulunması gerekmektedir. Bu ilkeye uyulduğunda özellikle yönetimde istikrar çok daha iyi koşullarda sağlanmakta ve örgütsel verimlilik yüksek oranda artabilmektedir³⁷.

Yetki devreden yönetici, söz konusu işin ilk ve birinci derecede sorumlusudur. Dolayısıyla yetki devreden kişi için yetki devri sorumluluk devri anlamına gelmemektedir. Başka bir ifade ile yönetici yetkisini devredebilir fakat sorumluluğunu devredemez³⁸.

1.4.2.2.3. Yönetici Davranışları

Çalışanlar, öncelikle kendilerinin istek ve ihtiyaçlarının doğru anlaşılmasını beklerler. Onun için yöneticilerinin kendilerini yargılamadan ve suçlamadan dinlemesini isterler. Kendi sorunlarının yöneticiler tarafından bilinmesini, tam ve doğru anlaşılmasını beklerler. Çalışanların isteği kendilerini dinleyen, anlayan ve gereken geribildirimleri veren yöneticilerdir³⁹.

İnsanları itmektense onları ardınız sıra çekmeye çalışmak daha iyidir. İyi bir lider:

- Problem çözümünde ortaklığa önem verir. “ Bizim çözümümüz” her zaman “benim çözümüm” den iyidir.
- Kibar ve düşüncelidir, anlayışlı ve sabırlıdır, cesaretlendiricidir.

³⁵Kantar, a.g.e., s.85

³⁶ Kantar, a.g.e., s.85.

³⁷Tortop, a.g.e., s.72.

³⁸Şimşek ve Çelik, a.g.e. s.134.

³⁹Barutçugil, a.g.e. s.174.

- Takdir edicidir
- Kötü lider ise:
- Saldırgan
- Endişeli
- Kaderci
- Katı
- Fevri
- Önyargılıdır⁴⁰.

Liderler sergiledikleri tarzları ne kadar çok olursa, o ölçüde daha iyi sonuçlar alırlar. İlk önce güven verici, demokratik, yönlendirici ve yakınlık sağlayıcı tarzlar olmak üzere dört ya da daha çok tarzda ustalaşmış olan liderler, en iyi ortamı ve iş performansını elde ederler. Gerektiğinde liderlik tarzları arasında esnek bir yaklaşımla değişikliğe giden liderler en etkin liderler olarak karşımıza çıkarlar⁴¹.

1.4.2.2.4. Motivasyon

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli kavramlardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insan çabalarını, amacı gerçekleştirmeye yoğunlaştırmaktadır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işini benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Motivasyon (güdüleme), Latince "motive"den gelmektedir. Dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. "Güdüleme", insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır⁴².

Motivasyonun, arzu edilen durumu gerçekleştirebilmek için zihinsel ve duygusal olarak hazır olma ve bu enerjiyi yaratabilme durumudur diyebiliriz. Bununla birlikte güdülemenin temelinde:

- a) İstekler, gereksinimler ve beklenenler,
- b) Amaçlar
- c) Davranışlar
- d) Geri besleme olarak da sayabiliriz⁴³.

Motivasyon, kişinin kendilerine nasıl davranıldığını algılama biçimine bağlıdır. Başkaları ile karşılaştırarak performansları için nasıl ödüllendirilmeleri gerektiğine

⁴⁰Kantar, a.g.e., s.137-138.

⁴¹ Daniel Goleman, " Sonuç Alıcı Liderlik", *İnsan Yönetimi*, 2010, 7-41, s.33-34.

⁴²İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Basım, Alfa Yayınları, 2009, s. 371.

⁴³ Kantar, a.g.e., s. 27-28.

kendilerince karar veren kişiler ödüllendirmede eşitlik daha doğrusu adalet ararlar. Bu eşitliğin sağlanmadığını düşündüklerinde katkılarını azaltırlar, algılama biçimlerini değiştirirler, çatışmacı durumlar yaratırlar ya da işi terk ederler⁴⁴.

Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Motivasyon konusu önderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumda, etkin önderlik, personelin motivasyonunu da etkilemektedir. Bu nedenle motivasyon konusu işletme yöneticilerinin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisidir⁴⁵.

1.4.2.2.5. Hiyerarşik Yapı

Bir örgütteki astlar ve üstler arasındaki ilişkiler hiyerarşik yapıyı oluşturur. Yönetici ve astları arasındaki ilişkilerin boyutu ve niteliği çalışanın duyduğu memnuniyeti etkilemektedir. Bu memnuniyetin oluşabilmesi için öncelikle karşılıklı güven ortamının oluşturulması sağlanmalıdır. Günümüzde yönetime güven çalışanın işletmeye bağlılığını ve memnuniyetini arttıran önemli bir unsurdur. Yönetici çalışanlarına karşı, açık, samimi ve adil olmalıdır. Yöneticilerin sergilediği bu davranışlar çalışanlarda daha çok emniyet ve kabul görme duygusu yaratmaktadır. Bu da çalışanın memnuniyetini arttırarak işine daha fazla bağlanmasını sağlayacaktır⁴⁶.

Yüzeysel davranma ve amirin desteği arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, amirinden destek alan çalışanların yüzeysel davranma sonucunda ortaya çıkan duygusal çelişkiden daha az etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi, destek alan çalışanların yaşadığı olumsuzlukları amirleri ile paylaşabilmeleri olarak gösterilmektedir⁴⁷.

1.4.2.3. Örgütsel Unsurlar

1.4.2.3.1. Örgüt Yapısı ve Kültürü

Örgütsel etkinliği, bir işletmenin amaçlarını ne kadar gerçekleştirebildiğinin kanıtı olarak tanımlayabiliriz. Belli başlı bir örgüt kültürü yoktur ve şirketten şirkete

⁴⁴Barutçugil, a.g.e., s.189.

⁴⁵Koçel, a.g.e., s.435.

⁴⁶ Reyhan Çabukel, Çalışan Memnuniyetleri Analizleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2008, s. 21 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

⁴⁷Ela Ünler Öz, *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, s.31.

kültür değişir. Örgütün yapısı ve kültürü ile birlikte örgütsel etkinliği ölçmek adına iş tatmininin yapılan araştırmalar sonucunda en etkili yol olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü iş tatmini, işletmenin işleyiş yönünü ölçmek için yapılan en uygun ölçme aracıdır⁴⁸.

Örgütler eğitilmiş ve nitelikli iş görenlere sahip olmak zorundadırlar. Bu insan gücü hem örgütsel işlevlerin gerçekleştirilmesinde hem de gerekli yönetsel becerilerin sağlanması gereklidir⁴⁹. Bu nedenle örgütün yapısı ve kültürü iş görenleri motive etmek için önemli bir unsurdur. Nitelikli bir iş gören örgüt kültürüne önem verir çünkü gelecek korkusu olmadan çalışmayı dileyecektir.

İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuşlardır. Çünkü insan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil kendi amaçlarına hizmet eden çabayı göstermek eğilimindedirler. Nihayetinde kişilerin amaçları tatmin edilmemiş ihtiyaçlardan doğmaktadır⁵⁰. Burada örgütlerin yapısı devreye girmekte, iş görenini tatmin etme ve iş göreninde örgütün kültürünü benimsemiş olması gerekmektedir.

1.4.2.3.2. Örgüt İklimi

Yöneltme ile ilgili bir diğer konu örgütsel iklimdir. Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenleri ifade ediyorsa örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örneğin Ocak ayında Antalya'nın iklimi için ılık ve güzel sözcüklerini kullanıyorsak çalıştığımız ortamın iklimi için de benzer sözcükler kullanabiliriz. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklim çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel ya da çirkin iyi veya kötü insandan insana değişen değer yargılarıdır⁵¹.

Çalışanlar örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerinde, örgütün kendilerine olan yaklaşımlarında örgütsel iklime ilişkin çeşitli uyarıları algırlarlar. Örgüt iklimi çalışanlar tarafından insan odaklı, iş odaklı veya ilişki odaklı olarak algılanabilir. Bütün bu algılama biçimlerinin sonucunda kişi örgütsel iklime dair bir kanaat edinir. Örgüt iklimi söz konusu kanaatlerin toplamının sonucunda oluşur. Çalışanların kurumsal başarı güdülerinin, yaratıcılıklarının performanslarının ve verimliliklerinin

⁴⁸Kantar, a.g.e., s.25.

⁴⁹Can, a.g.e., s.49.

⁵⁰ Tortop vd. a.g.e. 164-165.

⁵¹Can a.g.e., s.217

arkasında bireysel özellikleri olduğu kadar örgüt iklimine ilişkin özelliklerinin algılanması da vardır⁵².

1.4.2.3.3. Kurum İmajı

Çalışanlar açısından imaj o kurumda işe başlamada ve devam etmede önemlidir. Çalışanlar imajın çekiciliğini değerlendirirken, kendileriyle ilgili tanımların devam etmesine, farklılık sağlamasına ve kendilerine olan güveni artırıp artırmadığına dikkat ederler. Diğer yandan, işletmeye yeni girmiş bir çalışanın işletmeye ilişkin edindiği ilk izlenim onu işletmede çalıştığı sürece etkileyecektir⁵³.

Kurum imajı bir işletme için zorunlu bir olgudur. İşletmeye sağlayacağı yararlar oldukça fazla olup, en önemlileri şöyle sıralanabilir:

- Firmanın misyonunu daha iyi anlaşılmasını sağlayarak vizyona daha çabuk ulaşmayı sağlar.
- Kurum kültürüne destek olur.
- Firmanın marka imajı, marka değeri, marka kişiliği, marka denkliği, marka bağlılığı yaratma gibi markaya ilişkin faaliyetlerine destek olur.
- Konumlandırma, reklam, halkla ilişkiler gibi pazarlama iletişimi çabalarına yardımcı olur. Özellikle kurumsal reklam faaliyetleri kurum imajının oluşmasında bir hayli etkili olmaktadır.
- Ürünün tüketici nezdindeki değerini artırır. Özellikle farklı markalardaki benzer nitelik taşıyan ürünlerde artı değer kazandırır. Ayrıca tüketicinin firmaya olan güvenini ve sadakatini sağlar.
- Firmanın dağıtım kanalında aracı bulmasını kolaylaştırır.
- Ürünün fiyatını prestij sağlamaya dönük olarak yükseltir.
- Firmanın satışlarını ve pazar payını artırır.
- Firmanın finans sektöründe değerini artırır.
- Firmanın insan kaynakları yönetimine etki ederek, çalışanlarını motive eder, bunun yanında nitelikli eleman adaylarını işletmeye çeker. Ayrıca hissedarlarında kuruma bağlı kılar.
- Devlet, yerel yönetimler ve medya ile ilişkilerini düzenler.
- Firmanın uluslararası pazarlara açılmasını kolaylaştırır⁵⁴.

⁵²Hasan Tutar ve Mehmet Altınöz, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2009, 197-201, s.197-198.

⁵³Aydemir Okay, *Her Yönüyle Pazarlama İletişimi*, Mediat Kitapları Yayınları, Ankara, 2000, s.106.

⁵⁴Mehmet Tıgılı, "Kurum İmajı Kavramı ve Sembolik Analoji Tekniği Yoluyla Marmara Üniversitesi'nin Kurum İmajının Belirlenmesine İlişkin Bir Uygulama", *İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, Cilt:18, 246-250, s. 247-248.

1.4.2.3.4. Değişim

Değişme; bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır⁵⁵.

Çağımızda işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet, firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir⁵⁶. Buna göre organizasyon zamana göre tempo ayarlamak zorundadırlar.

Örgüt üyelerinin değişimi kabullenip benimsemeleri ve gerektiği zaman teşvik etmeleri için, değişimin hem kendilerine hem de örgüte yarar sağlayacağına inanmaları gerekir. Bu inanç, bireylerin kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onları etkilemesi beklenen kararların alınması ve uygulamasında söz sahibi olmalarına fırsat ve olanak sağlandığı oranda yüksek düzeyde gerçekleşecektir⁵⁷.

Günümüzün organizasyonlarında eğitim, yetiştirme ve geliştirme yaşamsal bir önem kazanmakta; başarılı iş performansı ve organizasyonel etkinlik için sürekli öğrenme bir ön koşul olmaktadır. Çalışanlar işi tam öğrenebilmeli, işin niteliğindeki değişimlere uyum sağlayabilmek ve yeni sorumluluklar alabilmek için kavramsal, teknik ve insan ilişkileri becerilerini geliştirebilmelidirler.

Gerek performans yöneticileri, gerek çalışanlar, değişime uygun tepki verebilmek için öğrenme, uyum sağlama, yaratıcı sorun çözme ve farklı gruplarla etkin iletişim kurabilme yeteneklerine ihtiyaç duyarlar. Buna ek olarak, çalışanlar kendilerinin gelecekte de iş bulabilmelerini güvenceye almak için kişisel ve proaktif sorumluluk üstlenmelidirler⁵⁸.

1.4.2.3.5. Örgüt İçi İletişim ve İlişkiler

1.4.2.3.5.1. Kurumsal İletişim

İletişim, genel anlamda "bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce veri ve duygu alışverişi veya aktarımı"dır. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır. Genel iletişim kanalı, bilgi ve anlamanın göndericiden alıcıya aktarıldığı bir araçken; örgütsel iletişim ağında karar merkezleri arasındaki ilişkiler örüntüsü oluşturmaktadır.

⁵⁵Ömer Peker, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Todaie Yayınları, Ankara, 1995, s.24.

⁵⁶Eren, a.g.e., s.519.

⁵⁷Şimşek ve Çelik, a.g.e., s.288.

⁵⁸İsmet Barutçugil, "*Performans Yönetimi*", Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.131.

Örgütsel bağlamda, iletişim, insan vücudunu meydana getiren tüm organlar arasındaki iletişimi sağlayan sinir sistemi gibi, işletmeyi meydana getiren çeşitli birimler arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu önemden dolayı, günümüz örgütlerini “iletişim sistemleri” veya “bilgi akış sistemleri” şeklinde tanımlayanlar mevcuttur. İşletme yöneticisi, başkalarına iş yaptırmak suretiyle amaca ulaşmaya çalışan kişi olduğuna göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden biri iletişim sürecidir⁵⁹.

İletişim Latince bir kelime olan “Communicare” fiilinden gelmektedir. Anlamı ortak kıldır. Geniş anlamıyla tanımlamak gerekirse iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü yada sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır. Örgütlerde iletişimin iki amacı vardır; İlki, örgütü amaçlarını gerçekleştirmede aracı olur. Planların uygulanması ve belli bir amacın gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin eşgüdümlemesi, görevi başaracak kişiye iletilmelidir. İkincisi, örgüt üyeleri iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli bir biçimde başarmak için canlandırır⁶⁰.

1.4.2.3.5.2. Ekip Çalışması

Gelişmiş sanayi toplumlarında takımlar; eğitimden iletişime, hizmet sektöründen, imalat işletmelerine kadar her türlü örgütte yaygın ve etkin biçimde kullanılmaktadır. Örgütlerin yapı unsurları olarak takımlar, iş görenlerin katılımını sağladıkları ve onları daha güçlü hale getirdikleri için, yönetimlerin güçlü birer aracı haline geldikleri söylenebilir. Takım çalışması sayesinde, işletmelerde bireylerin eskisine oranla daha çok doyum sağladıkları ve verimlilikle ürün kalitesinin yükseldiği gözlenmektedir. Bütün bunlardan öte, takımlar sayesinde, yöneticiler dar hücreler içinde kapanıp kalmayan iş görenlerin egemen olduğu çok daha esnek örgüt yapılarının ortaya çıktığını keşfetmişlerdir⁶¹.

Başarılı ekiplerin ortak özellikleri arasında güven ortamlarının oluşması ve tüm ekip üyelerinin kendilerine ve birbirlerine güvenmeleri başta gelmektedir. Güveni sağlayan unsur ise, açık ve dürüst iletişimdir. Ekip üyelerinin birbirlerini dinlemeleri, anlamaları, duygu ve düşünceleri paylaşmaları güveni oluşturur ve sürdürür⁶².

⁵⁹Şimşek ve Çelik, a.g.e., s.92.

⁶⁰Can, a.g.e., s.254.

⁶¹Şimşek ve Çelik, a.g.e., s.336.

⁶²Barutçugil, a.g.e. s.175.

1.4.2.3.5.3. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

İş görenler bazen ailelerinden çok çalışma arkadaşlarıyla zaman geçirirler. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkiler onun motivasyonu üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çalışma arkadaşları arasındaki bu ilişkilerin düzeyi şirket içi ilişkileri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir.

Çalışanlar arasında iletişimin rahat kurulabildiği ortamlarda iş görenlerin işlerinde daha rahat çalışabilmeleri ve çalışmalarından zevk almalarını sağlar. İletişimin kurulamadığı ortamlarda ise iş görenlerin motivasyonlarının düştüğü ve işine olan bağlılığının azaldığı gözlemlenir. Bu bağlamda çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler kişinin işine bağlılığı ile birebir ilgilidir.

1.4.2.3.6. İş Ortamı ve Çalışma Koşulları

İş ortamının fiziksel özellikleri, iş motivasyonunu yüksek tutacak şekilde düzenlenmelidir. İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psikoteknik bakımından kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır⁶³.

İş görenler iş yerlerinin evlerine yakın olmasını ve iş yerlerinin temiz ve düzenli olması ile birlikte kullandıkları eşyaların kullanışlı olmalarını isterler. İş görenin iş tatmini ve verimliliği için gerekli olan unsurlardır⁶⁴.

Çalışanlar, kendilerini rahat hissettikleri iş koşullarında verimli çalışabilirler. Kötü çalışma koşulları; yetersiz aydınlatma, havalandırma, ısıtma ve benzeri gibi çalışma ortamının fiziksel koşullarının uygunsuzluğu, aşırı ve uzun çalışma saatleri, ergonomik koşullara uyulmaması, iş güvenliğinin olmaması gibi durumlarda söz konusudur. Yetersiz aydınlatma, gürültü, az ya da çok ısı ve hava akımı gibi fiziksel koşullar çalışan bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkiler. Bürolarda ve iş yerlerinde verimli bir çalışma elde edilebilmesinde çalışma ortamı koşullarının önemi çok büyüktür⁶⁵.

1.4.3. Bireysel Faktörler

Çalışan davranışları karmaşıktır çünkü birçok çevresel değişkenden, kişisel faktörlerden, tecrübelerden ve olaylardan etkilenir. Çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri davranışlarını etkiler. Bu da çalışan memnuniyet düzeylerinin kişiden kişiye farklılık göstermesine yol açmaktadır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak ele

⁶³Fındıkçı, a.g.e., s.398.

⁶⁴Kantar, a.g.e., s.68.

⁶⁵Ateş Bayazıt Hayta, " Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 22-36, s.22.

alınan bireysel faktörler içerisinde cinsiyet, kişilik, yaş, eğitim durumu, yetenekler, medeni durum gibi nitelikler sayılabilir⁶⁶.

1.4.3.1. Kişinin Kendisinden Kaynaklanan Değişkenler

1.4.3.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmaların sonucunda cinsiyetin iş tatmini ile olan ilişkisini iki değişik netice ile açıklamışlardır. ABD 'li iki araştırmacı olan Helin ve Smith'e göre kadınlar erkeklere göre daha düşük iş tatmini yaşamaktadırlar. Bunun nedeni olarak da kadınların erkeklerden daha düşük ücret almaları ve daha vasıfsız işlerde çalışmalarına bağlamıştır. ABD'deki kadın iş görenlerin erkek iş görenlere göre iş tatminleri daha düşüktür sonucuna ulaşılmıştır. Toplumsal olarak kadının ve erkeğin üstendiği sosyal rollerde bu sonuçlara etki etmektedir. Annelik ve eşlik vazifesi iş yerlerindeki vazifelerinden daha ağır basar. Ödüller ve maddi unsurlar ile birlikte fiziksel unsurlar kadınlar için daha fazla önem taşımaktadır. Vasıfsız işlerde ve daha az ücretle çalıştıklarından gereksinmelerini gerçekleştiremezler bu durumda tatminsiz olmalarına yol açmaktadır⁶⁷.

Kadınların erkeklere göre işlerine bağlılıkları daha azdır çünkü onlar evin ekonomik sorumluluğunu erkekler kadar üstlenmezler ve iş kaybetme korkuları daha azdır.

1.4.3.1.2. Yaş

Herzberg, yaşın iş tatmini ile olan ilişkisini iş hayatına erken başlayanlarda yüksek iş tatmini 30 lu yaşlarda düşük iş tatmini ve yaşlandıkça yükselen bir iş tatmini şeklinde açıklamıştır. Her nesilde geçerli olan bir araştırma değildir ve nesilden nesile değişiklik gösterdiği yapılan araştırmalar sonucunda belirtilmiştir⁶⁸.

Orta yaşlarda, yapılanişlerinsıradanlaşması kişilerin iş hayatından sıkılmalarına yol açar ve memnuniyet derecelerini düşürür. Fakat yaş ilerledikçe kişilerin tecrübeleri artacak ve iş ile ilgili bütün sorunları bildiğinden bu sorunların üstünden kalkabilecektir. Böylece çalışanın memnuniyeti artmış olacaktır⁶⁹.

Yaş faktörünün işletmelere devamsızlık yönünden etkilerinden söz edebiliriz. Kişiler yaşlandıkça bedensel olarak rahatsızlıkları artacağından daha fazla rapor ve izin alacaklardır. Böylece işletmelerine olan katkıları da düşecektir⁷⁰.

⁶⁶Çabukel, a.g.e., s.29.

⁶⁷Kantar, a.g.e., s.59.

⁶⁸Kantar, a.g.e., s.61.

⁶⁹Can Burak Öğer, İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.34-35, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷⁰Eren, a.g.e., s.267-268.

1.4.3.1.3. Kişilik

Genelde mesleklerinde en az tatmin duyan kişiler, insan ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel olarak konumlarından memnun olmayan kişilerdir. Bu durumu her bir iş dalında çalışan iş görenlere göre “bu şekilde tepki verir” diyerek genelleme yapılamaz⁷¹.

Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan birçok ampirik araştırma, kişilik özelliklerinin memnuniyeti belirleyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle 80’ li yıllar ve sonrasında, çalışan memnuniyeti ile kişilik özelliklerinin ilişkisi araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, iş görenlerin yaptıkları işler ya da buldukları pozisyonlar ne olursa, belirli karakterdeki kişilerin memnuniyet açısından belirli tepkiler verdikleri ortaya konulmuştur. Kimi iş görenler devamlı olarak işlerinden memnun kimilerinin ise işleriyle ilgili daima olumsuz duygular beslemektedir. Bu durum iş görenlerin işlerinin ya da pozisyonlarının değişmesinden çok da etkilenmemekte, memnuniyet seviyeleri nispeten istikrarlı olarak belli bir düzeyde kalmaktadır. Diğer taraftan belirli kişilik özelliklerine sahip iş görenlerinde, kişilikleri ile ters çalışma koşulları ile karşılaşmaları durumunda, memnuniyet seviyelerinin düştüğü, kişilik özellikleri ve çalışan memnuniyeti ilişkisi açısından ortaya çıkartılan diğer bir sonuç olmuştur⁷².

1.4.3.1.4. Yetenek ve Zeka

Örgütsel hiyerarşide, bireyler için kariyer basamaklarında tırmanıldıkça işler için daha fazla yetenek ve zeka gerektiği görülmektedir. Basamaklar yükseldikçe işler daha az rutin seviyeye gelir bu nedenle kişi kendini tekrarlamaz. Böylece kişi kişisel gelişimini daha kolay sağlar. Bu durumda kişi bir şeyler başarmasının hazzını yaşar. Basamaklar azaldığında ise, kişi kendini tekrar eder işler rutindir ve kişi kendi yeteneklerini sergileyemez. Sonuçta da kişide hayal kırıklığı yaratabilir⁷³.

Zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki yoktur fakat zeka düzeyine uygun bir iş yapılmaz ise bu durum iş tatminini etkileyecektir. Belirli bir zeka seviyesi gerektiren birçok iş ve meslek gruplarında zeka seviyesinin o iş grubuna uygun olmadığı durumlarda iş tatminsizliğinin ortaya çıktığı görülmüştür. Bireyler zihinsel kapasitelerinin üzerinde faaliyet gösterdiklerinde işine karşı motivasyonları azalır ve yaptığı işten hoşnutsuzluk hissederler⁷⁴. Bu yüzden belli iş grupları için belirli zeka seviyesinin olması gerekmektedir.

⁷¹Kantar, a.g.e. s.63.

⁷²Öger, a.g.e., s.32.

⁷³Kantar, a.g.e., s.64-65.

⁷⁴Kantar, a.g.e. s.64

1.4.3.2. Sonradan Kazanılan Değişkenler

1.4.3.2.1. Medeni Durum

Bekâr ya da evli olma ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle bekârların evlilere göre iş tatminlerinin daha düşük olduğu yönünde bulgular dikkat çekmektedir. Çünkü evlilerin daha doyumlu olmalarının nedeni, aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından olabilmekte ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir. Özkalp ve Kirel'e göre de, evli olan çalışanlar daha az işten ayrılma eğilimine sahip olmaları ve daha az devamsızlık göstermelerine sebep olmaktadır. Ayrıca bekârlara oranla daha fazla tatminkarlardır⁷⁵.

1.4.3.2.2. Eğitim

Eğitimin iş tatmini ile olan ilişkisi incelendiğinde eğitim seviyesi arttığında iş tatmininin azalacağı yönündedir⁷⁶.

Eğitim ve iş tatminini, inceleyen Klein ve Meher'e göre kişiler eğitim düzeyleri ile kazanç seviyelerini karşılaştırırlar ve bu karşılaştırma sonucu pozitif veya eşit olduğunda iş tatmini gerçekleştiği, aksi halde iş tatminsizliğine yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda eğitim seviyesi arttığında iş tatmininin azalacağı görülmüştür. Çünkü iş görenler kendilerini başkalarıyla karşılaştırıyor olmalarıdır. Mesela üniversite mezunları kendileri ile yöneticilerini karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucunda daha düşük ücret aldıklarından iş tatminlerinde düşüş meydana gelir⁷⁷.

Örgüt yöneticileri çalışanların eğitim seviyelerine göre beklentilerinin arttığını bilmelidirler. Bu beklentilerin karşılanması durumunda ancak iş tatmini gerçekleşebilmektedir.

1.4.3.2.3. Statü

Mevki ve statüleri iki şekilde açıklayabiliriz. Genel olarak statü, görev ve hakların işletmenin içerisindeki kademeleşmesinden söz eder. Kişilerin şahsi yargıları ve diğer çalışanlar ile kendini değerlendirmesine ise subjektif statü denir. İşletmelerde yetkilerin artması hiyerarşik basamaklarda alttan başlayıp üste doğru devam eder bununla birlikte kişilerin statüleri de yükselir. Bu statülere çeşitli,

⁷⁵Mehmet Merve Özaydın ve Ömer Özdemir, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, 255-256, s.255.

⁷⁶Kantar, a.g.e., s.62.

⁷⁷Kantar, a.g.e., s.62.

ünvanlar verilir. Bu ünvanlarışgörenlerin arasındaki yetki farklılıklarını belirler ve aralarındaki saygı ile dengeyi korumasına yardımcı olur⁷⁸.

Porter, statüyü takip eden “nefse-saygı” hissini üst mevkide bulunanların iş tatminlerinin yüksek oluşu ile açıklamıştır. Sorumlulukları çok olduğundan daha çok saygı görürler ve onlara daha çok önem verilir. Bununla birlikte bazı ayrıcalıklara sahip olurlar mesela daha fazla ücret almaları, kar yüzdelerinin fazla olması ve daha fazla tatil yapmaları gibi. “Nefse-saygı” hissini tatmin etmede büyük rol oynayan sorumluluklar, saygınlık, prestij,iş yerindeki konumu gibi konular daha fazla olanaklarla birlikte olunca çok daha önemli olan istekleri karşılamaktadır⁷⁹.

1.4.3.2.4. Kıdem

Kıdem, aynı işte kalma süresi ve iş deneyimi olarak da adlandırılabilir.

Gilmer’in araştırmalarına göre bir iş görenin işe girdiğinde iş tatmininin çok olduğunu ve belirli bir zamandan sonra iş tatmin derecesinin azaldığı yönündedir. Bu iş tatmin düzeyinin düşmesini iki nedenle açıklamıştır. Kişilerin okuldan mezun olduklarından sonraki ilk kez işe girdiklerinde belli arzu ve beklentileri olur ve bu beklentileri zamanla gerçekleşmez ise işine karşı olan tatminsizliği azalır. İkincisi ise iş yerindeki çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin işin kolay olmadığını o kişiye ispatlamak için bütün işi onun üstüne yıkarak göstermeleri sonucu olabilir⁸⁰.

İş görenlerin kurumlarındaki kıdemleri arttıkça moral ve motivasyonları ile birlikte işe bağlılığı da artacaktır.

1.5. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

1.5.1. İş Analizleri

İş analizi faaliyetleri kuruluşlardaki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır⁸¹.

İş analizi bir işin içerdiği görevlerin sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde araması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi iş analizi

⁷⁸Eren, a.g.e., s.457.

⁷⁹Kantar, a.g.e. s.63.

⁸⁰Kantar, a.g.e., s.60.

⁸¹Tortop vd.,a.g.e., s.73

sayesinde örgütlerde personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesi sağlanmaktadır⁸².

Kısaca iş analizinin işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulması olarak tanımlayabiliriz⁸³.

1.5.2. İş Dizaynı (İş Tasarımı)

Verimlilik artışı amacıyla işlerin niteliklerinin ve yapılarının değiştirilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle iş tasarımı iş ve insan ögesini en uygun biçimde birleştirmeyi hedefleyen yönetsel bir uygulamadır. Burada nihai amaç personelin iş doyumunu ve dolayısıyla da performansını yükseltmektedir⁸⁴.

Yöneticilerin, çalışanları nasıl motive edecekleriyle ilgilenmelerinden dolayı, motive edici işleri tasarlama yollarını incelemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bir örgüt yakından incelendiğinde birçok görevden oluştuğu görülmektedir. Bu görevler işlerin içerisinde toplanmaktadır. Bu noktada iş tasarımı, tüm bir işi şekillendirmek için görevlerin birleştirilme yolunu yansıtmak açısından kullanılmaktadır. Bir örgütte çalışanların yaptığı işlerin tesadüfen ortaya çıkmaması gerekmektedir. Yöneticilerin, işleri örgütün teknolojisi, çalışanların becerisi ve yetenekleri ile tercihleri yanında çevrenin isteklerini yansıtacak şekilde, ayrıntılı bir şekilde düşünerek tasarlaması gerekmektedir. İşler bunlara göre tasarlandığında, çalışanlar üretici kapasitelerine ulaşmak üzere motive edilmiş olmaktadırlar⁸⁵.

1.5.2.1. Rotasyon

İş rotasyonu, basitleştirilmiş işlerde iş görenin sırayla çalıştırılmasıdır. Örneğin, bir iş gören önce muhasebe, sonra da personel sicil bürosunda çalıştırılabilir. İş rotasyonu sayesinde iş görenin iş monotonluğu nedeniyle sıkılması ortadan kalkar. Yeni uzmanlıklar edinir. İş gören işin bütününe gördüğü için iş onun gözünde anlamlı hale gelir. İşini zevkle yapmaya başlar, iş görenin keşfedilmemiş yetenekleri ortaya çıkar. İş gören örgütü tanıma olanağı bulur. Yaptığı işin örgüt içindeki yerini ve rolünü öğrenir. Ayrıca iş rotasyonu sonucu iş görenlerin birçok alanda uzmanlaşması söz konusu olduğu için, iş yoğunluğuna göre gereksinim duyulan birimlerde çalışma imkanı ortaya çıkar. İş görenler birçok bölümde çalıştıkları için birbirlerini tanıma olanağı bulurlar, bu da bir örgüt ikliminin doğmasına neden olur⁸⁶.

⁸²Tortop vd.,a.g.e., s.73.

⁸³Şermin Şenturan, *Yönetsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.10.

⁸⁴Tortop vd.,a.g.e., s.76.

⁸⁵Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2006, s. 104.

⁸⁶Ertürk, a.g.e., s.47.

Bu iş rotasyonu sayesinde yöneticilerde iş görenlerin hangi alanda daha yetenekli olduklarını gözlemlerler ve ona göre hangi iş görenin hangi alanda çalışması gerektiğine karar verebilirler. Böylelikle iş gören başarılı olduğu işte çalıştığından motivasyonu yükselir ve işletmeye daha yararlı bir iş gören olur.

İş görenler farklı departmanlarda çalıştıklarında farklı kişilerle tanışır ve bu da onların sosyal ilişkilerini geliştirmede yardımcı olur.

1.5.2.2. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

İş genişletme, iş basitleştirmenin tersine işe ilişkin farklı birkaç görevin bir araya getirilmesi söz konusudur. İş genişletme sayesinde söz konusu iş yatay olarak çeşitlendirilmektedir. İş genişliği kişinin doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile belirlenir. Bu sayı, sürekli tekrarlanan bir işin adedinden, aynı nitelikte birkaç değişik işi içine alan bir dizi görevin adedine kadar çeşitlilik gösterebilir. Genellikle dar bir iş genişliğine sahip çalışanlara, işlerinde duydukları monotonluğu azaltmak amacıyla bir dizi görev daha verilir⁸⁷.

İş zenginleştirme ise, planlama, organize etme, değerlendirme sorumlulukları ekleyerek bir işin derinliğini artırmak olarak ifade edilebilir. İş zenginleştirmenin bazı örnekleri şunlardır:

- İşin bir kısmı yerine tamamını çalışana vermek
- Çalışanlara işlerini istenilen şekilde yapmaları için daha fazla esneklik sağlamak
- Dış kontrolü azaltarak, çalışanların iş sorumluluğunu arttırmak
- Çalışanlara yeni görevler vermek ve özel tecrübe alanlarını geliştirmek
- Çalışanlarla ilgili geribildirim raporlarını sadece yönetimle değil, çalışanın kendisiyle de paylaşmak⁸⁸

Dikey iş zenginleştirmesi, iş görene kendi işini planlaması, karar verme ve denetleme, işinde daha bağımsızlık verir. Üst amirin bazı yetkileri kendisine devredilir. Bu durum iş görende yüksek bir tatmin duygusu yaratır. İş görenlerin üst düzeyde ihtiyaçları tatmin duygusu gelişmiş olur. İşte kalite artar, verimlilik yükselir, devamsızlık ve iş gören değişim oranı düşer⁸⁹.

Dikey iş zenginleştirmesi iş görenlerin verimliliğini artırır fakat bu durum bazen üst yöneticinin verimliliğini düşürebilir çünkü üst yönetici kendi yetkisinin azalacağından korkar ve bu konuda istekli olmayacaktır.

⁸⁷Tortop vd.,a.g.e., s.77.

⁸⁸Canan Çetin vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.33.

⁸⁹Ertürk, a.g.e., s.47.

1.6. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN İŞLETMEYE ETKİLERİ

Memnun bir iş görenin işletmeye etkisi nitelikli ve uzun süreli çalışan olarak geri dönecektir. Bu iş gören aynı zamanda kendi sosyal çevresine işletmenin reklamını yapacaktır.

Memnuniyetlerinin artması müşteri memnuniyetini de beraberinde getirecektir. Ancak bunun sağlanması için şirketler öncelikle “iç müşteri” yani iş görenlerinin memnuniyetini artırmalı. Motivasyonu yüksek iş gören çevresine ve müşterilerine de bu derecede motive edecektir. Dolayısıyla ellerinde bulundurdukları bu işi kaybetme korkusuyla işlerine daha fazla sarılacaklardır.

Performansı ve memnuniyeti düşük olan iş gören ise işletmeye yarardan çok zararı dokunacaktır. İşini ciddi şekilde yapmayacaktır, müşterilerine özen göstermeyecek, iş arkadaşlarıyla sorunlar yaşayacak ve bununla birlikte çalıştığı işletmenin kötü reklamını yapacaktır.

Bu doğrultuda işletmeler devamlılıklarını sağlamak ve itibar kazanmak istiyorlar ise iş görenlerinin memnuniyetlerine önem vermelidirler.

1.6.1. İşe Devamsızlık

Belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması öngörülen kişinin çalışmak üzere işe gelmemesi haline devamsızlık denir. İş tatminsizliğinin sonuçlarından biri de devamsızlık sorunudur. Endüstride devamsızlık nedeni ile kaybedilen zaman kaza ve alkoliklikten kaybedilen zamandan daha az ise de, sorun yine de önemlidir. Yüzeysel olarak devamsızlık bir içe yönelme tepkisidir. Herhangi bir nedenle belirli bir ortamda iş görmeyi güç kılan kişiler o ortamda bulunmamak için ellerinden geleni yapacaklardır⁹⁰.

Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı (kısaca mutluluğu) açısından da önem taşımaktadır. Sosyopsikolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzu ve ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir⁹¹.

1.6.2. Çatışmalar

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir⁹².

⁹⁰Kantar, a.g.e., s.76.

⁹¹Eren, a.g.e., s.267.

⁹²Koçel, a.g.e., s.459.

Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireylerarası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü, bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirlerinden oldukça farklıdır⁹³.

Çatışma, insan unsurunun bulunduğu her zaman ve her yerde ortaya çıkması kaçınılmaz bir olgudur. Uyuşmazlık veya zıtlaşma hiçbir örgütle ilişkisi bulunmayan kişi veya gruplar arasında ortaya çıkabileceği gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında ya da örgütler ve devlet arasında da ortaya çıkabilir⁹⁴.

Yaşanan krizlerin, karşılaşılan finansal, teknik, ticari veya yönetsel sorunların önemli bir kısmı, insanların dikkatlerini gereksiz yere birbirleri üzerine yoğunlaştırmaları nedeniyle işe odaklanamamalarından kaynaklanır⁹⁵.

1.6.3. İşletmeye Zarar Verici Davranışlar

Çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak iş yaşamında karşılaşılan diğer bir durum, memnuniyetsizliğin olduğu durumlarda iş görenlerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak işletmeye zarar vermeye başlamalarıdır. Diğer bir deyişle sabotaj olarak adlandırılacak bu davranışlar arasında çalışma arkadaşlarına karşı kaba kuvvet kullanma, işverene saldırma, hırsızlık, çalışma ortamına veya kullanılan aletlere zarar verme, üretim ve hizmet faaliyetlerinin aksatılması vakaları sayılabilir⁹⁶.

İş görenlerin birbirlerinin moralini bozacak herhangi bir durum da işletmeye zarar verici bir davranıştır.

1.6.4. Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki güçlüdür. Ancak bu ilişkinin yönü, iş tatmininin performansı arttırması değil, performansın iş tatminini arttırması yönündedir. Yüksek performans beraberinde başarı, gurur, yeterlilik duygularını harekete geçirdiğinden içsel ödüller ortaya çıkmaktadır. Pozitif iş tatminine sahip olan bireylerin sık sık yardımcı olma eğilimi içerisinde oldukları ortaya konmuştur. 'Organizasyonel Yurttaşlık Bilinci' iş tatmini arttıkça daha da artacaktır. Bu da çalışanların bireysel performanslarına olumlu etki yapacaktır⁹⁷.

İş görenlerin performanslarına göre ödüllendirme yapılırsa eğer bu iş görenlerin motivasyonuna dolayısıyla da motivasyonu yüksek iş görenin işletmeye olan yararlarını arttıracaktır.

⁹³Eren, a.g.e., s.563.

⁹⁴Şimşek ve Çelik, a.g.e. s.269.

⁹⁵Barutçugil, a.g.e., s.225.

⁹⁶Öğler, a.g.e., s.45.

⁹⁷Burhan Kanoğlu, Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.115. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

1.6.5. Çalışan Devir Hızı

Personel devri (Turnover) çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder⁹⁸.

Ayrıca personel devrinin, işletmelere ek birer maliyet yüklenmesine sebep olabileceğini de hesaba katmak gerekir. Bu yardımcı hizmetleri şöyle sıralayabiliriz: personel alım ilanları, testler, seçme sınavları, yerleştirme, işe alma ve ücretleme gibi⁹⁹.

Öte yandan personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı personel devri ile anlaşılır¹⁰⁰.

1.6.6. Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, günümüzde çalışanların en önemli sosyo-psikolojik problemlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Yaşamının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireylerin çeşitli faktörler sebebiyle işlerine yabancılaşarak, olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeye başladıkları görülmektedir. Dolayısıyla işe yabancılaşan bireylerin zamanla motivasyon düzeylerinin azalarak, iş performanslarının düşmesi ve örgütsel başarının da azalması beklenmektedir. Bu bağlamda, işe yabancılaşmanın bireysel ve örgütsel açıdan zararlı sonuçlarının olacağını ifade etmek mümkündür. İşe yabancılaşmanın bireylerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, kariyer tatmini, örgütle özdeşleşme düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini azaltacağı; tükenme, sinizm, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ise arttıracığı ileri sürülmektedir¹⁰¹.

⁹⁸Eren, a.g.e. s.275.

⁹⁹Eren, a.g.e., s.275-276.

¹⁰⁰Eren, a.g.e. s.276.

¹⁰¹Pelin Kanten ve Funda Ülker, "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 21-22, s.22.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

2.1. VERİMLİLİK KAVRAMININ ANLAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde verimliliğin tanımını ve terminolojisini yaptıktan sonra verimlilik türlerinden bahsedeceğiz.

2.1.1. Verimliliğin Tanımı ve Terminolojisi

Verimlilik aslında bir amaçtır. Bireysel, örgütsel ya da toplumsal bir amaç olarak kabul edildiğinde verimlilik, bu amacı benimseyen insanların, kendi ilgi ve konularına bağlı olarak, bu terime farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir. Verimlilik kavramına toplumsal düzeyde yaklaşan bir ekonomist, diğer taraftan kendi işletmesinin performans ve karlılığı çerçevesinde düşünen bir girişimci ya da doğrudan yapılan işin ölçülmesi ile ilgilenen bir mühendis, bu kavramı farklı açılardan ele aldıkları için her birinin verimlilik algılayışı birbirinden farklı olmaktadır. Aynı şekilde verimliliğin anlamı, hem endüstriyel gelişmenin çeşitli aşamalarında hem de çeşitli kültürlerde farklılık göstermektedir¹⁰².

"Verimlilik" kavramı ve "etkinlik" kavramı çoğu zaman eş anlamlı kullanılmasına rağmen farklı içeriklere sahip kavramlardır. Bu nedenle, verimlilik ve etkinlik kavramlarının taşıdıkları farklılıkların ortaya konulması gerekmektedir. Verimlilik ile etkinlik arasındaki farkı belirtmek için genellikle Drucker'ın ayrımı kullanılmaktadır. Drucker'e göre, "verimlilik", işlerin doğru yapılmasıyla ilgili iken, "etkinlik" doğru işlerin yapılmasıdır. Yani, verimlilik girdiler ve çıktılarla ilgilenirken, etkinlik çıktılar, sonuçlar ve bunların etkileriyle ilgilenmektedir. Gerçekten, verimlilik üretim kaynaklarının ne kadar iyi kullanıldığını ölçerken, etkinlik amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemektedir. Buna paralel bir görüş olarak, verimlilik ölçütlerinin bir örgütün üretim faaliyetlerinin etkinliğinin nesnel ölçütleri olduğu belirtilmiştir. Verimlilik örgüt içi faaliyet sahalarının tümüyle ilgili iken, etkinlik bunun yanında, diğer sosyal yapılarda olduğu gibi işin gerçekleştirilmesiyle birlikte başlar. Verimlilik her ne kadar ilk aşama olarak görülse de etkinlik önceliklidir ve verimliliğin etkinliğe yardımcı olarak kullanılması gerekmektedir. Bu açıdan

¹⁰²Tayfun Yapar, Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005, s.74, (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*).

bakıldığında "etkinlik" kısa dönemli bir olgu iken, "verimlilik" daha uzun dönemi ihtiva eden bir olgu olarak algılanmaktadır¹⁰³

2.1.2. Verimlilik Türleri

Hizmet sürecinde girdilerin ve ürünlerin çeşitliliğinin çok olması, verimliliğin ölçülmesinde, çıktı-girdi bileşimlerinin çeşitliliğine dayalı göstergelerin geliştirilmesine gerek duyulmuştur. Bu duruma dayanarak verimlilik göstergeleri üç grupta toplanmaktadır:¹⁰⁴

Toplam Verimlilik Oranı: Belirli bir dönemde elde edilen toplam üretimin, üretim için kullanılan toplam girdiye oranının ifadesidir. Kurum etkinliğinin en iyi göstergelerinden biri toplam verimlilik oranlarıdır.

$\text{Toplam Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Tüm Girdiler}$

Çok Faktörlü Verimlilik Oranı: Toplam çıktının tamamı veya çıktının bir bölümüyle, girdilerin bir çeşidi ya da birkaç çeşit girdi türü arasındaki ilişkileri ölçen orandır.

$\text{Çok Faktörlü Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Bir ya da Birkaç Girdi}$

Kısmi Verimlilik Oranı: Toplam çıktının tamamı veya bir bölüm çıktının, her bir girdi türüne ayrı ayrı oranlanmasıdır. Bu oranlar, bir girdi cinsinin birim miktarına düşen üretim miktarını gösterir.

$\text{Kısmi Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Tek Bir Girdi}$ ¹⁰⁵.

2.2. VERİMLİLİĞİN BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

Verimlilik kavramını benzer kavramlarla karıştırmamak gerekir. Bu kavramlarla yakın ilişki içindedirler fakat bu kavramları birbirlerinden ayırmak gerekir. Bu kavramları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Etkililik
- Etkinlik
- Karlılık
- Rasyonellik
- Performans
- Kalite
- Optimallik

¹⁰³Bülent Çizmeçi, Bilgi Teknolojilerinin Personel Verimliliği Üzerine Etkisi: Erciyes Üniversitesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2011, s.7(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰⁴Sevgün Aysu, Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2013, s.8.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰⁵Aysu, a.g.e., s.8-9.

2.3. VERİMLİLİK ETMENLERİ

Verimliliği etkileyen etmenler, söz konusu rasyonel kullanımının nasıl gerçekleştirilebileceğinin incelenmesi ile ortaya konulabilir. Verimliliğin işletme düzeyinde aşağıdaki etmenlerden etkilendiği ileri sürülmektedir:

- Ürün tasarımı ve bileşimi
- Üretim sürecinin niteliği (üretim sürecinin teknik özellikleri)
- Üretim sürecinin kapsamı (hammadde veya yarı mamul işleme)
- Örgüt ve yönetim
- Üretimde kullanılan sabit sermaye kapasitesi (makine, donatım)
- Girdilerin niteliği

Sayılan bu etmenler tüm girdilerin verimli kullanılmasını sağlamaya yani toplam verimliliği etkilemeye yönelik olmakla birlikte uygulamada daha çok işgücü verimliliği üzerinde durulmaktadır¹⁰⁶.

Teknik faktörler ile kişinin iş başarısı, verimliliği etkileyen iki temel faktördür. Yetenek, bilgi, beceri, güdüleme, işin sosyal koşulları, fiziksel koşulları, kişisel ihtiyaçları, iş ile ilgisiz faaliyetler, durum ve koşullar, örgüt yapısı, önderlik atmosferi, örgütsel etkenlik, personel politikaları, haberleşme, işletme içindeki özel koşullar, grubun büyüklüğü, üyeler arası dayanışma, amaçlar, üstler ile ilişkiler, önderlik biçimi, karara katılma, sendika, planlama becerisi ve teknik bilgi gibi faktörler verimliliği kişinin iş başarısı aracılığıyla (dolaylı olarak) etkilemektedir¹⁰⁷.

2.3.1. Sosyal, Kurumsal ve Bireysel Verimlilik Etmenleri

Verimlilik her ne kadar sonuçları itibarıyla toplumsal kalkınma, sanayide ve hizmetler sektöründe sahip olunan kaynakların optimal kullanımı gibi kavramlar ile ilişkili olsa da, verimlilik artışı fiilen işletme ya da şirket bünyesinde gerçekleşmektedir. Mevcut kaynaklar bütün çeşitlilikleri ile mal ve hizmet üretmek üzere burada bir araya gelmekte ve bunların birleşik işleyişinin etkinliği verimliliğe yansımaktadır. Bu sebepten dolayı, verimliliği yalnızca ölçmek değil, aynı zamanda yönetmek de çok önemlidir. Verimlilik işletme yönetimi tarafından bir hedef olarak özellikle belirlenmişse, bu kavram daha da önem kazanmaktadır. İşletme yöneticileri verimlilik merkezli hedef ve stratejiler belirlediklerinde, pazarlama, kârlar, üretim maliyetleri, yatırım gelirleri, satışlar ve çıktı gibi alanlar bütünleştirilebilmekte ve dengelenebilmektedir. Bir işletmede verimlilik artışı pek

¹⁰⁶Lütfü İlgar, İşgören Performansının İşletmenin Toplam Faktör Verimliliği Üzerindeki Etkisinin İstanbul Deri Sanayisinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Araştırılması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1994, s.39, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁰⁷İlgar, a.g.e., s.40.

çok kademede elde edilebilir. Üretimde olduğu kadar, örgüt hiyerarşisinin neresinde olursa olsun üretim haricindeki performans zeminlerinde çalışan her birey verimliliğe katkıda bulunabilmekte ve vasıfsız bir işçinin katkısı, tepe yönetiminin en üst basamağında bulunan bir müdürün katkısı gibi değerli olmaktadır¹⁰⁸.

2.3.2. Dış ve İç Verimliliğin Etmenleri

Verimlilik etmenleri iç ve dış etmenler olmak üzere iki gruba ayrılır:

- a) İç verimlilik(kontrol edilebilen) etmenler
- b) Dış verimlilik (kontrol edilemeyen) etmenler

İç verimlilik etmenleri işletmelerin kontrolü altında iken dış verimlilik etmenleri işletmenin kontrolü dışındadır. Bununla birlikte bir işletme için dış verimlilik etmenleri başka bir işletme için iç verimlilik etmenleri olabilir. Örneğin bir işletme için dışsal verimlilik etmeni olan devlet, merkez bankası için içsel verimlilik etmeni olabilir.

İşletmeler uzun dönemde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için dış verimlilik etmenlerine de önem vermelidirler çünkü bu etmenler verimliliklerini etkileyen faktörlerdir.

2.4. İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİN SOSYO-TEKNİK ANALİZİ

Verimlilik analizleri gibi kayıtlara ve bu kayıtlardaki çıktılar ile girdiler arasındaki oranlara dayalı analizler yalnız gerekli bilgileri vermemekle kalmayıp, yanıltıcı bilgiler de vermektedirler. Bunlara yönelik çareler arasında yukarıda sayılanlardan birincisi İnsan Kaynakları Yönetimi ile yönetilebilecek konuları kapsarken ikincisi için sosyo-teknik analiz yapılması önermeye değerdir. Böylesi bir sosyo-teknik analiz için işletme örgütü sosyal alt sistem ve teknik alt sistem olmak üzere iki alt sistem altında incelenir. Bu incelemedeki yaklaşım işletmenin her alt sistemin çalışmasından ayrı ayrı etkilenmekte olduğunu göz önüne almanın yanı sıra bu iki alt sistemin karşılıklı etkileşiminden de etkilendiğine dayanmaktadır. Buna göre bir alt sistemin iyi çalışmaması veya çalıştırılmaması yalnız o alt sistemin etkilediği verimlilikleri değil fakat karşılıklı etkileşimden dolayı diğer alt sistemin verimliliklerini de etkiler¹⁰⁹.

¹⁰⁸Yapar, a.g.e. s.82-83.

¹⁰⁹Schermerhorn, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1994, s.16.

2.4.1. Sosyal Olmayan (Teknik) Belirleyiciler

Sosyal olmayan belirleyiciler kolay kolay değiştirilemeyen faktörler olarak görölse de küreselleşen dünyada bunlarda esnekleşmişlerdir. Bu belirleyicileri şöyle sıralayabiliriz:

- Ürün ve hizmet
- Tesis ve donanım
- Teknoloji
- Malzeme ve enerji

2.4.1.1. Ürün ve Hizmet

Ürünün çıktı ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığını gösteren ürün faktörü verimliliğine ilişkin bir takım değerlerden söz etmek mümkündür. Tüketicinin belirli bir kalitedeki ürün için ödemeye hazır olduğu bedeli belirten "Kullanım Değeri", ürünün doğru yerde, doğru zamanda ve uygun bir fiyatla satışa sunulmasını belirten "Yer Değeri", "Zaman Değeri", ve "Fiyat Değeri" bunlar arasında sayılabilir. Ürün faktörünün verimliliğe etkisi "Hacim Faktörü" ve "Maliyet-Fayda Faktörü" gibi üretim hacmini artırma veya maliyet sabit kalırken faydayı artırma şeklinde gerçekteřmektedir¹¹⁰.

Daha iyi ürün ve hizmet ile birlikte iyi bir fiyatlandırma işletmenin verimliliğini artıracaktır.

2.4.1.2. Tesis ve Donanım

Tesisin ve donanımın optimum işlem koşullarında işletilmesi, iyi bir bakım, darboğazların giderilmesi ve düzeltici önlemler yoluyla işletme kapasitesinin artırılması, boş zamanın azaltılması ve mevcut makinelerin ve işletme kapasitelerinin daha etkili kullanımı, verimlilik geliştirme programlarında önemli bir yer tutan noktalardır. Tesis ve donanım verimliliği, kullanıma, yaşa, modernizasyona, maliyete, yatırıma, içeride üretilen donanıma, kapasitenin korunmasına ve genişletilmesine, envanter denetimine, üretim planlamasına ve kontrolüne ve benzeri hususlara daha fazla dikkat edilerek artırılabilir¹¹¹.

2.4.1.3. Teknoloji

Teknolojide yaşanan büyük gelişmeler örgütsel yapı ve süreçleri de etkilemektedir¹¹². Bu bağlamda teknolojik yenilikler daha yüksek verimlilik sağlar. Ancak işletmeler bu teknolojik yenilikleri zamanında ve yerinde işletmelerine uygulayabilmeyebilirler. İşletmeler iş görenlerine de bu teknolojiyi kullanabilmeleri için sürekli eğitim vermelidirler.

¹¹⁰Schermerhorn vd., a.g.e., s.16.

¹¹¹Yapar, a.g.e., s.85.

¹¹²Çetin vd.,a.g.e. s.14.

Özellikle elektronik devriminin getirdiği hızlı teknolojik değişikliklerin örgüt üzerinde etkileri büyüktür¹¹³. Elektronik devrimini yerinde kullanarak yeni pazarlara ulaşılabilir böylelikle işletmeler verimliliklerini artırmada yeni bir boyut kazanmış olurlar. Teknolojik yenilikler daha yüksek verimliliğin önemli kaynaklarından birini oluşturur.

2.4.1.4. Malzeme ve Enerji

Malzeme ve enerjiyi yerinde ve israf etmeden kullanmak bile işletmenin verimliliği açısından önemli sonuçlara yol açmaktadır. Özellikle çabuk tüketilmesi gereken malzemelerin stokları ona göre ayarlanmalı ve ona göre tüketilmelidir aksi halde işletmeye vereceği zararla işletmenin verimliliğini azaltacaktır.

2.4.2. Sosyal Belirleyiciler

Sosyal belirleyiciler işletmenin verimliliğine direkt olarak etki eden belirleyicilerdir. Şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bireyler ve gruplar
- Örgüt ve sistemler
- Çalışma yöntemleri ve yönetim biçimleri

2.4.2.1. Bireyler ve Gruplar

Bireyler, verimliliği geliştirme çabalarının en önemli unsurlarıdır. Dolayısıyla onların oluşturduğu gruplarda bu çabaların temelini oluştururlar. Bireyler ve gruplarında uygulama yönü ve etkililik yönü vardır.

Uygulama yönü: Uygulama, kişilerin kendilerini işlerine verme derecesidir. Kişiler yalnızca yetenekleri bakımından değil, aynı zamanda çalışma istekleri bakımından da farklılık gösterir. Bu durum bir davranış yasası ile açıklanır: Motivasyon, ya tatmin edildiğinde ya da tatmin edilmesi engellendiğinde azalır. Motivasyonu harekete geçirebilmek ve koruyabilmek için yöneticilerin, mühendislerin ve işçilerin tutumlarında değişiklik sağlanmalı, yani daha yüksek verimliliğe yardımcı olan bir değerler dizisi geliştirilmelidir. Ödül sistemi etkili bir şekilde işletilmeli ve işçilerin verimliliği artırma alanındaki başarısı, anında ödüllendirilerek güçlendirilmelidir¹¹⁴.

Etkililik yönü: Bir verimlilik çabasında insanların oynadıkları rolün ikinci faktörü etkililiktir. Etkililik, insan çabasının uygulanması ile çıktıda ve kalitede istenen sonuçlara ne ölçüde ulaşıldığıdır. Bu, yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, yapma yeteneği, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve işe yerleştirme, sistematik olarak işte ilerleme ve meslek planlaması yoluyla geliştirilebilir. İşin

¹¹³Can, a.g.e. s.49.

¹¹⁴Yapar, a.g.e. s.86.

zenginleştirilmesi ve genişletilmesi iş tatminini etkileyebilir ve daha yüksek verimliliği motive edebilir¹¹⁵.

2.4.2.2. Örgüt ve Sistemler

Talimat birliği, denetim aktarımı ve kapsamı gibi iyi bir örgütün bilinen ilkeleri, işletme içinde uzmanlaşma, işbölümü ve koordinasyonun sağlanmasını amaçlamaktadır. Pek çok örgütte düşük verimliliğin bir nedeni bu örgütlerin esnek olmamasıdır. Bu örgütler piyasadaki değişiklikleri önceden görüp buna göre davranmada başarısız kalırlar; işgücünün yeni kapasitelerine, teknolojiye yeni gelişmelere ve diğer dışsal (çevresel) faktörlere önem vermezler. Esnek olmayan örgütlerde iyi bir yatay iletişim yoktur¹¹⁶. Yatay iletişimi olmayan bu işletmelerde işletme performanslarında ve verimliliğinde düşüşler meydana gelir.

2.4.2.3. Çalışma Yöntemleri ve Yönetim Biçimleri

Verimliliğin artırılması için uygulanan yöntemlerden belki de en önemlisi sayabileceğimiz yöntem çalışma yöntemidir. Ve bu çalışma yönteminin yönetim biçimleridir.

Çalışma yöntemleri bir işletmeye dair kullanılan malzemeler ve makinelerin verimliliği artırması açısından geliştirilmesi, bununla birlikte kullanılan iş gücünü, yapılacak işlerin planlanmasını ifade eder. Çalışma yöntemleri, daha az çaba göstererek daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetlerle işleri gerçekleştirmeyi amaçlar. Yönetim biçimleri ise bu çalışma yöntemlerinin planlandıktan sonra işleyişlerini ve takibine yönelik çalışmalardır.

2.5. VERİMLİLİĞİN YARATACAĞI SONUÇLAR

Verimliliğin yaratacağı sonuçları üç başlıkta inceleyeceğiz. Bunlar:

- Verimlilik ve birey
- Verimlilik ve işletme
- Verimlilik ve ülke ekonomisi

2.5.1. Verimlilik ve Birey

İş görenler işletmelerin en önemli unsurlarıdır. İşletmeler amaçladıkları verimliliği sağlamaları için iş görenleri tanımalı, onların ihtiyaçlarını, arzularını ve kariyer hedeflerini bilmeli, verimsizlik nedenlerini araştırmalıdır.

İş görenlerin bireysel farklılıkları, onların başarıları ve verimliliklerinde de farklıklar yaratacaktır. Aynı iş üzerinde farklı bireyler farklı verimlilik sonuçlarına

¹¹⁵Mahmud Özdemir, "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları", *Verimlilik Dergisi*, 1991 (2), s. 169.

¹¹⁶Yapar, a.g.e., s.87.

ulaşacaklardır bu nedenle iş görenlerin yetenekleri bilinmeli ve bu bağlamda onlara en uygun ortam sağlanmalıdır. Verimlilikleri açısından en uygun ortam sağlandığında iş görenlerin moral ve motivasyonu artacak iş kazaları, iş gücü devir ve devamsızlıklarında azalmalar olacaktır.

Ücret faktörü de bireyin verimliliğini artırır çünkü iş görenin maddi yönden rahatlaması onda özgüven ve başarı duygusu oluşturur.

2.5.2. Verimlilik ve İşletme

İşletmeler kaynaklarını daha iyi kullanmaları açısından verimlilik ölçümü ve artırma çalışmaları yaparlar. Bu durumda işletmeler kaynaklarını etkili ve verimli kullanırlar ise işletmeler büyür ve gelişirler.

İşletmelerde verimlilik ölçümünün üç temel kullanım amacı vardır. Bunlar:

- Bireysel gelişimi sağlama: İş görenin kendisini geliştirmesine imkan sağlama
- İş görenin performansını değerlendirme, ücret ve terfilerde kriter olarak kullanma
- İş görene iş hakkında geri beslemede bulunma, iletişim ve iş yönetimi konularında ortaya çıkan sorunları saptama ve çözme¹¹⁷

İşletmeler verimliliğini artırma çabaları sonucunda kaynaklarını en iyi şekilde kullanırlar ve karlarını artırır.

2.5.3. Verimlilik ve Ülke Ekonomisi

Bir ülkenin verimliliğinin düşük olması o ülkenin kaynaklarını yeterince kullanmadığı ve bu kaynakların yönetilemediğinin göstergesidir.

Verimliliğin her bireyi ilgilendirmesinin nedenleri; işçiler, kısa çalışma sürelerinde iyi çalışma koşullarında daha çok ücret alırlar. İşveren, yeni yatırım olanakları için kaynak sağlar. Üretici daha az maliyetle yüksek kazanç sağlar. Tüketici, daha ucuz ve bol mal bulma olanağına kavuşur. Dolayısıyla verimlilik artışında elde edilen kazançtan tüm ülke fertleri yararlanır. Verimliliği artırıp savurganlığı önlemek konusunda hükümetin, yöneticilerin ve sendikaların sorumlulukları iç içedir. Birinin desteği olmadan diğeri adım atamaz¹¹⁸.

Ayrıca ülke ekonomisinin verimliliğini olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörler şunlardır:

- Toplumun örf ve adetleri, ahlaki kurallar,

¹¹⁷İlgar, a.g.e., s.41.

¹¹⁸Erdoğan Avder, Türkiye'de Ücretleme Konusundaki Değişikliklerin Personel Verimliliği Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2002, s.109,(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

- Ülkenin coğrafi yapısı, iklim durumu, hammadde kaynakları
- Ekonomik faaliyetlerin ve üretim sistemlerinin yapısı ve organizasyon biçimi
- Ekonomik faaliyetlere katılanların sayısı ve bunların nitelikleri
- Çalışma hızı, çalışma ortamı, çalışma koşulları ve bunları belirleyen kurallar¹¹⁹

Ülke ekonomisine katkı sağlamak adına her işletme kendi kaynaklarını verimli kullanmalı, üretimlerini artırmalıdır.

2.6. İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

İş gören verimliliği, istihdam olunan kişi başına elde edilen üretim değeri şeklinde tanımlanabilir¹²⁰.

Çalışma yaşamının kalitesinin ve iş gören verimliliğinin artırılması işletmenin başarısı ile eşdeğerdir. Verimlilik için uygun ortamı hazırlayan yöneticiler olmakla birlikte bu imkanları kullanan ve sonuçlara ulaşanlar yöneticilere bağlı çalışan insanlardır¹²¹.

İş görenlerin verimliliklerini artırmak için iş gören güçlendirme çalışmaları yapmak gerekir. İş gören güçlendirmenin anlamı, çalışanlara güven ve onların eksiklerinin olduğunu kabul etmektir¹²².

Birçok insan için verimlilik hala geleneksel maliyet düşürme kavramıyla veya daha fazla çalışma ile eş anlamlı gibi tanımlanıyorsa da bu, gerçekte akılcı bir yaklaşım değildir. Bu tutum çoğunlukla kötü iş ilişkilerinin oluşmasına, kalite, teslimat ve hizmetlerde bazı ödünlerin verilmesine ve kısa vadeli kar artırma uğruna gelecekteki fırsatlardan da ödün verilmesine neden olabilmektedir. Oysa verimliliği artırmanın en önemli ve ümit verici alanı "insandır"¹²³.

Verimlilik düzeyi yüksek iş görenlere sahip işletmelerde mal ve hizmet maliyetleri önemli ölçüde azalacak, daha az girdi ile daha fazla istenilen kalitede ürün elde edilecektir. Verimli iş gören zamanı ve maddeyi en iyi şekilde kullanarak israfa bulunmayan, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde maksimum katkıyı sağlayan, aldığı ücretin hakkını verebilen ve gerektiğinde hak talep eden iş görendir¹²⁴.

¹¹⁹Avder, a.g.e., s.110

¹²⁰İlgar, a.g.e., s.45.

¹²¹İlgar, a.g.e., s.44

¹²²Ertürk, a.g.e., s.237.

¹²³Şenturan, a.g.e., s.105.

¹²⁴İlgar, a.g.e., s.45.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli uğraşı alanlarından birisi de hiç kuşkusuz kendini geliştirme alışkanlığı olan çalışanların işe alınmasını sağlamak veya mevcut çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak ortamların oluşturulmasıdır. Nitekim kendisini geliştirme alışkanlığına sahip bireyler, işlerini, projelerini, ilişkilerini kısaca uğraşı alanlarındaki tüm çalışanlarını potansiyel olarak geliştirme imkanına sahip olurlar¹²⁵. Bu bağlamda iş görenler hem kendi verimliliklerine hem de işletmenin verimliliklerine katkı sağlamış olurlar.

Verimli iş görenlerin verimlerini devam ettirmeleri, verimsiz iş görenlerin ise eğitilmeleri ve geliştirilmeleri iş görene, işletmeye ve ülke ekonomisine önemli yararlar sağlayacaktır¹²⁶.

¹²⁵Fındıkçı, a.g.e. s.235.

¹²⁶İlgar, a.g.e., s.46.

B- YÖNTEM

PERSONEL MEMNUNİYETİNİN İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Özel gümrüksüz satış sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların memnuniyetlerinin ölçülmesi ve bu kişilerin memnuniyet düzeylerini belirleyen faktörlerin araştırılmasıdır. Bu amaçla şu hipotezler oluşturuldu:

Ana Hipotezler;

1. H₁: Personel memnuniyeti ile iş verimliliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2. H₁: Personel memnuniyeti ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

3. H₁: Personel verimliliği ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Ana Hipotezleri Destekleyici Hipotezler;

1.H₁: İş görenlerin iş tatminleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.H₁: İş görenlerin iş tatminleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.H₁: İş görenlerin iş tatminleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

4.H₁: İş görenlerin iş tatminleri ile çocuğunun olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.H₁: İş görenlerin iş tatminleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

6.H₁: İş görenlerin iş tatminleri ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7.H₁: İş görenlerin iş tatminleri ile bulunduğu görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

8.H₁: İş görenlerin iş tatminleri ile aylık kazançları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

9.H₁: İş görenlerin verimlilikleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

10.H₁: İş görenlerin verimlilikleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

11.H₁: İş görenlerin verimlilikleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

12.H₁: İş görenlerin verimlilikleri ile çocuğunun olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

13.H₁: İş görenlerin verimlilikleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

14.H₁: İş görenlerin verimlilikleri ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

15.H₁: İş görenlerin verimlilikleri ile bulunduğu görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

16.H₁: İş görenlerin verimlilikleri ile aylık ücretleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

17.H₁: İş görenlerin tükenmişlikleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

18.H₁: İş görenlerin tükenmişlikleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

19.H₁: İş görenlerin tükenmişlikleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

20.H₁: İş görenlerin tükenmişlikleri ile çocuğu olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

21.H₁: İş görenlerin tükenmişlikleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

22.H₁: İş görenlerin tükenmişlikleri ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

23.H₁: İş görenlerin tükenmişlikleri ile bulunduğu görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

24.H₁: İş görenlerin tükenmişlikleri ile aylık ücretleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmelerin sahip olduğu iş gücü verimliliğini artırmak için personellerin rollerini ve kurumlarına sağladıkları katkıları bilmesi önemlidir. Bu çalışma ile elde edilen bulgular özel gümrüksüz satış sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların işletmeye sundukları katkıları değerlendirmek ve benzer sektörler için önerilerde bulunmak önemlidir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Atatürk Havalimanı'nda Gümrüksüz Satış Mağazalarında çalışan ödeme danışmanları oluşturmaktadır. Toplamda 96 ödeme danışmanı bu araştırmanın evrenini oluşturur. Rastgele seçim yöntemiyle 48 ödeme danışmanı bu araştırmanın örnekleme olarak seçilmiştir. Ve anket uygulaması bu 48 ödeme danışmanı üzerinden yapılmıştır. Doldurulan anketlerin analize uygunluk açısından incelenmiş ve tamamı uygun bulunmuştur. Yapılan bu araştırmanın sınırlılığı özel sektörde hizmet veren iş görenlerin memnuniyetlerini ölçmek için yapılmış olsa bile sadece Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış Mağazalarında çalışan ödeme danışmanlarıyla sınırlanmıştır. Bununla birlikte gizlilik ilkesi ve etik anlayış doğrultusunda yetkili kişilerden izin alınmış olup çalışanların kendilerini değerlendirdikleri memnuniyet ölçeği uygulanmıştır.

3.2. Sosyodemografik Anket Formu

Bu amaçlar hazırlanan anket sorularında "5'li likert ölçeği" kullanılmıştır. Likert ölçeği, kişilerin fikirlerinin ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla hazırlanan anketlerde en sık kullanılan ve güvenilirliği yüksek olan ölçektir. Bununla birlikte katılımcılardan anketi cevaplarken objektif olmalarını, bu anket doğrultusunda bilimsel bir çalışmaya yardımcı olacakları araştırmacı tarafından katılımcılara aktarılmıştır.

Ankette çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çocuğu olup olmadığı, öğrenim durumu, kurumundaki hizmet yılı, kurumundaki görevi, görevindeki hizmet yılı ve aylık geliri ile ilgili 9 soru sorulmuştur.

3.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği (MİDÖ)

Ölçek, çalışanların iş tatminlerini ölçmek için literatürde de çok sık kullanılan ve güvenilirliği yüksek olan bir ölçektir. Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. (Cronbach alfa = 0,77). MİDÖ 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. MİDÖ içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur.

1. Alt Boyut (İçsel doyum): 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddelerden oluşmuştur. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu,

yükselme ve terfiye bağı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili ögelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12'ye bölünmesi ile İçsel Doyum puanı elde edilmektedir.

2.Alt Boyut (Dışsal doyum): 5,6,12,13,14,17,18,19 maddelerinden oluşmuştur. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait ögelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur. Genel doyum ölçekte bulunan tüm maddeler olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı maddeleri içermektedir.

Bu ölçeğin soruları; Kanoğlu (2007)' nun " Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar" adlı çalışmasından alınmış ve bu araştırmaya göre uyarlanmıştır.

3.4. İşgören Performans Ölçeği (İPÖ)

Çalışanların verimliliğini ölçmek için geliştirilmiştir. 10 sorudan oluşan ve beşli likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu ölçek önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Ölçek, Türkçe'ye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır.

Bu ölçeğin sorularında; Aysu (2013)' nun " Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik" adlı çalışmasından yararlanılmış ve bu araştırmaya göre uyarlanmıştır.

3.5. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve çalışanların tükenmişlik derecelerini ölçmek için geliştirilen ölçek 22 sorudan oluşmakta ve beşli likert tipi derecelendirme kullanılmaktadır.

Bu alt ölçeklerden duygusal tükenme alt ölçeği 9 maddeden, duyarsızlaşma alt ölçeği 5 maddeden ve kişisel başarısızlık alt ölçeği de toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri "1 hiçbir zaman" ve "7 her zaman" biçiminde puanlanmaktadır. Ergin (1992) tarafından Türkçeye çevrilen ölçekte bazı değişikliklere gidilerek özgün formunda yedi dereceli olan cevap seçeneklerinin "1 hiçbir zaman", "5 her zaman" olarak ölçeğin beş dereceli olarak düzenlenmesine karar verilmiş ve eğitici formunda da bu beş dereceli olan hali kullanılmaktadır. Tükenmişliğin yüksekliği duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki yüksek puanı, kişisel başarı alt ölçeğindeki düşük puanı yansıtmaktadır. Orta düzeyde tükenmişlik, her üç alt ölçek için de orta düzey puanları yansıtırken, düşük

düzeıı duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki düşük ve "kişisel başarı" alt ölçeğindeki yüksek puanlar yansıtmaktadır. Puanlamada, her bir kişi için üç ayrı tükenmişlik puanı hesaplanmaktadır.

Bu ölçeğın sorularında; Örkün (2011)'ün "Tekstil Sektörü Çalışanlarının Yaşam Doymu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doymu Tarafından Yordanması" adlı çalışmasından yararlanılmış ve bu araştırmaya göre uyarlanmıştır.

4. ÖZEL GÜMRÜKSÜZ SATIŞ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLER İLE DİĞER SATIŞ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLERİN FARKI

Özel gümrüksüz satış sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin diğeri şirketlere göre ortak yönleri ve farkları vardır. Bu farkları şöyle sıralayabiliriz:

- 1- Yurt içindeki piyasada bulunmayan ürünlerin bu gümrüksüz alanlarda bulunması.
- 2- Gümrükten muaf olduğundan yurt içindeki satılan ürünlerden fiyat olarak daha uygun olması.
- 3- Gümrük kurallarınca yapılmış satın alma limitlerinin bulunması dolayısıyla isteyenın istediğı kadar alış veriş yapamaması
- 4- Yurt dışı ile birlikte Kıbrıs'a uçuş yapan yolcu sıfatını taşıyan kişilerin alış veriş yapabilmeleri.

Özel gümrüksüz satış sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile diğeri satış sektöründe faaliyet gösteren şirketler arasında birçok konuda farklar vardır. Bu farklılıkların bulunması ve bu sektörle ilgili daha önce araştırma yapılmaması bu tezin konusu olmasında önemli faktördür. Burada çalışan personellerin memnuniyet, verimlilik, tükenmişlik dereceleri araştırılmıştır.

C- BULGULAR

1. VERİLERİN ANALİZİ

Elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Demografik değişkenlere ait frekans dağılımları verildikten sonra, araştırmada kullanılan diğer değişkenlerin etkileşimi incelenmiştir. Bu amaçla ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

1.1. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizinin amacı verilerin raslantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenirlilik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır.

Sonucun güvenilir olup olmadığı Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo-1 İş Doyumu, Verimlilik ve Tükenmişlik Ölçeklerinin Güvenirlilik Derecelerine Göre Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İş Tatmini Ölçeği	0,916	21
Verimlilik Ölçeği	0,826	10
Tükenmişlik Ölçeği	0,805	22

İş doyum ölçeğine göre yapılan güvenirlilik testinin sonucunda $\alpha = 0,916$ bulunmuştur ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğu için veriler "yüksek derecede güvenilirdir" diyebiliriz. Analizimiz doğrultusunda çok uygun bir örnek hacmi vardır ve rastgele dağılım göstermektedir.

Verimlilik ölçeği doğrultusunda yapılan güvenirlilik testinin sonucunda $\alpha = 0,826$ bulunmuştur ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğu için veriler "yüksek derecede güvenilirdir" diyebiliriz. Analizimiz doğrultusunda çok uygun bir örnek hacmi vardır ve rastgele dağılım göstermektedir.

Tükenmişlik ölçeği doğrultusunda yapılan güvenirlilik testinin sonucunda ise $\alpha = 0,805$ bulunmuştur ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğu için veriler "yüksek derecede

güvenilirdir” diyebiliriz. Analizimiz doğrultusunda çok uygun bir örnek hacmi vardır ve rastgele dağılım göstermektedir.

1.2. Araştırmaya Katılanların Demografik İstatistikleri

Tablo-2Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	23	47,9
Erkek	25	52,1
Toplam	48	100

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo-2 de verilmiştir. 48 çalışandan 23’ü kadın, 25’i ise erkektir. Çalışanların % 47.9’unu kadınlar, % 52.1’ini de erkekler oluşturmaktadır. Erkek çalışanlar ile kadın çalışanlar arasında % 4.2 fark vardır. Bu fark çok büyük bir fark değildir. Buradan çıkan sonuç ise hizmet sektöründe çalışanların cinsiyet faktörünün çok fazla ağırlıklı olmadığıdır.

Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımları şu şekildedir. Yaşları 20’den az olan çalışanların sayısı 2’ dir ve % 4,2’ sini oluştururlar. Yaş aralığı 20-30 olanların sayısı 38’dir ve % 79,2’ sini oluştururlar. Yaş aralığı 31-40 olanların sayısı 8 ve % 16,7’ sini oluştururlar. Yaş aralığı 41-50 ve 50 üzeri olan çalışan sayısı ve % si 0’ dir. Buradan anlaşıldığı gibi yaşı 40 ve üzeri çalışan bulunmamaktadır, genç nüfus oranı yüksektir. Bu sektörde çalışanların genç işgücüne sahip olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

Tablo-3Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	7	14,6
Bekar	40	83,3
Diğer	1	2,1
Toplam	48	100

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo-3’ te verilmiştir.

Tablo-4Araştırmaya Katılanların Çocuğunun Olup Olmadığı Durumlarına Göre Dağılımı

Çocuğunuz var mı?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	3	6,3
Hayır	45	93,7
Toplam	48	100

Araştırmaya katılanların çocuğunun olup olmadığı durumlarına göre dağılımları Tablo-4' de verilmiştir.

Tablo-5Öğrenim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Öğrenim Durumunuz?	Frekans	Yüzde (%)
Lise	11	22,9
Yüksek Okul	9	18,8
Lisans	23	47,9
Yüksek Lisans	5	10,4
Toplam	48	100

Araştırmaya katılanların öğrenim durumlarına göre dağılımları Tablo-5' de verilmiştir.

Tablo-6Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Dağılımları

Kurumunuzdaki Hizmet Yılıınız ?	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	21	43,8
1-3 yıl	18	37,5
4-6 yıl	2	4,2
7-9 yıl	4	8,3
10+ yıl	3	6,3
Toplam	48	100

Araştırmaya katılanların kurumdaki hizmet yılına göre frekans ve yüzde değerleri Tablo-6' da verilmiştir.

Araştırmaya katılanların Kurumdaki Görevlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılanların kurumdaki görevlerine göre dağılımı şu şekildedir. Araştırma “ödeme danışmanları” üzerinde yapıldığından tüm katılanlar personeldir. Bu doğrultuda 48 kişi ve % 100'lük oran karşımıza çıkmaktadır.

Tablo-7Araştırmaya Katılanların Görevlerindeki Hizmet Yılına Göre Dağılımları

Bulduğunuz Görevdeki Hizmet yılıınız?	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	25	52,1
1-3 yıl	15	31,3
4-6 yıl	2	4,2
7-9 yıl	4	8,3
10+ yıl	2	4,2
Toplam	48	100

Araştırmaya katılanların görevlerindeki hizmet yılına göre dağılımı Tablo-7' de verilmiştir.

Tablo-8Aylık Ücreti Net Kaç TL Olduğuna Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Aylık Ücretiniz Net Kaç TL?	Frekans	Yüzde (%)
0-999	0	0
1000-1499	23	47,9
1500-1799	16	33,3
1800-1999	8	16,7
2000 ve üzeri	1	2,1
Toplam	48	100

Araştırmaya katılanların aylık ücretlerinin net kaç tl olduğuna göre dağılımı Tablo-8' de verilmiştir.

1.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği, İşgören Performans Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Analizi

1.3.1. Minnesota İş Doyum Ölçeğine Göre Cevapların Analizi

1,00 – 1,80 Hiç Memnun Değilim

1,80 – 2,60 Memnun Değilim

2,60 – 3,40 Kararsızım

3,40 – 4,20 Memnunum

4,20 – 5,00 Çok Memnunum

Katılımcıların 5'li Likert ölçeğine göre Minnesota İş Doyum Ölçeği (MİDÖ) sorularına verdikleri cevapların ortalama değerleri ve frekansları Tablo 9.'da verilmiştir.

Tablo- 9 Minnesota İş Doyum Ölçeği Frekans ve Yüzde Analizleri

	İş Tatmini		HİÇ memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	Ortalama	S. Sapma
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	f	6	8	6	20	8	3,3333	1,29374
		%	12,5	16,7	12,5	41,7	16,7		
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	f	4	6	17	15	6	3,2708	1,10588
		%	8,3	12,5	35,4	31,3	12,5		
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	f	4	4	16	20	4	3,3333	1,03827
		%	8,3	8,3	33,3	41,7	8,3		
4	Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından	f	8	8	11	17	4	3,0208	1,24609
		%	16,7	16,7	22,9	35,4	8,3		
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	f	8	7	14	13	6	3,0417	1,27092
		%	16,7	14,6	29,2	27,1	12,5		
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	f	9	6	17	10	6	2,9583	1,27092
		%	18,8	12,5	35,4	20,8	12,5		
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	f	9	6	12	14	7	3,0833	1,33422
		%	18,8	12,5	25,0	29,2	14,6		
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	f	0	7	6	27	8	3,7500	0,91093
		%	0	14,6	12,5	56,3	16,7		
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından	f	1	1	12	27	7	3,7917	0,79783
		%	2,1	2,1	25,0	56,3	14,6		
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	f	3	4	20	16	5	3,3333	0,99645
		%	6,3	8,3	41,7	33,3	10,4		
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından	f	9	5	8	21	5	3,1667	1,31008
		%	18,8	10,4	16,7	43,8	10,4		
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	f	6	5	13	20	4	3,2292	1,15297
		%	12,5	10,4	27,1	41,7	8,3		
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	f	9	11	11	15	2	2,7917	1,20210
		%	18,8	22,9	22,9	31,3	4,2		
14	İş içerisinde terfi olanağım olması bakımından	f	8	7	9	19	5	3,1250	1,28204
		%	16,7	14,6	18,8	39,6	10,4		
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	f	7	9	17	12	3	2,8958	1,13437
		%	14,6	18,8	35,4	25,0	6,3		
16	İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	f	11	7	14	11	5	2,8333	1,31008
		%	22,9	14,6	29,2	22,9	10,4		
17	Çalışma şartları bakımından	f	4	2	8	27	7	3,6458	1,06170
		%	8,3	4,2	16,7	56,3	14,6		
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	f	4	2	14	22	6	3,5000	1,05185
		%	8,3	4,2	29,2	45,8	12,5		
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	f	8	9	16	10	5	2,8958	1,22456
		%	16,7	18,8	33,3	20,8	10,4		
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	f	6	5	11	20	6	3,3125	1,20559
		%	12,5	10,4	22,9	41,7	12,5		

Tablo-9'daki Minnesota İş Doyum Ölçeğine verilen cevapların özeti şu şekildedir;

- MİDÖ-1.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-2.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-3.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-4. sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-5.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-6.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-7.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-8.sorusunun ortalaması Memnunum.
- MİDÖ-9.sorusunun ortalaması Memnunum.
- MİDÖ-10.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-11.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-12. sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-13. sorusunun ortalaması Kararsızım
- MİDÖ-14.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-15.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-16.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-17.sorusunun ortalaması Memnunum.
- MİDÖ-18.sorusunun ortalaması Memnunum.
- MİDÖ-19.sorusunun ortalaması Kararsızım.
- MİDÖ-20.sorusunun ortalaması Kararsızım.

1.3.2. İşgören Performans Ölçeğine Göre Cevapların Analizi

1,00 – 1,80 Kesinlikle Katılmıyorum

1,80 – 2,60 Katılmıyorum

2,60 – 3,40 Kararsızım

3,40 – 4,20 Katılıyorum.

4,20 – 5,00 Kesinlikle Katılıyorum

Tablo- 10 İşgören Performans Ölçeği Frekans ve Yüzde Analizi

	İşgören Verimliliği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	S.Sapma
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	f	1	3	3	17	24	4,2500	0,97849
		%	2,1	6,3	6,3	35,4	50,0		
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	f	1	3	8	25	11	3,8750	0,91384
		%	2,1	6,3	16,7	52,1	22,9		
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	f	1	2	13	18	14	3,8750	0,95928
		%	2,1	4,2	27,1	37,5	29,2		
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	f	0	2	6	29	11	4,0208	0,72902
		%	0	4,2	12,5	60,4	22,9		
5	Kurumumda ödüllendirme kriteri personele açıkça aktarılmaktadır	f	6	9	17	8	8	3,0625	1,24467
		%	12,5	18,8	35,4	16,7	16,7		
6	Kurumumda daha çok maddi nitelikli(ücret, fiziksel koşullar...) ödüller verilmektedir	f	8	5	14	15	6	3,1250	1,26533
		%	16,7	10,4	29,2	31,3	12,5		
7	Kurumumda daha çok manevi nitelikli (terfi, takdir, yetki artırımı...) ödüller verilmektedir	f	7	8	14	14	5	3,0417	1,21967
		%	14,6	16,7	29,2	29,2	10,4		
8	Kurumumuzda ödüller personele adil bir şekilde verilmektedir	f	11	9	8	13	7	2,9167	1,41170
		%	22,9	18,8	16,7	27,1	14,6		
9	Kurumum yılsonu prim ve ikramiye vermektedir	f	11	9	10	11	7	2,8750	1,39337
		%	22,9	18,8	20,8	22,9	14,6		
10	Kurumumda değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum	f	10	7	12	14	5	2,9375	1,31126
		%	20,8	14,6	25,0	29,2	10,4		

İşgören Performans Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalamaları

İPÖ-1. sorusunun ortalaması Kesinlikle Katılıyorum

İPÖ-2.sorusunun ortalaması Katılıyorum

İPÖ-3.sorusunun ortalaması Katılıyorum

İPÖ-4.sorusunun ortalaması Katılıyorum

İPÖ-5.sorusunun ortalaması Kararsızım

İPÖ-6.sorusunun ortalaması Kararsızım.

İPÖ-7.sorusunun ortalaması Kararsızım.

İPÖ-8.sorusunun ortalaması Kararsızım.

İPÖ-9.sorusunun ortalaması Kararsızım.

İPÖ-10.sorusunun ortalaması Kararsızım.

1.3.3. MaslachTükenmişlik Ölçeğine Göre Cevapların Analizi

1,00 – 1,80 Hiçbir Zaman

1,80 – 2,60 Çok Nadir

2,60 – 3,40 Bazen

3,40 – 4,20 Çoğu Zaman

4,20 – 5,00 Her Zaman

Tablo- 11 Maslach Tükenmişlik Ölçeği Frekans ve Yüzde Analizi

	Tükenmişlik		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman	Ortalama	S. Sapma
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	f	7	9	13	12	7	3,0625	1,27840
		%	14,6	18,8	27,1	25,0	14,6		
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	f	2	8	7	16	15	3,7083	1,20210
		%	4,2	16,7	14,6	33,3	31,3		
3	Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman yorgunluk hissediyorum.	f	6	4	12	14	12	3,4583	1,30398
		%	12,5	8,3	25,0	29,2	25,0		
4	Hizmet verdiğim kişilerin olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	f	3	4	12	21	8	3,5625	1,07002
		%	6,3	8,3	25,0	43,8	16,7		
5	Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	f	11	9	18	6	4	2,6458	1,21146
		%	22,9	18,8	37,5	12,5	8,3		
6	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak beni gerçekten geriyor.	f	9	11	17	7	4	2,7083	1,18426
		%	18,8	22,9	35,4	14,6	8,3		
7	Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	f	4		319	13	9	3,4167	1,12672
		%	8,3	6,3	39,6	27,1	18,8		
8	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	f	9	9	10	12	8	3,0208	1,37593
		%	18,8	18,8	20,8	25,0	16,7		
9	Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	f	4	0	23	16	5	3,3750	0,98121
		%	8,3	0	47,9	33,3	10,4		
10	Bu işe girdiğimden beri insanlara karşı daha duyarsız oldum.	f	17	10	11	5	5	2,3958	1,34859
		%	35,4	20,8	22,9	10,4	10,4		
11	Bu işin beni duygusal olarak köreltiğinden endişe ediyorum.	f	14	9	13	5	7	2,6250	1,39337
		%	29,2	18,8	27,1	10,4	14,6		
12	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	f	5	8	14	11	10	3,2708	1,26726
		%	10,4	16,7	29,2	22,9	20,8		
13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	f	12	9	14	8	5	2,6875	1,30720
		%	25,0	18,8	29,2	16,7	10,4		
14	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	f	3	11	15	12	7	3,1875	1,14216
		%	6,3	22,9	31,3	25,0	14,6		
15	Hizmet verdiğim kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	f	15	8	14	5	6	2,5625	1,36688
		%	31,3	16,7	29,2	10,4	12,5		
16	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	f	12	13	11	6	6	2,6042	1,33272
		%	25,0	27,1	22,9	12,5	12,5		
17	Hizmet verdiğim kişiler ile birlikte kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	f	6	2	15	15	10	3,4375	1,23609
		%	12,5	4,2	31,3	31,3	20,8		
18	Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	f	3	5	14	14	12	3,5625	1,16521
		%	6,3	10,4	29,2	29,2	25,0		
19	İşimde birçok önemli şey yaptım.	f	3	10	8	20	7	3,3750	1,16006
		%	6,3	20,8	16,7	41,7	14,6		
20	Sabırımın tükendiğini hissediyorum.	f	9	4	16	12	7	3,0833	1,30194
		%	18,8	8,3	33,3	25,0	14,6		
21	İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.	f	6	2	15	16	9	3,4167	1,21748
		%	12,5	4,2	31,3	33,3	18,8		
22	Hizmet verdiğim kişilerin bazı sorunları yüzünden beni suçladıklarını hissediyorum.	f	14	9	7	11	7	2,7500	1,46593
		%	29,2	18,8	14,6	22,9	14,6		

MaslachTükenmişlik Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalamaları

- MTÖ-1.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-2.sorusunun ortalaması Çoğu zaman.
MTÖ-3.sorusunun ortalaması Çoğu zaman.
MTÖ-4.sorusunun ortalaması Çoğu zaman.
MTÖ-5.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-6.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-7.sorusunun ortalaması Çoğu zaman.
MTÖ-8.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-9.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-10.sorusunun ortalaması Çok nadir.
MTÖ-11.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-12.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-13.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-14.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-15.sorusunun ortalaması Çok nadir.
MTÖ-16.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-17.sorusunun ortalaması Çoğu zaman.
MTÖ-18.sorusunun ortalaması Çoğu zaman.
MTÖ-19.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-20.sorusunun ortalaması Bazen.
MTÖ-21.sorusunun ortalaması Çoğu zaman.
MTÖ-22.sorusunun ortalaması Bazen.

1.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Hipotez testleri arasındaki en yaygın ve güvenilir olarak kullanılan yöntemler: t ve f testidir. t testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak aralarındaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel mi olarak anlamlı olduğuna karar verilir. Eğer ikiden fazla grubu karşılaştıracak ise f (varyans) testi uygulanır.

Güvenirlilik düzeyi %95 olacağından $\alpha = 0,05$ e göre $P > \alpha$ ise karşılaştırmalar arasında anlamlı fark yoktur, $P < \alpha$ durumunda ise karşılaştırmalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo-12T Testine Göre Çocuğunuz Var mı Sorusu ile İş Doymu Ortalamalarının Farkı

Çocuğunuz varmı?	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (p)
Evet	3	3,2857	0,99431	0,211	0,834
Hayır	45	3,1947	0,70862		

Yani $P > \alpha$ yani $0,834 > 0,05$ sonucuna göre katılımcıların çocuğunun olup olmaması ile iş doymaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-13T Testine Göre Cinsiyet İle İş Doymu Ortalamalarının Farkı

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (p)
Kadın	23	3,1698	0,75180	-0,281	0,780
Erkek	25	3,2286	0,69579		

İş görenlerin cinsiyetleri ile iş doymaları ile arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-14T Testine Göre Çocuğunuz Var mı Sorusu ile Verimlilik Ortalamalarının Farkı

Çocuğunuz varmı?	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (p)
Evet	3	3,5333	1,40475	0,331	0,743
Hayır	45	3,3889	0,68696		

İş görenlerin çocuklarının olup olmaması ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-15T Testine Göre Cinsiyet ile Verimlilik Ortalamalarının Farkı

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (p)
Kadın	23	3,2913	0,68352	-0,975	0,334
Erkek	25	3,4960	0,76348		

İş görenlerin cinsiyetleri ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-16T Testine Göre Çocuğunuz Var mı Sorusu ile Tükenmişlik Ortalamalarının Farkı

Çocuğunuz var mı?	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (p)
Evet	3	3,4545	0,61490	1,190	0,240
Hayır	45	3,0626	0,54925		

İş görenlerin çocuklarının olup olmaması ile tükenmişlik ortalamalarının arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-17T Testine Göre Cinsiyet İle Tükenmişlik Ortalamalarının Farkı

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (p)
Kadın	23	3,0731	0,63912	-0,166	0,869
Erkek	25	3,1000	0,47727		

İş görenlerin cinsiyetleri ile tükenmişlik ortalamalarının arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-18 Nonparametrik Teste Göre Yaş İle İş Doyumu Ortalamalarının Farkı

Yaş	N	F	Anlamlılık (p)
20 den az	2	25,00	0,889
20-30	38	24,93	
31-40	8	22,31	

Bazı gruptaki denek sayısının düşük olması nedeniyle Anova testi yapılamaz onun yerine Nonparametrik test uygulanır. Nonparametrik teste göre;

İş görenlerin yaşları ile iş doyumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-19 Nonparametrik Teste göre Medeni Durum ile İş Doyumu Ortalamalarının Farkı

Medeni Durumunuz	N	F	Anlamlılık (p)
Bekar	40	23,76	0,649
Evli	7	27,36	
Diğer	1	34,00	
Toplam	48		

İş görenlerin medeni durumları ile iş doyumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-20 Anova Testine Göre Öğrenim Durumu ile İş Doyumu Ortalamalarının Farkı

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (p)
Lise	11	3,4935	0,60769	5,729	0,002
Yüksek Okul	9	2,5079	0,69783		
Lisans	23	3,4037	0,62779		
Yüksek Lisans	5	2,8667	0,51662		

İş görenlerin öğrenim durumları ile iş doyumu ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo-21 Nonparametrik Teste Göre Kurumdaki Hizmet Yılı ile İş Doyumu Ortalamalarının Farkı

Kurumdaki Hizmet Yılı	N	F	Anlamlılık (p)
1 yıldan az	21	27,10	0,184
1-10+ yıl	27	74,33	

İş görenlerin kurumdaki hizmet yılı ile iş doyumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-22 Nonparametrik Teste Göre Görevdeki Hizmet Yılı ile İş Doyumu Ortalamalarının Farkı

Görevdeki Hizmet Yılı	N	F	Anlamlılık (p)
1 yıldan az	25	26,30	0,797
1-10+ yıl	23	82,53	

İş görenlerin görevdeki hizmet yılı ile iş doyumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-23 Nonparametrik Teste Göre Aylık Ücret Durumları ile İş Doyumu Ortalamalarının Farkı

Aylık Ücret Durumu	N	F	Anlamlılık (p)
1000-1499	23	27,26	0,293
1500-2000 ve üzeri	25	50,35	

İş görenlerin aylık ücretleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-24 Nonparametrik Teste Göre Yaş Durumları ile Verimlilik Ortalamalarının Farkı

Yaş	N	F	Anlamlılık (p)
20 den az	2	22,50	0,974
20-30	38	24,68	
31-40	8	24,13	

İş görenlerin yaşları ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-25 Nonparametrik Teste Göre Medeni durum ile Verimlilik Ortalamalarının Farkı

Medeni Durumunuz	N	F	Anlamlılık (p)
Bekar	40	24,09	0,731
Evli	7	25,36	
Diğer	1	35,00	
Toplam	47		

İş görenlerin medeni durumları ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-26 Anova Testine Göre Öğrenim Durumları ile Verimlilik Ortalamalarının Farkı

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (p)
Lise	11	3,4909	0,71338	5,957	0,002
Yüksek Okul	9	2,8667	0,59582		
Lisans	23	3,7087	0,61564		
Yüksek Lisans	5	2,7200	0,58052		

İş görenlerin öğrenim durumları ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo-27 Nonparametrik Teste Göre Kurumdaki Hizmet Yılı ile Verimlilik Ortalamalarının Farkı

Kurumdaki Hizmet Yılı	N	F	Anlamlılık (p)
1yıldan az	21	28,02	0,133
1-10+ yıl	27	70,08	

İş görenlerin kurumdaki hizmet yılı ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-28Nonparametrik Teste Göre Görevdeki Hizmet Yılı ile Verimlilik Ortalamalarının Farkı

Görevdeki Hizmet Yılı	N	F	Anlamlılık (p)
1yıldan az	25	29,86	0,044
1-10+ yıl	23	61,45	

İş görenlerin görevdeki hizmet yılı ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo-29Nonparametrik Teste Göre Aylık Ücret ile Verimlilik Ortalamalarının Farkı

Aylık Ücret Durumu	N	F	Anlamlılık (p)
1000-1499	23	24,20	0,469
1500-2000 ve üzeri	25	56,22	

İş görenlerin aylık ücretleri ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-30Nonparametrik Teste Göre Yaş ile Tükenmişlik Ortalamalarının Farkı

Yaş	N	F	Anlamlılık (p)
20 den az	2	24,00	0,794
20-30	38	23,88	
31-40	8	27,56	

İş görenlerin yaşları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-31Nonparametrik Teste Göre Medeni Durum ile Tükenmişlik Ortalamalarının Farkı

Medeni Durumunuz	N	F	Anlamlılık (p)
Bekar	40	25,24	0,476
Evli	7	22,50	
Diğer	1	9,00	
Toplam	47		

İş görenlerin medeni durumları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-32Anova Testine Göre Öğrenim Durumları ile Tükenmişlik Ortalamalarının Farkı

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (p)
Lise	11	2,9215	0,52817	2,394	0,081
Yüksek Okul	9	3,4646	0,60974		
Lisans	23	2,9783	0,53728		
Yüksek Lisans	5	3,2727	0,28204		

İş görenlerin öğrenim durumları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-33Nonparametrik Teste Göre Kurumdaki Hizmet Yılı ile Tükenmişlik Ortalamalarının Farkı

Kurumdaki Hizmet Yılı	N	F	Anlamlılık (p)
1yıldan az	21	21,98	0,699
1-10+ yıl	27	115,91	

İş görenlerin kurumdaki hizmet yılı ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-34Nonparametrik Teste Göre Görevdeki Hizmet Yılı ile Tükenmişlik Ortalamalarının Farkı

Görevdeki Hizmet Yılı	N	F	Anlamlılık (p)
1yıldan az	25	22,66	0,662
1-10+ yıl	23	107,02	

İş görenlerin görevdeki hizmet yılı ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-35Nonparametrik Teste Göre Aylık Ücret ile Tükenmişlik Ortalamalarının Farkı

Aylık Ücret Durumu	N	F	Anlamlılık (p)
1000-1499	23	24,59	0,446
1500-2000 ve üzeri	25	82,88	

İş görenlerin aylık ücretleri ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

1.5. Faktör Analizi

1.5.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Faktör Analizi

Tablo-36 Minnesota İş Tatmin Ölçeğine Göre KMO ve Bartlett'in Test Sonucu

KMO ve Bartlett'in Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,727	
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	621,929
	Serbestlik derecesi	210
	P	,000

Örneklemin yeterliliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü sonucunun 0,73 olduğu görülmüştür. Buradaki değer 1'e yakın olduğu için yapılan araştırma faktör analizi için uygundur. Aynı zamanda küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir.

Tablo-37 Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Toplam Varyans Test Sonucu

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Toplam Çıkarımların Kare Yüklemeleri			Toplam Dönüşümlerin Kare Yüklemeleri		
	Toplam	Varyans Yüzdesi(%)	Kümülatif Yüzde(%)	Toplam	Varyans Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzde(%)	Toplam	Varyans Yüzdesi(%)	Kümülatif Yüzde(%)
1	8,222	39,152	39,152	8,222	39,152	39,152	3,878	18,467	18,467
2	2,092	9,963	49,116	2,092	9,963	49,116	3,700	17,617	36,085
3	1,539	7,331	56,446	1,539	7,331	56,446	3,372	16,058	52,143
4	1,358	6,466	62,913	1,358	6,466	62,913	1,938	9,226	61,369
5	1,301	6,193	69,106	1,301	6,193	69,106	1,468	6,988	68,357
6	1,190	5,667	74,774	1,190	5,667	74,774	1,347	6,416	74,774
7	,868	4,132	78,905						
8	,746	3,553	82,459						
9	,601	2,863	85,321						
10	,530	2,523	87,845						
11	,471	2,245	90,089						
12	,410	1,950	92,040						
13	,363	1,730	93,770						
14	,291	1,385	95,155						
15	,253	1,205	96,360						
16	,226	1,077	97,437						
17	,170	,809	98,245						
18	,133	,632	98,878						
19	,106	,506	99,384						
20	,080	,380	99,764						
21	,049	,236	100,000						

Yukarıdaki toplam varyans tablosu incelendiğinde, analizde öz değeri 1'den büyük 6 faktörün türetildiği görülmektedir. Bu 6 faktör, toplam varyansın yaklaşık % 74,774'ünü açıklamaktadır.

Tablo-38 Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Yükleri Test Sonucu

Değişkenler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
yaptığım iş ile aldığım ücret kıyaslanması bakımından	,719					
yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	,697					
çalışma şartları bakımından	,696					
iş içerisinde terfi olanağım olması bakımından	,646					
işimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	,637					
kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	,612					
iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	,594					
amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından		,842				
amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından		,784				
vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından		,764				
yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından		,595				
tek başıma çalışma olanağımın bulunması bakımından						
toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından			,836			
arasında değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından			,754			
kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından			,711			
kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından			,654			
başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına olabilmem bakımından			,589			
çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından				,885		
yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden				,625		
beni her zaman meşgul etmesi bakımından					,907	
bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından						,898

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi faktör analizinin sonucunda türetilen 6 faktörün döndürülmüş faktör yükleri tablosu incelendiği zaman, ilk 7 değişkenin 1. faktörde ve ödüllendirmede toplandığı görülür. Faktörlerin yükleri 0,719-0,594 arasında değişir. 2. faktörde 4 değişken vardır ve yönetici-personel ilişkisinde toplandığı görülür. Faktörlerin yükleri 0,842-0,595 arasında değişir. 3.faktörde 5 değişken vardır ve kendini gerçekleştirme ve itibar görme isteğinde toplandığı görülür. Faktörlerin yükleri 0,836-0,589 arasında değişir. 4. faktörde 2 değişken vardır çalışma ortamıyla ilgili tatminde toplandığı görülür. Faktörlerin yükleri 0,885-0,625 arasında değişir. 5. faktörde tek değişken vardır ve işin fiziki boyutunda toplanır. Faktör değeri 0,907'dir. 6.faktörde de tek değişken vardır ve kurumsal bağlılıkta toplanır. Faktör değeri ise 0,898'dir.

1.5.2. İşören Performans Ölçeği Faktör Analizi

Tablo-39 İşören Performans Ölçeğine Göre KMO ve Bartlett'in Test Sonucu

KMO ve Bartlett'in Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,760
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	243,262
	Serbestlik derecesi	45
	P	,000

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü sonucunun 0,76 olduğu görülmüştür. Buradaki değer 1'e yakın olduğundan yapılan araştırma faktör analizi için uygundur. Bununla birlikte küresellik testinin derecesinin 0,000 olması da örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir.

Tablo 37. İşören Performans Ölçeğinin Toplam Varyans Test Sonucu

--	--	--

Tablo-40 İşgören Performans Ölçeğinin Toplam Varyans Test Sonucu

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Toplam Çıkarımların Kare Yüklemleri			Toplam Dönüşümlerin Kare Yüklemleri		
	Toplam	Varyans Yüzdesi(%)	Kümülatif Yüzde(%)	Toplam	Varyans Yüzdesi(%)	Kümülatif Yüzde(%)	Toplam	Varyans Yüzdesi(%)	Kümülatif Yüzde(%)
1	3,974	39,735	39,735	3,974	39,735	39,735	2,770	27,697	27,697
2	2,376	23,762	63,497	2,376	23,762	63,497	2,699	26,987	54,684
3	1,149	11,495	74,992	1,149	11,495	74,992	2,031	20,308	74,992
4	,716	7,158	82,150						
5	,498	4,985	87,135						
6	,407	4,066	91,200						
7	,279	2,786	93,986						
8	,241	2,408	96,393						
9	,193	1,932	98,325						
10	,167	1,675	100,000						

Yukarıdaki toplam varyans tablosu incelendiği zaman, analizde 1'den büyük 3 faktörün türetildiği görülmektedir. Bu 3 faktör toplam varyansın yaklaşık % 74,992'sini açıklamaktadır.

Tablo-41 İşgören Performans Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Yükleri Analizi

Değişkenler	Faktörler		
	1	2	3
kurumumda daha çok maddi nitelikli(ücret,fiziksel koşullar...) ödüller verilmektedir.	,831		
kurumumda daha çok manevi nitelikli(terfi,takdir,yetki artırımı...) gibi ödüller verilmektedir	,824		
kurumumda ödüllendirme kriterleri personele açıkça aktarılmaktadır	,783		
iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum		,887	
sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim		,886	
görevlerimi tam zamanında tamamlarım		,843	
bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim			
kurumum yılsonu prim ve ikramiye vermektedir			,870
kurumum değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum			,719
kurumumda ödüller personele adil bir şekilde verilmektedir			,709

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi faktör analizinin sonucunda türetilen 3 faktörün döndürülmüş faktör yükleri tablosu incelendiği zaman, ilk 3 değişkenin 1.faktörde ve ödüllendirmede toplandığı görülür. Faktörlerin yükleri 0,831-0,783 arasında değişir. 2.faktörde 3 değişken vardır ve kendini gerçekleştirmede toplandığı görülür. Faktörlerin yükleri 0,887-0,843 arasında değişir. 3.faktörde 3 değişken vardır ve iş tatmininde toplandığı görülür. Faktörlerin yükleri 0,870-0,709 arasında değişir.

1.5.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi

Tablo-42 Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Göre KMO ve Bartlett'in Test Sonucu

KMO ve Bartlett'in Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,690
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	614,172
	Serbestlik derecesi	231
	P	,000

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi KMO ölçümü sonucunun 0,69 olduğu görülmüştür. Buradaki değer 1'e yakın olduğu için yapılan araştırma faktör analizi için uygundur. Aynı zamanda küresellik testinin derecesinin 0,000 olması örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edileceğini göstermektedir.

Tablo-43 Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Toplam Varyans Test Sonucu

Bileşenler	İlk Özdeğerler			Toplam Çıkarımların Kare Yüklemeleri			Toplam Dönüşümlerin Kare Yüklemeleri		
	Toplam	Varyans Yüzdesi(%)	Kümülatif Yüzde(%)	Toplam	Varyans Yüzdesi(%)	Kümülatif Yüzde(%)	Toplam	Varyans Yüzdesi(%)	Kümülatif Yüzde(%)
1	7,405	33,661	33,661	7,405	33,661	33,661	4,174	18,971	18,971
2	3,203	14,561	48,222	3,203	14,561	48,222	3,413	15,512	34,483
3	1,685	7,659	55,881	1,685	7,659	55,881	2,889	13,133	47,616
4	1,610	7,319	63,200	1,610	7,319	63,200	2,270	10,317	57,933
5	1,141	5,188	68,387	1,141	5,188	68,387	1,957	8,897	66,830
6	1,078	4,899	73,286	1,078	4,899	73,286	1,420	6,457	73,286
7	,907	4,122	77,408						
8	,811	3,686	81,095						
9	,660	3,000	84,095						
10	,585	2,658	86,752						
11	,489	2,224	88,976						
12	,390	1,774	90,751						
13	,344	1,565	92,316						
14	,321	1,461	93,777						
15	,270	1,227	95,005						
16	,245	1,113	96,118						
17	,218	,991	97,109						
18	,183	,830	97,939						
19	,160	,728	98,667						
20	,146	,665	99,332						
21	,101	,461	99,793						
22	,046	,207	100,000						

Yukarıdaki toplam varyans tablosu incelendiği zaman analizde 1'den büyük 6 faktörün türetildiği görülmektedir. Bu 6 faktör toplam varyansın yaklaşık % 73,286'sını açıklamaktadır.

Tablo-44 Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Yükleri Analizi

Değişkenler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
bu işe girdiğimden beri insanlara karşı duyarsız oldum	,835					
hizmet verdiğim kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor	,765					
bu işin beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum	,724					
insanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	,704					
işimden dolayı tükendiğimi hissediyorum	,626					
gün boyu insanlarla birlikte çalışmak beni gerçekten geriyor						
kendimi çok enerjik hissediyorum						
sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman yorgunluk hissediyorum		,851				
iş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum		,762				
işimden soğuduğumu hissediyorum		,648				
işimin beni kısıtladığını düşünüyorum		,607				
yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum			,824			
hizmet verdiğim kişiler ile birlikte kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum			,755			
hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum			,664			
işimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım			,644			
hizmet verdiğim kişilerin olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum			,643			
hizmet verdiğim kişilerin bazı sorunları yüzünden beni suçladıklarını hissediyorum				,751		
hizmet verdiğim kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum				,721		
sabrımın tükendiğini hissediyorum				,593		
hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissediyorum					,881	
işimde birçok önemli şey yaptım					,677	
iş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum						,778

Yukarıdaki tabloda Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri incelendiğinde toplamda 6 değişik faktörde toplandığı görülmüştür.

1.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon, -1 ile +1 arasındadır. İstatistikte ve olasılık kuramında iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünü belirtmeye yarar. -1 ve +1 e yaklaştıkça ilişkinin gücü artar sıfıra (0) yaklaştığında ise ilişkinin gücü zayıflar. Negatif ise negatif yönde etkiler. Pozitif ise pozitif yönde etki eder. Sıfır yani nötr olduğunda ise değişkenlerin birbirlerine etkileri yoktur demektir.

Tablo-45 Değişkenlerin Korelasyon Analizi Tablosu

		İş Tatmini Ortalama	Verimlilik Ortalama	Tükenmişlik Ortalama
İş Tatmini Ortalama	PearsonCorrelation	1	0,590**	-0,646**
	Anlamlılık(p)/sig.		0,000	0,000
	N	48	48	48
Verimlilik Ortalama	PearsonCorrelation	0,590**	1	-0,322**
	Anlamlılık(p)/sig.	0,000		0,026
	N	48	48	48
Tükenmişlik Ortalama	PearsonCorrelation	-0,646**	-0,322**	1
	Anlamlılık(p)/sig.	0,000	0,026	
	N	48	48	48

Pearson korelasyon değerine göre hazırlanan bu tabloya göre;

Verimlilik ortalamaları ile iş tatmini ortalamaları arasında 0,590 lık güçlü ve (+)pozitif yönlü ilişki vardır.

Verimlilikortalamaları ile tükenmişlik ortalamaları arasında -0,322 lik orta ve (-) negatif yönlü ilişki vardır.

Tükenmişlik ortalamaları ile iş tatmini ortalamaları arasında -0,646 lık güçlü ve (-) negatif yönlü ilişki vardır.

1.7. Regresyon Analize Ana Hipotezlerin Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla yapılır.

$Y=\alpha+\beta X+\epsilon$ şeklindeki formülle ifade edilebilir.

Y: bağımlı değişken

X: bağımsız değişken

α : sabit katsayı olup $X=0$ olduğunda Y'nin aldığı değerdir.

B: regresyon katsayısı olup, X'in kendi birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık Y'de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder.

ϵ : tesadüfi hata terimi olup ortalaması sıfır varyansı σ^2 olan normal dağılım gösterdiği varsayılır. Bu varsayım parametre tahminleri için değil katsayıların önem kontrolleri için gereklidir.

Aşağıdaki tabloda regresyon analizine göre iş görenlerin iş doyumları ile verimlilikleri arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo-46 Regresyon Analizine Göre İş Doyumunun Verimlilik Üzerine Etkisi

	B	β	Anlamlılık(p)
Sabit	1,483	0,590	0,000
İş tatmini ortalama	0,598		0,000

Regresyon analizine göre $p = 0,000$ bulunmuştur ve $p < 0,05$ formülüne göre iş görenlerin iş doyumları ile verimlilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz. Beta (korelasyon) değeri 0,590 olduğundan iş görenlerin iş doyumlarındaki bir birim artış verimliliklerindeki değişim oranını 0,598 olarak artıracaktır. Bu artış beta değerinin (+) pozitif olması nedeniyle (+) pozitif yönlü olacaktır.

Tablo -47 Regresyon Analizine Göre Tükenmişliğin Verimlilik Üzerine Etkisi

	B	β	Anlamlılık(p)
Sabit	4,698	-0,322	0,000
Tükenmişlik Ortalama	-0,421		0,026

Regresyon analizine göre $p = 0,026$ bulunmuştur ve $p < 0,05$ formülüne göre iş görenlerin tükenmişlikleri ile verimlilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz. Beta (korelasyon) değeri -0,322 olduğundan iş görenlerin tükenmişliklerindeki bir birim artış verimliliklerindeki değişim oranını -0,421 olarak düşürecektir. Bu düşüş beta değerinin (-) negatif olması nedeniyle (-) negatif yönlü olacaktır. Yani iş görenlerin tükenmişlikleri arttıkça verimliliklerinde düşüş gerçekleşecektir.

Tablo-48 Regresyon Analizine Göre Tükenmişliğin İş Doyumu Üzerine Etkisi

	B	β	Anlamlılık(p)
Sabit	5,773	-0,646	0,000
Tükenmişlik Ortalama	-0,833		0,000

Regresyon analizine göre $p = 0,000$ bulunmuştur ve $p < 0,05$ formülüne göre iş görenlerin tükenmişlikleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır diyebiliriz. Beta (korelasyon) değeri -0,646 olduğundan iş görenlerin

tükenmişliklerindeki bir birim artış iş doyumlarındaki değişim oranını -0,833 olarak düşürecektir. Bu düşüş beta değerinin (-) negatif olması nedeniyle (-) negatif yönlü olacaktır. Yani iş görenlerin tükenmişlikleri arttıkça iş doyumlarında düşüş gerçekleşecektir.

D- TARTIŞMA

Yapılan araştırmanın bu bölümünde; araştırma sonucunda elde edilen bulgular tartışılmıştır. Bulgular literatürdeki diğer araştırmaların bulguları ile karşılaştırılmış farklılıkları ve benzerlikleri bakımından da değerlendirilmiştir. Bununla birlikte personel memnuniyeti, verimliliği, tükenmişliği ile ilgili araştırmalar bulunmuştur fakat gümrüksüz satış mağazalarında çalışan personele yönelik araştırmalar yok denilecek kadar az olduğu görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın bulguları tartışılırken bu sınırlılık dikkate alınmıştır.

Yapılan araştırmada personel memnuniyetini etkileyen birçok faktör ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu faktörler hem kurumların üzerinde kontrol sahibi olduğu konuları hem de personellere bağlı konuları kapsamaktadır. Bu bağlamda yapılan anket sorularının analizleri yapıp açıklanmaya çalışıldı. Anket verilerinin analizleri için SPSS programı kullanıldı.

Araştırmaya katılan personellerin demografik özellikleri ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır; sektörde çalışan kadın sayısının oranı % 47,9 iken erkek çalışan sayısının oranı % 52,1'dir. Yani kadın ve erkek personel arasında çok büyük bir fark yoktur. Bunun sebebinin sektörde aşırı bir efor ve fiziksel güç kullanılmadığı sonucuyla açıklanabilir.

Sektörde çalışanların daha çok genç yaşta çalışanlardan oluştuğu ve sektörün genel olarak genç iş gücüne sahip olduğu saptanmıştır. Sektörde çalışanların büyük bir çoğunluğunun 20 ile 30 yaş arasında (%79,2) yoğunlaşması nedeniyle çalışanların büyük bir kısmının medeni durumlarının bekar (%83,3) olduğu yapılan çalışma sonucunda tespit edilmiştir. Bekar nüfusun çok olması da dolayısıyla çocuğunuz var mı sorusunun cevabının büyük bir bölümünün hayır (%93,7) olması sonucunu ortaya çıkartmıştır.

Sektörde çalışanların öğrenim durumlarına bakıldığında çalışanların en azından lise mezunu (%22,9) olduğu ve en yüksek oranın da lisans mezunu (%47,9) olduğu, bununla birlikte yüksek lisans mezunlarının da (%10,4) olduğu görülmektedir. Bu durumda bu sektörde çalışanların eğitim durumlarına önem verildiği söylenebilir.

Sektörde çalışanların hizmet yıllarına bakıldığında çalışanların büyük bir kısmının 1 yıldan az çalışan (%43,8) olduğunu görülmektedir. Bu durumda sektörde personel devrinin olduğunu söylenebilir. Bununla birlikte sektörde 1 yıldan sonra terfi veya görevden ayrılmaların da olduğu söylenebilir.

Sektörde çalışanların buldukları görevlerdeki hizmet yılına bakıldığında çalışanların büyük bir kısmının 1 yıldan az çalışan (%52,1) olduğu ve yıllar

ilerledikçe sayının düştüğü görülmektedir. Bunun sonucunda görevden ayrılma veya görev değişikliğinin olduğunu söyleyebiliriz.

Sektörde çalışanların aylık gelir düzeylerine bakıldığında 1 yıldan az çalışan (%47,9) oranının fazlalığı çalışanların ücretlerinin 1000-1499 tl kazananlar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalıştıkları yıllar arttıkça aylık gelirleri de arttığı görülmektedir.

Ana hipotezlerimize göre;

Hipotez1= Personel memnuniyeti ile iş verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Personel memnuniyeti ile iş verimliliği arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre iş görenlerin işlerinden duydukları memnuniyet ile verimlilikleri arasında anlamlı, (+) pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Beta değeri 0,590 birim bulunmuştur. Bulunan sonuca göre iş görenlerin memnuniyetleriyle verimlilikleri arasında 0,590 birimlik ilişki vardır. Ve buna bağlı olarak personel memnuniyetindeki bir birim artış verimliliği 0,598 birim olarak artıracaktır. Yani personelin memnuniyeti arttığında verimliliği de artacaktır. Bu sonuç literatürdeki bulgular ile (Gülakan 2013, Yapar 2005) örtüşmektedir. Lyman vd.(1975) çalışmasında “iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki, başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır” tezini ortaya koymuşlardır. Bu sonuçta analiz bulgularını desteklemektedir. Personel memnuniyeti ile verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bunun sonucunda Hipotez₁ kabul edilir.

Hipotez 2= Personel memnuniyeti ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre iş görenlerin işlerinden duydukları memnuniyetle tükenmişlikleri arasında anlamlı, (-) negatif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Beta değeri -0,646 birim bulunmuştur. Bulunan sonuca göre iş görenlerin memnuniyetleriyle tükenmişlikleri arasında -0,646 birimlik ilişki vardır. Ve buna bağlı olarak iş görenlerin tükenmişliklerindeki bir birim artış işlerinden duydukları memnuniyeti -0,833 birim olarak düşürecektir. Personel memnuniyeti ile tükenmişliği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bunun sonucunda Hipotez₂ kabul edilir. Daha önce yapılan benzer araştırmaların sonuçlarını destekler yani personelin tükenmişliği memnuniyetini etkiler.

Hipotez 3= Personel iş verimliliği ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre iş görenlerin verimlilikleri ile tükenmişlikleri arasında anlamlı, (-) negatif yönlü orta derecede bir ilişki vardır. Beta

değeri -0,322 birim bulunmuştur. İlişkinin varlığından söz edebiliriz. Korelasyon değeri -0,322 olarak tespit edilmiştir. Bunun sonucuna göre iş görenlerin verimlilikleri ile tükenmişlikleri arasında -0,322 birimlik ilişki vardır. Ve buna bağlı olarak iş görenlerin tükenmişliklerindeki bir birim artış için verimliliklerini -0,421 birim olarak düşüreceklerdir. Bunun sonucunda Hipotez₃ kabul edilir. Daha önce yapılan benzer araştırmaların sonuçlarını destekler yanıtükenmişlik verimliliği etkiler. İş görenlerin tükenmişlikleri arttıkça verimliliklerinde düşüş gerçekleşecektir.

Güvenirlilik düzeyi %95 alındığında $\alpha = 0,05$ e göre $P > \alpha$ ise karşılaştırmalar arasında anlamlı fark yoktur, $P < \alpha$ durumunda ise karşılaştırmalar arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre yardımcı hipotezlerimizi karşılaştırdığımızda. Yardımcı hipotezlerimize göre;

Hipotez 1: İş görenlerin iş tatminleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P = 0,780 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin iş tatmini ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda hipotez 1 kabul edilmez. Yani cinsiyetin iş tatminine etki etmediği görülür. Bunun nedeni olarak genç ve bekar nüfusun çokluğu ile iş yerindeki hizmet yılının 1 yıl olması gösterilebilir. Çünkü genç nüfus veya çalışma hayatının başlarında beklentilerin fazla olmaması dolayısıyla iş tatmininin yüksek olması ile açıklanabilir.

Hipotez 2: İş görenlerin iş tatminleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P = 0,889 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin iş tatmini ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 2 kabul edilmez. Yani yaşın iş tatminine etki etmediği görülür. Carrel ve Elbert (1974) çalışmalarında iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yapılan araştırma ise bu bulguyu desteklemeyen niteliktedir.

Hipotez 3: İş görenlerin iş tatminleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

$P = 0,649 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin iş tatminleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda hipotez 3 kabul edilmez. Yani medeni durumun iş tatminine etki etmediği görülür. Bu sonuç literatürdeki çoğu bulgudan farklıdır. Çünkü medeni durumdaki değişiklik ile birlikte iş görenin beklentileri artacak ve doyumlarında gerileme olacaktır. Bu bağlamda yapılan araştırmanın sonucunu da medeni durumlarının bekar olması oranının (%83,3) fazla olmasına bağlanabilir.

Hipotez 4: İş görenlerin iş tatminleri ile çocuğunun olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,834 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin iş tatminleri ile çocuğunun olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 4 kabul edilmez. İş görenlerin çocuğunun olup olmaması iş tatminini etkilemediği görülür. Çocuğu olanların sayısının az olması sonucuna bağlanabilir. Medeni durumdaki değişiklik gibi çocuk olması durumunda da iş görenin beklentileri ve sorumluluğu artacağından doyumları düşecektir.

Hipotez 5: İş görenlerin iş tatminleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark vardır.

$P= 0,002 < \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin iş tatminleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu durumda hipotez 5 kabul edilir. İş görenlerin öğrenim durumlarının iş tatminlerini etkilediği görülür. Bilgiç'in (1998) yaptığı araştırmaya göre, eğitim durumu iş görenlerin iş tatminlerine etkide bulunmadığı yönündedir. Yapılan araştırma ise Bilgiç (1998)' in bulgusunu desteklemeyen niteliktedir. Öğrenim durumunun çoğunluğunu (%47,9) lisans mezunlarının oluşturması görevlerinden memnun olmayıp, iş tatminini etkilediği görülmüştür.

Hipotez 6: İş görenlerin iş tatminleri ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,184 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin iş tatminleri ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 6 kabul edilmez. İş görenlerin kurumdaki hizmet yılı iş tatminlerini etkilemez. Kurumdaki hizmet yılı 1 yıldan az olan personel sayısının çok olması nedeniyle işten beklentilerin fazla olmaması dolayısıyla iş tatminini etkilemez diyebiliriz.

Hipotez 7: İş görenlerin iş tatminleri ile bulunduğu görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,797 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin iş tatminleri ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 7 kabul edilmez. Görevdeki hizmet yılı kurumdaki hizmet yılı gibi 1 yıldan az olan personelin fazlalığı nedeniyle aynı sonuca ulaşabiliriz. Bu sonuca göre de görevdeki hizmet yılının iş tatminini etkilemediği görülür.

Hipotez 8: İş görenlerin iş tatminleri ile aylık kazançları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,293 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin iş tatminleri ile aylık kazançları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 8 kabul edilmez. Aysu (2013) çalışmasında iş tatmini ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırma ise bu sonucu desteklememektedir. Genç nüfus oranının fazla olması ve aylık gelirin 1000-1499 tl aralığında olması ve çalışılan yıla bağlı olarak aylık gelirin artmasına bağlı olduğu söylenebilir.

Hipotez 9: İş görenlerin verimlilikleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,334 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin cinsiyetleri ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda hipotez 9 kabul edilmez. Yapılan işin durumuna göre fiziksel efor gerektirmediğinden kadın ya da erkek olması verimliliği etkilemediği söylenebilir.

Hipotez 10: İş görenlerin verimlilikleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,974 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin yaşları ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda hipotez 10 kabul edilmez. Yapar (2005)' in araştırmasının bulgularında ise yaş ile iş verimliliği arasında anlamlı bir fark vardır. Yapılan araştırma bu sonucu desteklememektedir.

Hipotez 11: İş görenlerin verimlilikleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,731 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin medeni durumları ile verimlilikleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda hipotez 11 kabul edilmez. Aysu (2013) araştırmasında medeni durumun iş verimliliği faktörüne bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmada bu sonucu destekler niteliktedir.

Hipotez 12: İş görenlerin verimlilikleri ile çocuğunun olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,743 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin verimlilikleri ile çocuğunun olup olmaması arasında bir fark yoktur. Bu durumda hipotez 12 kabul edilmez.

Hipotez 13: İş görenlerin verimlilikleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,002 < \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin verimlilikleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu durumda hipotez 13 kabul edilir. Camcı (2013) çalışmasında iş görenlerin verimlilikleri ile öğrenim durumları arasında bir fark bulamamıştır. Yapılan çalışma ise bu sonucu desteklememektedir.

Hipotez 14: İş görenlerin verimlilikleri ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,133 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin kurumdaki hizmet yılı ile verimlilikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 14 kabul edilmez. Kurumdaki hizmet yılı 1 yıldan az olan iş gören sayısı fazla olduğundan bu sonuca ulaşılmıştır diyebiliriz. Çünkü çalışma hayatının ilk yıllarında iş görenler kendilerini kanıtlamak için yüksek verimlilikle çalışıyor olmalarıdır.

Hipotez 15: İş görenlerin verimlilikleri ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,044 < \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin verimlilikleri ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda hipotez 15 kabul edilir. İş görenlerin görev değişikliği veya terfi sebebiyle bu sonuca ulaşılmıştır denebilir.

Hipotez 16: İş görenlerin verimlilikleri ile aylık kazançları arasında anlamlı bir fark vardır.

$P= 0,469 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin verimlilikleri ile aylık kazançları arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda hipotez 16 kabul edilmez. Aysu (2013) çalışmasında verimliliğin aylık kazançta etki etmediği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmada bu sonucu destekler niteliktedir.

Hipotez 17: İş görenlerin tükenmişlikleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,869 > \alpha$ bulunmuştur. İş görenlerin tükenmişlikleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 17 kabul edilmez. Dolunay (2002), Gençay (2007), Doğan ve Nazlıoğlu (2010) çalışmalarında cinsiyetin tükenmişlik derecesi üzerinde önemli etkide bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırmada bu literatürdeki bulguları destekler niteliktedir.

Hipotez 18: İş görenlerin tükenmişlikleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,794 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin tükenmişlikleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 18 kabul edilmez. Okutan (2013) çalışmasında yaş ile tükenmişlik arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Yapılan araştırma bu sonucu destekler niteliktedir.

Hipotez 19: İş görenlerin tükenmişlikleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,476 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin medeni durumları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 19 kabul edilmez. Okutan (2013) çalışmasında tükenmişlik ile yaşın arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmada bu sonucu destekler niteliktedir.

Hipotez 20: İş görenlerin tükenmişlikleri ile çocuğu olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,240 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin tükenmişlikleri ile çocuğunun olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 20 kabul edilmez. İş görenlerin çocuğunun olup olmamasının tükenmişlik derecesini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez 21: İş görenlerin tükenmişlikleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,081 < \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin öğrenim durumları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 21 kabul edilmez. İş görenlerin eğitim durumları tükenmişlik derecesini etkiler sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez 22: İş görenlerin tükenmişlikleri ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,699 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin kurumdaki hizmet yılı ile tükenmişliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 22 kabul edilmez. Okutan (2013) çalışmasında tükenmişlik ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışma bu sonucu destekler niteliktedir.

Hipotez 23: İş görenlerin tükenmişlikleri ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,662 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin tükenmişlikleri ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 23 kabul edilmez. Doğan ve Nazlıoğlu (2010) çalışmalarında tükenmişlik ile görevdeki hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu sonuç yapılan çalışmayı desteklemektedir.

Hipotez 24: İş görenlerin tükenmişlikleri ile aylık ücretleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P= 0,446 > \alpha$ bulunmuştur. Yani iş görenlerin tükenmişlikleri ile aylık ücretleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotez 24 kabul edilmez.

Bu bağlamda, Türkiye’de özel şirketler başta olmak üzere şirketlerin iç müşteri yani çalışanlarına verdiği önem şirketlerin geleceği açısından önemlidir. Çalışanlara maddi nitelikli ödüller (ücret, fiziksel koşullar vb.) ile birlikte manevi ödüllerle de (terfi, takdir, yetki artırımı vb.) desteklenmelidir. Yapılan araştırmada da görüldüğü gibi maddi ödüller her zaman yeterli gelmemektedir. Personel memnuniyetini arttırmak için manevi olarak da destek vermek gerekir. Çalışanın bir üst amirleri tarafından takdir edilmesi yeri geldiğinde en iyi ödül yerine geçtiği unutulmamalıdır. Personel bu sayede mutluluk duyacak. İşine daha sıkı sarılacak ve işinden duyduğu tatmin daha fazla olacaktır.

İşe yeni başlayan personel kıdem süresi fazla olan personelden daha fazla iş tatmini gösterir. Bunun sebebi işteki çalışma sürelerinin arttığında işteki rutinleşmeden dolayı tatmin seviyeleri düşecektir. Personellerin bu tatmin derecelerinin düşmesini engellemek için iş zenginleştirme, iş genişletme veya

rotasyon gibi uygulamalar yapılmalıdır. Bu uygulamalar ile personel devir oranının da artması engellenebilir.

Personel performans değerlendirmeleri iyi yapılmalı ve terfi veya yetki artırımı adaletli yapılmalıdır. İşletmelerin insan odaklı yönetimi benimsemesi bununla birlikte kurum kültürünü oluşturması gerekir.

Memnuniyeti yüksek personel aynı zamanda verimliliği yüksek ve tükenmişlik derecesi düşük personel demektir. Bu da işletmenin değerine değer katan en önemli faktördür.

E- SONUÇ

Hizmet sektöründe rekabetin üst seviyede olduğu günümüzde, şirketler kendi farklılıklarını yaratabilmek ve eşsiz müşteri memnuniyeti sunabilmek için iç müşterilerine yani personellerine önem vermelidirler. Memnuniyeti yüksek iç müşteri, memnuniyeti yüksek müşteri demektir. Manchester Business School'dan Gary Davies'in "Memnun çalışan, memnun müşteri yaratır" görüşü bu sonucu desteklemektedir. Çünkü tatmin derecesi yüksek personeller daha kaliteli hizmet sunacaklardır. Aksi takdirde kendisi memnun olmayan bir personel karşısındaki müşteriyi de memnun etmek istemez bunun için çaba harcamaz. Bu yüzden ki işletmelerin müşteri memnuniyetleri için kendi iç müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılamaları gerekmektedir.

Bu araştırmada iç müşterilerin ne doğrultuda istek ve beklentilerinin olduğunu araştırılmıştır. Şirketlerin bu konudaki artı ve eksileri göz önüne alınmış bu bağlamda tavsiyelerde ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu tür bir çalışma yapmak isteyenler ilk önce kendilerini çalışmaya katılacak deneklere karşı iyi bir şekilde ifade edebilmelidirler. Çünkü böyle bir çalışma yapıldığında karşılaşılan zorlukların en başında gelen bir durum olan şirket için araştırma yapılıyor diye düşünülebilir. Bunun sonucunda da anketleri cevaplamak istemeyenler olabilir veya cevaplanan anketler sağlıklı bir şekilde doldurulmayabilir. Böylece elde edilmek istenen gerçek bilgilere de sorunlara ulaşamaz. Bu doğrultuda yapılmak istenen çalışmanın içeriği anketi dolduracak kişilere doğru bir şekilde anlatılmalıdır. Daha sonraki araştırmalarda bu gibi sorunlar yaşanmaması için anket uygulaması yapılmadan önce deneklerle birebir görüşerek fikirleri alınabilir. Gönüllü olmak istemeyenlere anket uygulaması yapılmamalıdır aksi halde verimli bir sonuç elde edilemeyecektir.

Anket uygulamasında sorulacak soruların seçimleri de çok önemlidir. İşletmenin ve personelin durumuna göre sorular seçilmelidir. Ve bu sorulara verilen cevaplar ile ne tür bilgiler elde edileceği sonucu kestirilmelidir. Yapılacak çalışmanın içeriğini önceden belirleyip ona uygun bir şekilde kitap, makale, tez vb. seçilmelidir ki çalışmanın zamanında tamamlanabilmesi için. Yoksa yeni veriler için yeni bir zamana ihtiyaç olacak ve bu da çalışmanın uzamasına sebep olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ALLEN Derek, WILBURN Morris, Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line, ASQ Quality Press Publications, USA, 2002

AZİZ Aysel, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri, Nobel Yayınevi, Ankara, 2013

BARUTÇUGİL İsmet, Yöneticinin Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2006

BARUTÇUGİL İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002

BİNGÖL Dursun, İnsan Kaynakları yönetimi, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2006

CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999

ÇETİN Canan, ÖZCAN Esra Dinç, ARSLAN Mehmet Lütfi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2014

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2012

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2009

ERTÜRK Mümin, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007

FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınlar, İstanbul, 2009

GOLEMAN Daniel, İnsan Yönetimi, Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2010

İNAN Melis, HBR'S 10 MustReads, İnsan Yönetimi, Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2014

KANTAR Hüseyin, İşletmede Motivasyon, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2010

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

OKAY Aydemir, *Her Yönüyle Pazarlama İletişimi*, Mediat Kitapları Yayınları, Ankara, 2000

ÖZ Ela Ünler, "Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi", Beta Yayınları, İstanbul, 2009

ÖZTÜRK Ümit, Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006

ŞENTURAN Şermin, Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları, Beta Yayınları, İstanbul, 2007

ŞİMŞEK M.Şerif, ÇELİK Adnan, Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2012

TELMAN Nursel, Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004

TORTOP Nuri, AYKAÇ Burhan, YAYMAN Hüseyin, ÖZER M.Akif, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara, 2010

MAKALELER

AKSU Nedim, " İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", Polis Bilimleri Dergisi,14(1)2012

AYDIN Aytaç vd., " İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,3(5)2010

BALABAN Yasin vd., " Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi:Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği", SDÜ. Orman Fakültesi Dergisi,12,2011

BOZKURT Öznur ve BOZKURT İlhan, " İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1)2008

CEYLAN Adnan ve ULUTÜRK Yıldırım Hüseyin, Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, Doğu Üniversitesi Dergisi,7(1) 2006, 48-58

ÇALIŞKAN Zekeriya, İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2005

ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, "Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ", Yönetim, 22(68)2011

ÇÖL Güner, Algılanan Güçlendirilmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi,9(1)2008

ERDİL Oya vd., Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi,5(1)2004

GÜRBÜZ Sait ve YÜKSEL Murad, Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2)2008

HAYTA Ateş Bayazıt, "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,22, 2007

KAHYA Cem, " Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkilermi? İş Tatminin Aracılık Etkisi", Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, Bahar 2(3)2013

KALE Emine, " Konaklama İşletmelerinde Öz Uyumun İş Performansına Etkisi: Yaşam Doyumunun Aracı Rolü", Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(21)2013

KANTEN Pelin ve ÜLKER Funda, "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 2014

KARAHAN Atila, " Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi", Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi,21,2009

KARAPINAR Pınar Bayhan, " Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmin İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi",H.Ü. İİBF Dergisi, 29(2)2011

KOÇ Hakan vd., " Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine yönelik Bir Araştırma", Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28,2009

KUZULUGİL Şebnem, " Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Dergisi, 41(1)2012

MAMATOĞLU Nihal, " 360 Derece Geri Bildirim Sistemi ve Uygulaması", Edebiyat Fakültesi Dergisi, 25(2) 2008

MEYDAN Cem Harun, " İş Tatmini ve Öz Yeterliliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi:Kamu Sektöründe Bir Araştırma", Ç.Ü. SBE Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, 2011

NALDÖKEN Ümit vd., " Bir Devlet Hastanesinde Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri", C.Ü. İİB Dergisi, 12(2)2011

ÖZAYDIN Mehmet Merve ve ÖZDEMİR Ömer, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", İşletme Araştırmaları Dergisi, 2014

ÖZDEMİR Mahmud, "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları", Verimlilik Dergisi, 1991 (2), s. 169.

ÖZEN Paşa ve ÖZGEN Hüseyin, "Banka Çalışanlarının Mesleki Eğitiminin Performanslarına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma",Ç.Ü. SBE Dergisi,Cilt 20,Sayı 1, 2011

ÖZTÜRK Yüksel ve ALKIŞ Hüseyin, " Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7(14)2011

ÖZUTKU Hatice, " Örgüte Duygusal Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2)2008

PEHLİVAN Bülent, "İKY de Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", Maliye Dergisi, 154(1)2008

SCHERMERHORN, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn, "Managing Organizational Behavior", New York, John Wiley & Sons, Inc., 1994.

TEKELİ Seda ve PAŞAOĞLU Didem, " Türkiye’de Banka Çalışanların Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2)2012

TIĞLI Mehmet, "Kurum İmajı Kavramı ve Sembolik Analoji Tekniği Yoluyla Marmara Üniversitesi'nin Kurum İmajının Belirlenmesine İlişkin Bir Uygulama", İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, 2003

TUNCER Polat, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", Sayıştay Dergisi, 88(1)2013

TURUNÇ Ömer ve ÇELİK Mazlum, " Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş performansına Etkisi", Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üni.,İİBF Manisa,17(2)2010

TUTAR Hasan ve ALTINÖZ Mehmet, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2)2010

YALÇIN Azmi ve DOĞRULUK Sibel, " Etkili Performans Değerlendirme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması,Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", Ç.Ü. SBE Dergisi, 15(2)2006

YAZICIOĞLU İrfan, " Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi", Bilig,55 GÜZ, 2010

YELBOĞA Atilla, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi",Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2)2007

YILDIRIM Oktay vd., " İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Uygulaması", Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi, 23(1)2008

YILMAZ Bülent vd., " Ankara’da ki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma", Bilgi Dünyası, 11(1)2010

YÜKÇÜ Süleyman ve ATAĞAN Gülşah, "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5, 2009

YÜREĞİR Oya H. ve NAKİBOĞLU Gülsün, "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", Ç.Ü. SBE Dergisi,Cilt 16,Sayı2, 2007

TEZLER

AKÇAKANAT Tahsin, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", S.B.E., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2009

- ALİYEVA Aynura, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", SBF, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2013
- AYDER Erdoğan " Türkiye'de Ücretleme Konusundaki Değişikliklerin Personel Verimliliği Üzerine Etkisi", SBE, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2002
- AYSU Sevgün, " Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği", SBE, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2013
- ÇABUKEL Reyhan, "Çalışan Memnuniyetleri Analizleri", SBE, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2008
- ÇİZMECİ Bülent, "Bilgi Teknolojilerinin Personel Verimliliği Üzerine Etkisi: Erciyes Üniversitesi Örneği", SBE, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2011
- ERKEN Medine, "Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", SBE, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013
- GÜLAKAN Gültekin, "Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği", SBE, Yalova Üniversitesi, Yalova, 2013
- İLGAR Lütfi, "İşgören Performansının İşletmenin Toplam Faktör Verimliliği Üzerindeki Etkisinin İstanbul Deri Sanayisinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Araştırılması", SBE, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1994
- İPEK Engin, "Çalışan Algısında Göre Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Performans Değerlemesi ve Eğitimin Rolü Üzerine Bir Araştırma", S.B.E., Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013
- KANOĞLU Burhan, Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama, SBE, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007
- KARAKURT Abdullah, " Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması", SBE, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2009
- ÖĞER Can Burak, "İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay, SBE, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009
- ÖZEN Paşa, " Performans Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Araştırılmasında Eğitimin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", SBE, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2011
- TOR Serhat Sefa, " Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, SBE, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman, 2011
- TURANLI Didem, " İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi", SBE, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013
- UYSAL Alime, "Hemşirelerde Performans Değerleme Yönetimi Konusunda Bir Araştırma", S.B.E., Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2012

YAPAR Tayfun, "Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi", SBE, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005

YILDIRIM Evren, " Çalışan performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma", SBF, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir,2011

İNTERNET

Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, " Memnuniyetin Tanımı", http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.54215cfb2597b3.90238407 (Erişim tarihi: 23.09.2014)

ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün " Personel Memnuniyetinin, İş Verimliliği Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma " konulu Yüksek Lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından, toplanan bilgiler başka hiç bir amaç için kullanılmayacaktır.

Ankette yer alan ifadelere ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacak olup, anketteki her bir ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtıcı biçimde samimi olması ve eksiksiz olması araştırmanın amacına ulaşmasında da önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Bu bakımdan desteklerinizi esirgemeyeceğinize olan inancımızla, katkılarınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yüksek Lisans Öğrencisi: Birkan YILMAZ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mustafa BİLİCİ

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili değerlendirmeler yer almaktadır. Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

20 den az 20-30 31-40 41-50 50+

3. Medeni Durumunuz?

Bekar Evli Diğer

4. Çocuğunuz Varmı?

Evet Hayır

5. Öğrenim Durumunuz?

İlkokul Orta Okul Lise

Yüksek Okul Lisans Yüksek Lisans

6. Kurumunuzdaki Hizmet Yılıınız?

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10+ yıl

7. Kurumunuzdaki Göreviniz Nedir?

- Yönetici Yönetici yardımcısı / Sorumlu
 Personel Diğer

8. Bulduğunuz Görevdeki Hizmet Yılıınız?

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10+ yıl

9. Aylık ücretiniz Net Kaç TL?

- 0-999 1000-1499 1500-1799 1800-1999 2000 ve üzeri

B. MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Bu bölümde işinizin çeşitli yönleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatli okuyarak işinizin “ o cümlede belirtilen” yönünden ne derece memnun olduğunuzu işaretleyiniz.

		1	2	3	4	5
	1. Hiç Memnun Değilim 2. Memnun Değilim 3. Kararsızım 4. Memnunum 5. Çok Memnunum					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Arasıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İş içerisinde terfi olanağım olması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Çalışma şartları bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Yaptığım iş ile aldığım ücret kıyaslanması bakımından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. İŞGÖREN VERİMLİLİK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde işinizle ilgili verimlilik değerlendirme soruları yer almaktadır.

Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz.

		1	2	3	4	5
	1. KESİNLİKLE KATILMIYORUM					
	2. KATILMIYORUM					
	3. KARARSIZIM					
	4. KATILYORUM					
	5. KESİNLİKLE KATILYORUM					
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kurumumda ödüllendirme kriterleri personele açıkça aktarılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kurumumda daha çok maddi nitelikli (ücret, fiziksel koşullar...) ödüller verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kurumumda daha çok manevi nitelikli (terfi, takdir, yetki artırımı...) gibi ödüller verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Kurumumuzda ödüller personele adil bir şekilde verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Kurumum yılsonu prim ve ikramiye vermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kurumum değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

(Maslachburnoutinventorymanual)

Aşağıda, kişilerin ruh durumlarını ifade ederken kullandıkları bazı cümleler verilmiştir. Lütfen her bir cümleyi dikkatle okuyarak hangi sıklıkta hissettiğinizi size uyan seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.

	1 Hiçbir zaman 2 Çok nadir 3 Bazen 4 Çoğu zaman 5 Her zaman	1	2	3	4	5
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman yorgunluk hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Hizmet verdiğim kişilerin olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak beni gerçekten geriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Bu işe girdiğimden beri insanlara karşı daha duyarsız oldum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bu işin beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Hizmet verdiğim kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Hizmet verdiğim kişiler ile birlikte kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	İşimde birçok önemli şey yaptım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Sabırımın tükendiğini hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Hizmet verdiğim kişilerin bazı sorunları yüzünden beni suçladıklarını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Değerli vaktinizi bize ayırdığınız için teşekkür ederiz.