

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN
İŞ TATMİNİNİN İNCELENMESİ
VE BİR UYGULAMA**

**HÜBAN ŞENEL
05712009**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. ŞULE ÇERİK**

**İSTANBUL
2008**

ÖZ

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

Hüban Şenel
Temmuz, 2008

Bu çalışma iş dünyasında önemli bir konu olan iş tatmini konusunu, iş tatminine etki eden faktörler kapsamında perakende tekstil sektörü çalışanları üzerinde incelemeyi amaçlamıştır. Buna göre çalışmanın ilk bölümünde perakende sektörü hakkında bilgi verilmiş; ikinci bölümünde ise iş tatmini ile ilgili motivasyon teorileri, iş tatminine etki eden faktörler, iş tatmininin sonuçları ve bununla birlikte iş tatminini artırma yolları detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümü de uygulama kısmından oluşmaktadır. Uygulama perakende mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren, on bir tane farklı markanın lisansörlüğünü yapan, sektöründe lider bir şirkette uygulanmıştır.

Anket uygulaması mağaza ve merkez ofis olarak iki ayrı etapta yapılmıştır. Anketler toplam 131 kişiye gönderilmiş olup, 126 kişiden geri dönüş alınmıştır. Bu çalışmada istatistiksel analizler SPSS 10.0 paket programı ile yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma) yanı sıra çoklu gruplar arası karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi, ikili grupların karşılaştırmasında bağımsız t testi kullanılmıştır. Sonuç olarak, yapılan araştırmada elde edilen veriler ışığında, lokasyona(merkez çalışanı- mağaza çalışanı) ve pozisyona göre çalışanların iş tatminleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Lokasyonu yani merkez ve mağaza çalışanlarının tatmin düzeylerini incelediğimizde; iş tatmin unsurlarından sosyal olanaklar ve yönetici ile ilişkiler bakımından farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Mağaza çalışanlarının sosyal olanaklar ve yönetici ile ilişkiler bakımından merkez ofis çalışanlarına göre memnuniyetlerinin daha yüksek olması nedeniyle, mağaza çalışanlarının genel tatmin düzeylerinin merkez çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı paralelde çalışanların pozisyonlarına göre tatmin düzeylerini incelediğimizde ise; ücret, sosyal olanaklar, yönetici ile ilişkiler, inisiyatif, işin kendisi, terfi ve takdir edilme bakımından farklılıklar olduğu görülmüştür. Pozisyona göre toplam tatmin incelendiğinde; mağazada çalışan müdür ve müdür yardımcılarının toplam iş tatminlerinin en yüksek, merkezde çalışan uzman ve uzman yardımcılarının toplam iş tatminlerinin ise en düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, İş Doyumu, Perakende Sektörü, Mağaza Yönetimi

ABSTRACT

STUDY ON JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES IN RETAIL SECTOR: A PRACTICE

Hüban Şenel
July, 2008

This study aims to analyze the job satisfaction issue, one of the important topics in business world, on retail sector workers with reference to factors that affect job satisfaction. According to this; first section of the study is based on information on retail sector and second section of the study is based on a detailed research of motivation theories related with job satisfaction, factors that affect job satisfaction, results of job satisfaction and ways to improve job satisfaction. Third section is based on a practice. Practice has been applied on a leading firm which is a licensor of 11 brands that works in retail sector. Overall Survey has been divided into two different stages: store and head office. Surveys had been sent to 131 people and 126 people have been returned. SPSS 10.0 package have been used during the statistical analyses. During the evaluation of the data; together with descriptive statistical methods (Mean, standard deviation); one way variance analysis have been used in comparisons of multiple groups and t test have been used in comparisons of binary groups. As a result of the research; it has been seen that there are differences in job satisfaction of employees upon their location (Head Office worker – Store Worker) and position. When location, which points the satisfaction level of the head office workers and store workers, has been analyzed; it has seen that differences have been occurred according to 2 component of job satisfaction: social possibilities and relations between directors. As the store workers satisfaction from social possibilities and relations between directors is higher than head office workers' satisfaction, store workers's overall satisfaction is higher than head office workers'. Parallel to this, when we analyzed the satisfaction levels of workers according to their positions, the outcome is there are differences according to salary, social facilities, relationship with the manager, initiative, the job itself, promotion and appreciation. When total satisfaction according to position analyzed, managers and assistant managers working in the shop have the highest satisfaction, whereas the specialists and assistant specialists working in the head office have the lowest satisfaction.

Key Words : Job Satisfaction, Retail Sector, Store Management

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında, öneri ve yönlendirmeleri ile çalışmamın gerçekleşmesinde büyük katkı sağlayan tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik'e, tezimin şekillenmesinde öneri ve eleştirileriyle bıkmadan usanmadan bana destek olan Sayın Serdar Bozkurt ve Sayın Emel Özarslan'a ilgilerinden ve yardımlarından ötürü teşekkür ederim. Bu tezi yazabilmemde emeği geçen aileme, bitirmem konusunda beni sürekli destekleyen arkadaşlarıma, tez çalışmam boyunca bana sağladığı kolaylıklar ve katkıları dolayısıyla çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerime teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Temmuz 2008

Hüban Şenel

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. PERAKENDE SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ	2
2.1. Tanım	2
2.2 Perakende Sektörünün Dinamikleri	2
2.2.1. Yeni Perakendeciler	3
2.2.2. Sürekli Eğitim Olanağı	3
2.2.3. Kariyer İmkânları	3
2.3 Perakende'nin Dünyadaki ve Türkiye'deki Gelişimi	3
3. İŞ TATMİNİ	8
3.1. İş Tatmini Kavramı	8
3.2. İş Tatmini ile İlgili Motivasyon Teorileri	9
3.2.1. Kapsam Teorileri	9
3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	10
3.2.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	12
3.2.1.3 Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	14
3.2.1.4. Erg Teorisi	15
3.2.2 Süreç Teorileri	16
3.2.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	17
3.2.2.2 Vroom'un Bekleyiş Teorisi	18
3.2.2.3. Lawler-Porter'ın Bekleyiş Teorisi Modeli	19
3.2.2.4. Eşitlik Teorisi	21
3.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	22
3.3.1 Ücret:	22
3.3.2. Sosyal Olanaklar:	23
3.3.3. İş Güvencesi:	24
3.3.4.Yönetici ile İlişkiler:	24
3.3.5. İş Arkadaşları ile İlişkiler:	25
3.3.6. İnsiyatif:	25
3.3.7. İşin Kendisi:	25
3.3.8. Fiziki Çalışma Şartları:	26
3.3.9. Terfi	27
3.3.10.Takdir	28
3.4. İş Tatminin Sonuçları	28

3.4.1. İş Performansı Üzerine Etkisi.....	28
3.4.2.Devamsızlık Üzerine Etkisi	29
3.4.3. İşten Ayrılma Üzerine Etkisi	29
3.4.4. İş Kazaları.....	30
3.4.5. Davranışsal Etkiler	30
3.4.5.1. Savunma Mekanizmaları	31
3.4.5.1.1. Saldırganlık	31
3.4.5.1.2. Çekilme	31
3.4.5.1.3. Direnme.....	32
3.4.5.1.4. Uzlaşma.....	32
3.4.5.2 Kişilik Bozuklukları	32
3.4.5.2.1 Nevroz	32
3.4.5.2.2 Psikoz	33
3.4.6.Yabancılaşma	33
3.4.7. Tükenmişlik.....	34
3.4.8.Yaşam Doyumu	35
3.5. İş Tatminini Artırma Yolları.....	35
3.5.1. İş Zenginleştirme	36
3.5.1.1. Çalışanların Güçlendirilmesi:.....	37
3.5.1.2. Doğal Çalışma Birimleri Oluşturmak:.....	38
3.5.1.3. Müşterilerle İlişki Kurmak:	38
3.5.2. İş Genişletme	39
3.5.3. İş Rotasyonu	39
3.5.4. Alternatif Çalışma Programları	40
3.5.4.1. Esnek Zaman Uygulamaları	41
3.5.4.2. Sıkıştırılmış İş Haftaları	41
3.5.4.3. Yarı Zamanlı Çalışma ve İş Paylaşımı	42
3.5.4.4. Uzaktan Çalışma.....	42
3.5.5. Müzikten Yararlanma	43
3.5.6. İş Tamamlama Duygusu Yaratma	43
3.5.7. Gelişme Hakkında Bilgi Verme ve Övme	44
3.5.8. İşin Yeniden Tasarlanması	44
3.5.9. Çalışanlara Örgütsel Destek Sağlama.....	45
4. UYGULAMA	47
4.1 Araştırmanın Amacı.....	47
4.2 Araştırmanın Hipotezleri	47
4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	49
4.4. Araştırmanın Yöntemi	50
4.4.1. Örneklem	50
4.4.2 Veri Toplama Aracı	53
4.4.3 Uygulama	55
4.4.4 Kullanılan İstatistik Analiz Teknikleri	56
4.5 Bulgu ve Yorumlar	56
4.5.1. İşletmenin Lokasyona Göre Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	58
4.5.1.1.Lokasyona Göre Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi.....	58
4.5.1.2.Pozisyona Göre Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi.....	62
5. SONUÇ	69

KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	87
ÖZGEÇMİŞ	82

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Yaş Gruplarına Göre Dağılım	50
Tablo 2: Cinsiyete Göre Dağılım.....	51
Tablo 3: Medeni Duruma Göre Dağılım	51
Tablo 4: Eğitim Seviyesine Göre Dağılım.....	51
Tablo 5: Çalışma Sürelerine Göre Dağılım	52
Tablo 6: Lokasyona Göre Dağılım	52
Tablo 7: Pozisyona Göre Dağılım	52
Tablo 8: Tatmin ölçeği ve alt gruplarının güvenilirlik katsayıları.....	56
Tablo 9: Tatmin ölçeğinin alt gruplarını belirlemede kullanılan Eigen değerleri	57
Tablo 10: Faktör analizi sonucu oluşan faktör yükleri	57
Tablo 11: Lokasyona Göre Ücrete İlişkin T Testi Sonuçları.....	58
Tablo 12: Lokasyona Göre Sosyal Olanaklara İlişkin T Testi Sonuçları	59
Tablo 13: Lokasyona Göre İş Güvencesine İlişkin T Testi Sonuçları.....	59
Tablo 14: Lokasyona Göre Yönetici İle İlişkilerine İlişkin T Testi Sonuçları	59
Tablo 15: Lokasyona Göre İş Arkadaşları İle İlişkilerine İlişkin T Testi Sonuçları ..	60
Tablo 16: Lokasyona Göre İnsiyatife İlişkin T Testi Sonuçları	60
Tablo 17: Lokasyona Göre İşin Kendisine İlişkin T Testi Sonuçları	60
Tablo 18: Lokasyona Göre Fiziki Çalışma Şartlarına İlişkin T Testi Sonuçları	61
Tablo 19: Lokasyona Göre n Terfiye İlişkin T Testi Sonuçları.....	61
Tablo 20: Lokasyona Göre Takdir Edilmeye İlişkin T Testi Sonuçları	61
Tablo 21: Lokasyona Göre Toplam İş Tatminine İlişkin T Testi Sonuçları.....	61
Tablo 22: Pozisyona Göre Ücrete İlişkin F Testi Sonuçları	62
Tablo 23: Pozisyona Göre Sosyal Olanaklara İlişkin F Testi Sonuçları.....	63
Tablo 24: Pozisyona Göre İş Güvencesine İlişkin F Testi Sonuçları	63
Tablo 25: Pozisyona Göre Yönetici İle İlişkilere İlişkin F Testi Sonuçları.....	64
Tablo 26: Pozisyona Göre İş Arkadaşları ile İlişkiler İlişkin F Testi Sonuçları.....	64
Tablo 27: Pozisyona Göre İnsiyatife İlişkin F Testi Sonuçları.....	65
Tablo 28: Pozisyona Göre İşin Kendisine İlişkin F Testi Sonuçları.....	65
Tablo 29: Pozisyona Göre Fiziki Çalışma Şartlarına İlişkin F Testi Sonuçları.....	66
Tablo 30: Pozisyona Göre Terfiye İlişkin F Testi Sonuçları	66
Tablo 31: Pozisyona Göre Takdir Edilmeye İlişkin F Testi Sonuçları.....	67
Tablo 32: Pozisyona Göre Toplam İş Tatminine İlişkin F Testi Sonuçları	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	11
Şekil 2: Herzberg'in İki Faktör Teorisi.....	13
Şekil 3: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorileri	16
Şekil 4: Vroom'un Bekleyiş Teorisi	19
Şekil 5: Lawler – Porter Teorisi	20
Şekil 6: İş Tatmini ve Performans İlişkisi.....	29

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri teknolojinin ve tüketici tercihlerinin hızla değiştiği, küreselleşmenin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedildiği, rekabet ortamının giderek sertleştiği küresel pazarlarda hizmet vermek durumundadır. Ayakta kalmanın giderek zorlaştığı böyle bir ortamda işletmeler yeni arayışlara yönelmiş ve sonuç olarak rekabet gücünü yaratan en önemli unsurun insan faktörü olduğu anlaşılmıştır.

Değişen piyasa koşullarına uyum sağlamada işletmelerin asıl rekabet gücünü insan unsurunun oluşturduğunu anlayan şirketler, yoğun rekabet ortamında kalıcı olabilmek için insan unsuruna yatırım yapmaya başlamışlardır. Çünkü değişen koşullarla birlikte hedeflerine ancak bu unsurun etkin ve verimli kullanılmasıyla ulaşabileceklerinin farkına varmışlar ve bu amaca ulaşabilmek için özellikle çalışanın tatmini konusunda yoğunlaşmaya başlamışlardır.

Bu araştırma, perakende mağazacılık sektöründe merkez ofiste ve mağazalarda çalışan personellerin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. İş tatmininin incelediğimiz boyutlarının, perakende mağazacılık sektöründe merkez ofis ve mağaza çalışanlarının iş tatminleri arasındaki farklılıklarının incelenmesi amaçlanmış ve fark yaratan unsurlar belirtmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde perakende sektörü hakkında genel bilgi verilmiş buna paralel perakendenin dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimi incelenmiştir. İkinci bölümünde ise iş tatmini ile ilgili motivasyon teorileri, iş tatminine etki eden faktörler, iş tatmininin sonuçları ve bununla birlikte iş tatminini artırma yolları detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise perakende mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren, on bir tane farklı markanın lisansörlüğünü yapan bir şirkette gerçekleştirilmiş tatmin araştırmasının bulgu ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

2.PERAKENDE SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

2.1. Tanım

Perakendecilik, toptan satışın tam karşısıdır. Malların bölünerek, tek tek satışını ifade etmektedir. Farsça bir kavramdan türemiş olan perakende, üretici ve tüketici arasında ürünlerin nakledilmesini sağlayan bir aracılık ve eş fayda hizmetidir¹.

Perakendecilik; değişik işletmeler tarafından üretilen ürünler ile hizmeti nihai tüketicilere arz eden ve bu özellikleri nedeniyle alım yapan müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde olan bir sektördür. Bu tanımdan hareketle; tüketici ve üretici arasındaki arz-talep zincirinin son halkasına perakendecilik denilmekte olup çoğunlukla şu şekilde ifade bulunmaktadır².

Üretici ----- > Dağıtıcı ----- > Perakendeci ----- > Tüketici

2.2 Perakende Sektörünün Dinamikleri

Perakende, ekonomik göstergelerin şekillenerek, gerçek hayata geçiş yaptığı önemli bir dinamiktir. Bu nedenle perakende alanındaki dinamikler, temel ekonomik göstergelerin bir yansıması özelliği taşımaktadır. Perakende sektörünü izleyerek, ekonomik göstergelere bağlı tüketici davranışlarını ve bu alandaki değişimi görebilmek mümkündür. 1990'lara kadar geleneksel anlayışın hâkim olduğu bu sektörde 1990 sonrasında baş döndürücü gelişmeleri, sektördeki kabuk değişimi ve nihayet 2000'li yılların başındaki kriz dönemini takiben sektörün oluşan yeni yüzü çok önemli bir değişimi işaret etmektedir³.

¹ Yaman Özgün, "Mal Vurmak ve Keşke", <http://perakende.org/haber.php?hid=1197465768> [26.01.2008].

² Mehmet Ali Aktaş, "Perakendecilik ve Diğer İşletmelerden Farkları", http://www.alomaliye.com/mehmetali_aktas_perakende_1.htm [26.01.2008].

³ Perakende 50 Araştırması, Ekonomist Dergisi, 2006, 14-15
<http://www.emecmua.com/YayinIndexes.aspx?DID=49&SayID=308#>

2.2.1. Yeni Perakendeciler

Perakende sektörü, çalışma hayatına yeni girenler ve yeni yatırımcılar için son yıllarda oldukça cazip bir sektör olma özelliği taşımaktadır. Ulusal zincirlerin yönetici kadrolarına bakıldığında eğitilmiş, genç, dinamik ve işine her gün yeni bir şeyler katabilen bir çalışan profiliyle karşılaşılmaktadır.

Perakendenin dinamizmi binlerce farklı sektörlere iş imkânı sağlamış ve yeni perakendeciler yaratmıştır. Yazılım sistemleri, otomatik ambalaj ve etiket sistemleri, alışveriş arabaları, çantaları, vitrin malzemeleri, raf sistemleri ve POS sistemleri üreticilerinin son yıllarda üretim sayılarını artmıştır.

2.2.2. Sürekli Eğitim Olanakları

Eğitim departmanları öncelikle işe alım aşamasında uygulanan oryantasyon çalışmalarını organize eder. Ardından sene boyunca en alt kademeden orta ve üst düzey yöneticilere kadar uzanan geniş bir eğitim çalışmasını organize eder⁴.

2.2.3. Kariyer İmkânları

Perakende sektörü içinde arındırdığı dinamizm nedeniyle kariyer olanaklarına sahip bir sektördür. Perakende sektöründe çalışan kişi sayısının yaklaşık 2,5 milyon olduğu tahmin edilmektedir. Ancak organize perakendenin gelişmesiyle bu sayı tam olarak tespit edilebileceği düşünülmektedir. 2008 yılında sektörün sağlayacağı istihdamda %1,5’luk bir artış beklenmekte, bu da yaklaşık yeni çalışan sayısının 2,6. milyona ulaşması anlamına gelmektedir⁵.

Tüm bunlara ilave olarak, eğitim, sosyal güvence ve uzmanlaşma fırsatları sunması gerçeğinden yola çıkarak perakende sektörünün gençlere istihdamın yanında iyi bir yaşam kalitesi sağladığı çok açıktır⁶.

2.3 Perakende’nin Dünyadaki ve Türkiye’deki Gelişimi

1980’li yıllarda Doğu Bloğu ülkelerinde esmeye başlayan “dışa açılma” rüzgârlarının yol açtığı olaylar, 1990’larda Komünist sistemin yıkılmasıyla sonuçlanmış ve dünya

⁴ “Perakendecilik”, <http://www.dreamandact.com/showhtm.asp?file=insan/sectorperakendecilik.htm> [26.01.2008].

⁵ Ergün Güler, “Türkiye’de Talebin Bu Kadar Yoğun Olduğu Başka Meslek Grubu Göremiyorum” <http://www.perakendenetwork.com/2007/05/trkiyede-talebin-bu-kadar-youn-olduu.html> [26.01.2008].

⁶ “Türk Perakende Sektörü’nün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri Raporu” ,AMPD Derneği <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/27529ce9735051c280257290004b732f> [08.02.2008].

nüfusunun önemli bir bölümü daha, kısa bir süre içinde Kapitalist sisteme dâhil olmuştur. Komünist sistemle yönettilirken istedikleri mal ve hizmetleri almalarına izin verilmeyen ve seçme hakkı olmayan milyarlarca insan ekonomik açıdan sınırların kalkması ve yapılan deregülasyonlar sonucunda kısa bir zaman içinde ihtiyacı olan mallardan daha fazlasını fiziki olarak temin edebilme olanağına kavuşmuştur⁷.

Siyasal alanda yaşanan bu gelişmelerin dışında Avrupa Birliği'nde 1990'lı yıllarda yaşanan ekonomik entegrasyon ve 1990'ların sonunda kullanılmaya başlanan Avrupa Ortak Para Birimi "Euro", Birliğe üye ülkeleri tek bir Pazar haline getirmiştir. Euro'nun kullanıma çıkması Avrupa kıtasında bir anda nüfus olarak ABD'den daha kalabalık, siyasal olarak ABD'ye rakip olabilecek ve ekonomik olarak da ABD standartlarında bir pazarın oluşmasına yol açmıştır. Avrupa'da yaşanan bu gelişmeler, dünyanın en zengin ülkeleri arasında yer alan Avrupa Birliği'ne üye ülkeler arasında mal ve hizmetlerin rahat ve hızlı bir şekilde dolaşmasına olanak sağlamıştır. Siyasal ve ekonomik alanlarda yaşanan bu gelişmelerin dışında, demografik alanda yaşanan gelişmeler, büyük şehirlerde yaşayanların toplam nüfustaki oranını kırsal kesimlerde yaşayanların aleyhine olacak şekilde değiştirmiştir. Araba sahipliğinin artması ve toplu taşımacılık alanında yaşanan olumlu gelişmeler büyük şehirlerde yaşayan insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için şehir dışında yol kenarında ve otoyollarda kurulan irili ufaklı alışveriş merkezlerine daha sık ve daha kolay gitmeleri sonucunu doğurmuştur.

Siyasal ve ekonomik alanlarda yaşanan bu gelişmeler sonucunda küreselleşmenin artması birçok sektörü olduğu gibi perakendecilik sektörünü de yakından etkilenmiştir. İnsanların ihtiyaç duyduğu ve arzu ettiği mallara hemen ulaşabilmeleri, kredi kartı kullanımının yaygınlaşması gibi finansal olanakların artmasıyla birlikte ödeme imkânlarında yaşanan olumlu gelişmeler perakendecilik sektöründe de olumlu bir şekilde hissedilmiş ve sektörün toplam satışları dünya çapında artmıştır.

Küresel düzeyde perakendecilik sektöründe yaşanan bu olumlu gelişmeler kısa bir süre sonra değişmeye başlamıştır. 1997 yılında Uzakdoğu'da ortaya çıkan ve kısa zamanda tüm dünyada etkisini hissettiren ekonomik kriz, ardından 1998 Rusya ekonomik krizi küresel dünyayı olumsuz yönde etkilemiştir. İnternet ekonomisi çok kısa bir sürede gelişmiş, küresele rekabet artmış ve birçok sektörde olduğu gibi perakendecilik sektöründe de gelişmiş ülkelerde pazarın doyma noktasına yaklaşması küresel

⁷ Hayri Ülgen, Kadir Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Türkiye Perakende Sektörünün İlkleri: Migros Gıda, Tansaş, 2004, s.597

yatırımcıları yeni pazarlara yönlendirmiştir. Ekonominin kötüye gitmesi, gelirlerin azalmasına yol açmış, geliri azalan tüketici de giderlerini azaltmıştır. Tüketiciler alışverişlerinde daha tutucu davranmaya başlamışlar ve fiyat konusunda daha hassas olmuşlardır.

Giderlerin kısılması ilk evrede kendisini perakendecilik sektöründe hissettirmişti. Küresel pazarda faaliyet gösteren en büyük 200 perakendecinin yıllık toplam satışları 1999 yılına kadar ortalama %5 artarken, bu tarihten sonra, 2000 yılında bir önceki yıla göre %2,6, 2001 yılında ise bir önceki yıla göre sadece %1,9 artmıştır.

Bu durum karşısında perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren firmalar giderlerini azaltma, etkinliklerini artırma ve büyüme planlarını erteleme seçeneklerine başvurmaya başlamışlardır. Aynı döneme denk gelen teknolojiadaki gelişmelerle, pazara yeni rakipler girmeye başlamış, dağıtım kanallarının işleyişinin önemli yeniden gündeme gelmiş ve perakendecilik sektöründe büyük değişiklikler yapılmıştır.

Son yıllarda başta ABD olmak üzere perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren firmalar, tüketici alışkanlıkları ve eğilimlerini belirlemek için, müşteri ilişkileri yönetimi programlarına ağırlık vermeye başlamışlardır. Rekabetin arttığı ve ekonomik zorlukların yaşandığı günümüzde tüketici alışkanlıkları ve eğilimler anlaşılırsa mevcut müşteri bağlılığının ve satın alma miktarının arttırılabileceği düşünülmektedir. Konjonktürel dalgalanmalara karşı önlem olarak statik değil dinamik fiyatlandırma yapmak, ürün çeşitliliğini arttırmak, mağaza yapılarını değiştirmek ve hizmetler konusunda yenilikler yapmak, perakendecilerin mevcut müşterilerinin memnuniyetini arttırmak ve yeni müşteriler elde etmek için yaptıkları çalışmalara örnek gösterilebilir. Bu çalışmaların yanı sıra, perakendeci firmalar; müşteri kulüpleri oluşturarak, üye kartı dağıtıp, kart sahiplerine bazı ürünlerde özel indirim ve taksit uygulayarak, kredi kartı firmalarıyla stratejik iş birlikleri yaparak, düşük gelirli tüketiciler için indirimli mağazalar açarak satışlarını arttırmayı hedeflemektedirler.

Yakın zamanda Türkiye’de de yaşanan krizler, tüketicilerin beklentileri ve davranışlarını değiştirmiştir. Yüksek enflasyon nedeniyle harcanabilir gelirlerinde azalma yaşayan tüketiciler, pahalı markaları tüketmekten vazgeçip daha ucuz markalara yönelmeye başlamışlardır. Kişi başına düşen harcanabilir gelirin gelişmiş ülkelere oranla düşük olması, kişi başına düşen perakende harcamalarının da düşük olmasına yol açmıştır. 2001 yılında kişi başına perakende satışları; ABD’de 8930\$, Japonya’da 8568\$, Almanya’da 6153\$, İngiltere’de 5628\$, Fransa’da 5366\$, İtalya’da 5071\$, Kanada’da 4509\$, Türkiye’de 1341\$’ dir.

Bu tür olumsuzluklar yanında, Türkiye’de perakendecilik sektörü açısından olumlu gelişmeler de yaşanmaktadır. Toplam nüfus içinde büyük şehirlerde yaşayan nüfusun oranı artmaktadır. Elde edilen gelirden tasarruf etme eğilimi azalmakta, gelirin çoğu harcanmaktadır. Özellikle 20–29 yaş grubunda tasarruf eğilimi oldukça düşük düzeylerde ve bu yaş grubunun toplam nüfus içindeki oranı artmaktadır.

Türk ekonomisinin küresel dünya ile bütünleşme gayretleri sonucunda Türk toplumunun değişen sosyo-kültürel yapısı perakende sektöründe köklü bir değişime yol açarak zincir perakendeciliğinin yaygınlaşmasına uygun bir ortam hazırlamıştır.

Türk toplumunun sosyo-kültürel yapısında oluşan değişikliğin perakendecilik sektörüne etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- “Tüketim toplumu” kavramının kendisine taraftar bulması
- Tüketim alışkanlıklarının ve tercihlerinin radikal bir şekilde değişmesi
- “Batılı yaşam tarzı” anlayışının hızlı bir şekilde yayılması
- Büyük şehirlerde yaşam tarzının değişmesi
- Zaman kavramının öneminin artması
- Çalışan kadın sayısının artması

Son yapılan araştırmalardan elde edilen verilerin ışığında, bugün perakende sektörünün 136,7 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaştığını bilmekteyiz. Gelişen perakende sektörünün Türkiye ekonomisi üzerindeki etkileri, sektörün ulaştığı büyüklük, Türkiye’nin uzun yıllardır devam eden istihdam sorununa da çözüm getirmekte, bunun yanı sıra tarım sektörünün daha verimli çalışması ve standardizasyonu açısından da önemli bir rol oynamaktadır. Perakende sektörünün modernleşmesi ise kayıt dışı ile mücadelede kilit rol oynamaktadır. Globalleşme ile birlikte, dünya artık tek pazar haline gelmiş, müşteri talepleri ise birbirine çok yakınlaşmıştır. Yakın zamana kadar global olmanın öneminin bahsedildiği Türkiye’de, artık ürün tedarikinde global olmak, serviste ise lokalleşme zamanıdır⁸. Sürekli değişen iklim koşulları ve globalleşen dünyada, müşteri talepleri büyük hızla değişmektedir. Bu nedenle, gelecekte hayatta kalmak isteyen perakendeciler, hızlı, esnek ve yenilikçi olmalıdırlar. Dünya liginde oynamak isteyen Türk perakendecilerinin, mutlaka stratejiler doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini belirten Nuşin Oral, “gelecekte global arenada rekabet edebilmek ve müşterilerimizin memnuniyetini sağlayabilmek için hızlı, esnek ve yenilikçi olmanın yanı sıra, konsolide olmalı, globalleşmeli, ölçeği yakalamalı, en büyükler arasında

⁸ Nuşin Oral, <http://www.pazarlamaturkiye.com/content/view/365/116/> [02.02.2008].

yerlerini almalıdır” şeklinde açıklamada bulunmuştur. Yakın zamana kadar Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Japonya’nın sahip olduğu 580 milyonluk nüfus ile sınırlı olan dünya pazarı, bugün 10 kat büyümüştür.

Gelişen günümüz pazarında 700’ün üzerinde Çin şirketi şu anda Afrika’da bulunmaktadır. İş dünyası, artık verimlilik mantığından büyüme mantığına geçmiştir, hızlı adaptasyon süreci için kompleks iş modellerinin yalınlaştırılması gerekmektedir⁹.Marka bağlılığı alışveriş alışkanlıklarını değiştiren ve dolayısıyla perakende sektörünün gelişiminde önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketicilerin aynı markayı satın alması, mantık, etkinlik ve değerlendirme faktörleri dizisine bağlı olarak çıkar¹⁰.Marka bağlılığını davranışsal açıdan ele alanlar 4 tip marka bağlılığının varlığını ileri sürmektedirler¹¹.

Bunlar;

- Yüksel Ulusal Marka Bağlılığı
- Ulusal Marka Bağlılığı
- Özel Markalara Bağlılık
- En Son Satın Alınan Markaya Bağlılık olarak sıralanabilir.

Alışveriş günümüz modern insanının yaşamındaki en önemli olgulardan biridir. Modern toplumlarda alışveriş ve tüketim, sadece fizyolojik ihtiyaçları gidermeye yönelik bir aktivite olmaktan çıkmış, insan yaşamının ve yaşam tarzlarının şekillenmesinde ve hatta kişiliklerin yeni boyutlar almasında rol oynamaya başlamıştır. Bazı araştırmacılar alışveriş olgusunun tanımlanmasında “psikoloji tedavi” ve “ibadet” gibi duygusal, hissi ve inançlarla ilgili kavramlar kullanma yoluna gitmektedirler. Yüklenen rol açısından alışveriş günümüz insanı için bir yönlendirici, teskin edici ve fizyoloji ötesi faydalar sağlamaktadır¹².

⁹ Stéphane Garelli, <http://www.pazarlamaturkiye.com/content/view/365/116/> [02.02.2008].

¹⁰ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Tüketici Davranışları**, (İstanbul:Beta Yayınları, 2003), 50.

¹¹ **age**, s. 50

¹² Remzi Altunışık, “Plansız Alışveriş ve Hazcı Tüketim Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma” <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/05-04.pdf> [26.02.2008]

3. İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir.

En genel anlamı ile bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatmini kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlar şunlardır¹³;

- Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevap
- Bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin fonksiyonu
- Çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi¹⁴

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir¹⁵.

İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır¹⁶. İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin iş tecrübesi, personelin sosyal kişiliği, personelin hizmet

¹³ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Adana: Nobel Yayınları, 2002), 327

¹⁴ Azize Ergeneli, Mehmet Eryiğit, “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 2, s. 19 (2001): 160-161

¹⁵ M.Şerif Şimşek ve diğ., **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış** (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2003), 150

¹⁶ Özgen ve diğerleri, **age**, 327

süresi, personelin eğitim düzeyinden etkilenir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir.

Çalışanların iş tatmininin ölçülmesinde çeşitli endeksler kullanılmaktadır. Bunlardan en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılanların başında “iş tanımlayıcı endeks” (The Job Descriptive Index) gelmektedir. Bu endeks iş tatminini beş farklı boyutta ölçmektedir. Bunlar, yükselme, iş arkadaşları, ücret, yönetim ve işin kendisidir. Bir başka sık kullanılan ölçek ise “Minnesota iş tatmini anketi”dir. Bu endeks ise 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi, amaçlamaktadır. Bu ölçekte sorgulanan boyutlar ise; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, şirket politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, yapılan faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır¹⁷.

3.2. İş Tatmini ile İlgili Motivasyon Teorileri

İş tatmininin daha anlaşılır bir tanımının yapılabilmesi için benzer ya da ilgili kavramlardan farklılığının incelenmesi gerekmektedir. İlgili literatürlere bakıldığında iş tatmini ile motivasyon konusunun birlikte ele alındığı görülmektedir. Motivasyon olmaksızın iş tatmininden söz edilemeyeceği gibi, tatmin vermeyen bir işi isteyerek yapmaktan da söz edilememektedir. Bu nedenle bu bölümde iş tatmini ile ilgili görülen motivasyon teorileri açıklanmaya çalışılacaktır.

Motivasyon teorilerini iki ana grupta ele almak mümkündür. Birinci grupta içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri, ikinci grupta ise dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri yer almaktadır¹⁸.

3.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyi neyin motive ettiği ile ilgilenmektedir. Bu teoriler bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır¹⁹.

¹⁷ Ergeneli, age, 167

¹⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 1998), 437

¹⁹ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1987), 94

3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu teori A.Maslow tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

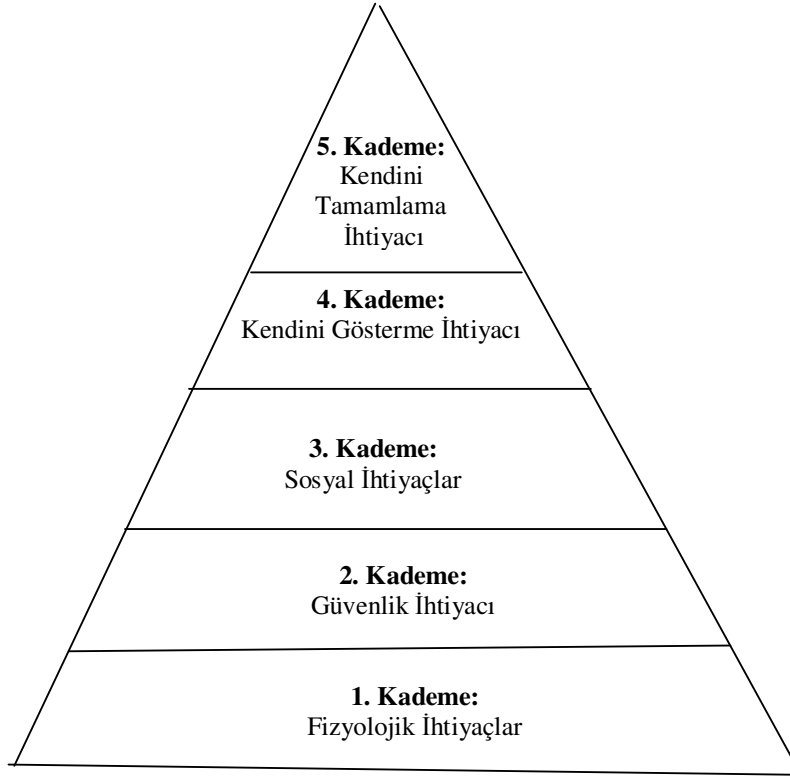
İkinci varsayım ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerde bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaç davranışlarını etkilemeye başlar²⁰.

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir²¹:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, cinsellik
2. Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
3. Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
4. Kendini gösterme: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
5. Kendini tamamlama: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

²⁰ Judith R. Gordon, **Organizational Behavior**, (New Jersey: Prentice Hall, 1999), 89

²¹ Koçel, **age**, 438



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 1998), 439

Maslow'a göre kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışların etkilemeye başlayacaktır²².

Maslow'un geliştirilmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak bu tür

²² Jerry Gray, Frederick Starke, **Organizational Behavior Concepts And Applications**, 3rd Edition, (Columbus: Charles E. Merrill Pub., 1984), 76

eleştirilere rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur²³.

3.2.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg iş tatmini ve verimlilik arasında ilişki aramak üzere yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada çalışanlardan işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları bildirmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bireylerin işyerlerinde motivasyonunu etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığı bulunmuştur. Bu iki grubu Herzberg iki faktör olarak nitelemiştir. Birini grup faktörleri motive edici faktörler, ikinci grup faktörleri ise hijyen faktörleri olarak nitelemiştir²⁴.

Birinci grup faktörler sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanınma gibi unsurları kapsamaktadır. Bunlar işin doğrudan kendisi ile ilgilidir ve bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır²⁵.

İkinci grup faktörler ise ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler doğrudan işin kendisi ile ilgili değildir ve kişiyi motive etme özelliği yoktur²⁶. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür²⁷.

²³ Koçel, **age**, 439

²⁴ Baysal, **age**, 96

²⁵ Gordon, **age**, 93

²⁶ Baysal, **age**, 97

²⁷ Koçel, **age**, 441

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
İş tatminsizliği var • Ücret • Statü • Güvenlik • Çalışma Koşulları • Ek Olanaklar • İdari Uygulamalar • Kişilerarası İlişkiler İş tatminsizliği yok	İş tatmini yok • Yapılan işin anlamlı olması • Yapılan işin keyif vermesi • Başarının hatırlatılması • Başarı duygusu • Artan sorumluluk düzeyi • Gelişme ve ilerleme imkanları • İşin kendisi İş tatmini var

Şekil 2: Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Judith R. Gordon, **Organizational Behavior**, (New Jersey: Prentice Hall, 1999), 93

Herzberg yaptığı çalışmayla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kavramının genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir hale sokmuştur. Bunun yanı sıra iş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir²⁸. Herzberg'in teorisine yöneltilen en önemli eleştiri teorinin geliştirilmesinde kritik olay yönteminden faydalanılmış olmasıdır. Yöntem, çalışanların geriye dönük düşüncelerini gerektirdiğinden tüm faktörlerin açıklanması için uygun olmayabilecektir. Eleştirilen bir diğer nokta ise araştırmanın belirli bir küme üzerinde yapılmış olmasıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarına dayanarak genelleme yapılması pek doğru bulunmamaktadır²⁹.

Herzberg'in metoduna uygun yapılan araştırmalar Herzberg'in teorisini doğrularken onun yönteminden farklı bir biçimde yapılan araştırmalar onun modelini doğrular bir sonuç vermemektedir³⁰. Bunun nedeni güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve

²⁸ Baysal, age, 97

²⁹ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2.bs., (İstanbul, Gül Basım, 1989), 169

³⁰ Richard L.Daft, **Management**, 2nd Edition. (Orlando: Dryden Pres, 1991), 408.

kolayca soyutlanamayırlarının ölçme ve değlerleme çalışmalarını güçleştirmesi olarak gösterilmektedir³¹.

3.2.1.3 Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre bazı tür ihtiyaçlar bireyin yaşamı boyunca edinilir. Başka bir deyişle bireyler ihtiyaçları ile birlikte doğmazlar fakat bunları yaşam tecrübeleri esnasında öğrenirler. Söz konusu ihtiyaçları üç ana grupta toplamak mümkündür³²:

1. İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.
2. Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.
3. Başarı Gösterme İhtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etkisi altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteğı bireyi faaliyete bulunmaya yöneltecektir. O halde bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir³³.

Bu teoriye göre eğer personelin sahip olduğı ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğı bulacağından sahip olduğı bilgi ve yeteneğı tam olarak işe koyacaktır³⁴.

³¹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4. bs (İstanbul: Beta Yayınları, 1992), 331.

³² Koçel, **age**, 442.

³³ Gordon, **age**, 91

³⁴ Koçel, **age**, 442

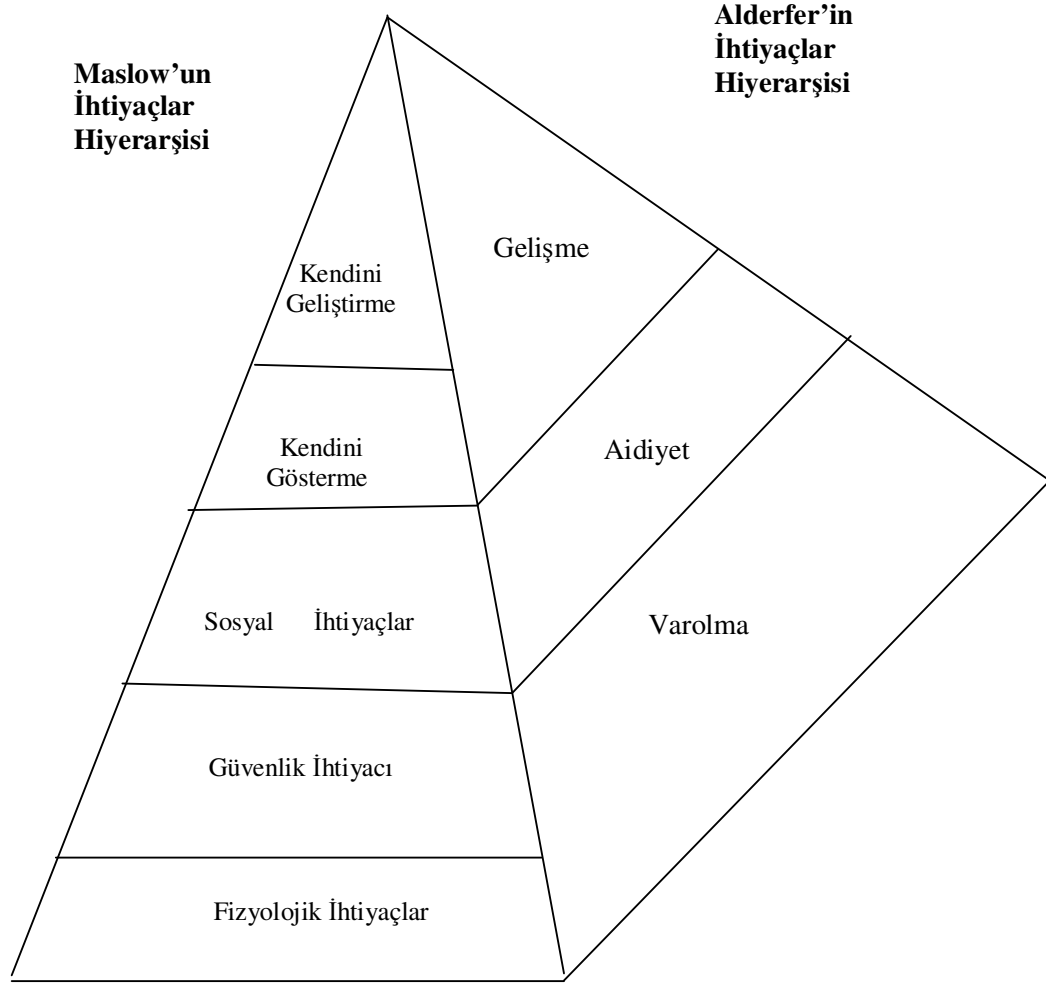
3.2.1.4. Erg Teorisi

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini daha basit hale getirerek ERG teorisini ortaya çıkarmıştır. Bu teoriye göre üç tür ihtiyaç bulunmaktadır.

1. Varolma İhtiyacı: Fiziksel olarak sağlam olma konusundaki ihtiyaçlar
2. Aidiyet İhtiyacı: Başkalarıyla iyi ilişkiler kurma ihtiyacı
3. Gelişme ihtiyacı: Kişisel yönden gelişme ve yeteneklerini artırma ihtiyacı

ERG modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hiyerarşik bir yapıya sahip olmaları yönünden benzerdir. Yine her iki teori bireylerin bu hiyerarşik basamakları sırayla geçtiklerini öne sürmektedir. Bununla birlikte ERG modeli Maslow'dan farklı olarak hiyerarşik basamaklarda geriye doğru da ilerlemenin mümkün olabileceğini belirtmektedir. Kişisel gelişim ihtiyacını karşılayamayan bir işçinin çabalarını daha alt düzeyde bir ihtiyaç olan çok para kazanma üzerine yoğunlaştırması buna örnek olarak verilebilir³⁵.

³⁵ Daft, **age**, 406



Şekil 3: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorileri

Judith R. Gordon, **Organizational Behavior**, 6. bs., 1999, 89.

3.2.2 Süreç Teorileri

Kapsam Teorileri esas itibariyle kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Bununla birlikte pek çok yazar motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak karşılanamayacağı inancındadır. Bunlara göre kişinin içerisinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol

oynayan önemli bir etkidir³⁶. Bu yüzden kapsam teorileri nelerin motive ettiği konusu ele alırken süreç teorileri motivasyon sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir³⁷.

Süreç teorileri belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusunun yanıtı üzerinde durmaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece bir tanesidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.³⁸ Süreç teorileri adı altında dört adet motivasyon teorisinden bahsetmek mümkündür.

3.2.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Bu yaklaşım öğrenmenin konusu olan şartlandırmadan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Burada motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Bilindiği üzere Etki Kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir.³⁹

Bu kanunu bir motivasyon aracı olarak kullanmak mümkündür. Buna göre personelin ortaya koyduğu örgüt tarafından arzu edilen davranışları ödüllendirirse bu davranışların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Arzu edilmeyen davranışlar karşısında da cezalandırma yoluna gidilirse bu tür davranışların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.⁴⁰

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme içsel ve dışsal olmak üzere çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir⁴¹.

Cezalandırmanın fiziksel acı veren bir şekilde olması gerekmez. Eleştirme, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama, işine son verme, çeşitli uyarı cezaları uygulama, kişiyi afişe etme gibi uygulamaların hepsi cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Fakat yapılan çalışmalar

³⁶ Koçel, age, 443

³⁷ Baysal, age, 97

³⁸ Koçel, age, 443.

³⁹ age, 445.

⁴⁰ Gordon, age, 97

⁴¹ Koçel, age, 445.

cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzu ediyorsa cezalandırma kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir⁴².

3.2.2.2 Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un geliştirdiği bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Modelde kişinin belli bir iş için gayret göstermesi iki faktöre bağlanmıştır⁴³.

1. Valens: Kişinin ödülü arzulama derecesini ifade eder. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken bazıları da ödüle hiç değer vermeyecektir. Valensi - 1 ile +1 arasında bir değer olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuç olarak yüksek Valens kişinin daha fazla gayret sarf etmesine neden olacaktır.
2. Bekleyiş: Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancını ifade eder. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse bekleyiş 0 değerini alacaktır.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyiş yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bu durumu formüle etmek gerekirse motivasyon = Valens x bekleyiş olarak ifade edilebilir.⁴⁴

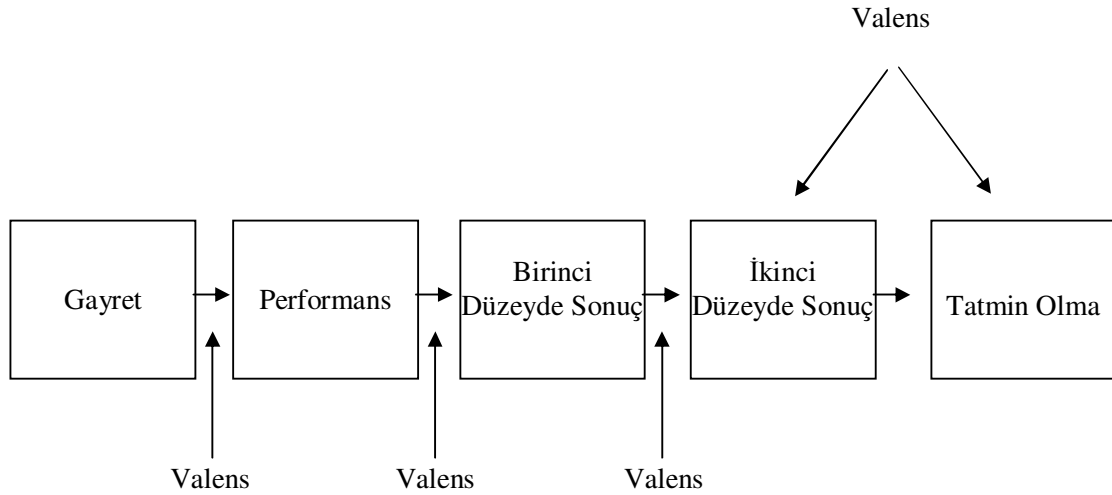
Modelin üçüncü bir kavramı ise araçsallık kavramıdır. Buna göre kişi belirli bir gayretle belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir (maaş artışı

⁴² Koçel, age, 446.

⁴³ Eren, age, 349.

⁴⁴ Koçel, age, 447.

gibi.) Esasında birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. (Maaş artışının esasında daha yüksek bir statü elde etmek için araç olması gibi) İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu durumda bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa, bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç – ödül ile karşılanacağına inanır. Aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu kişi motive olacaktır.



Şekil 4: Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Koçel, age, 448

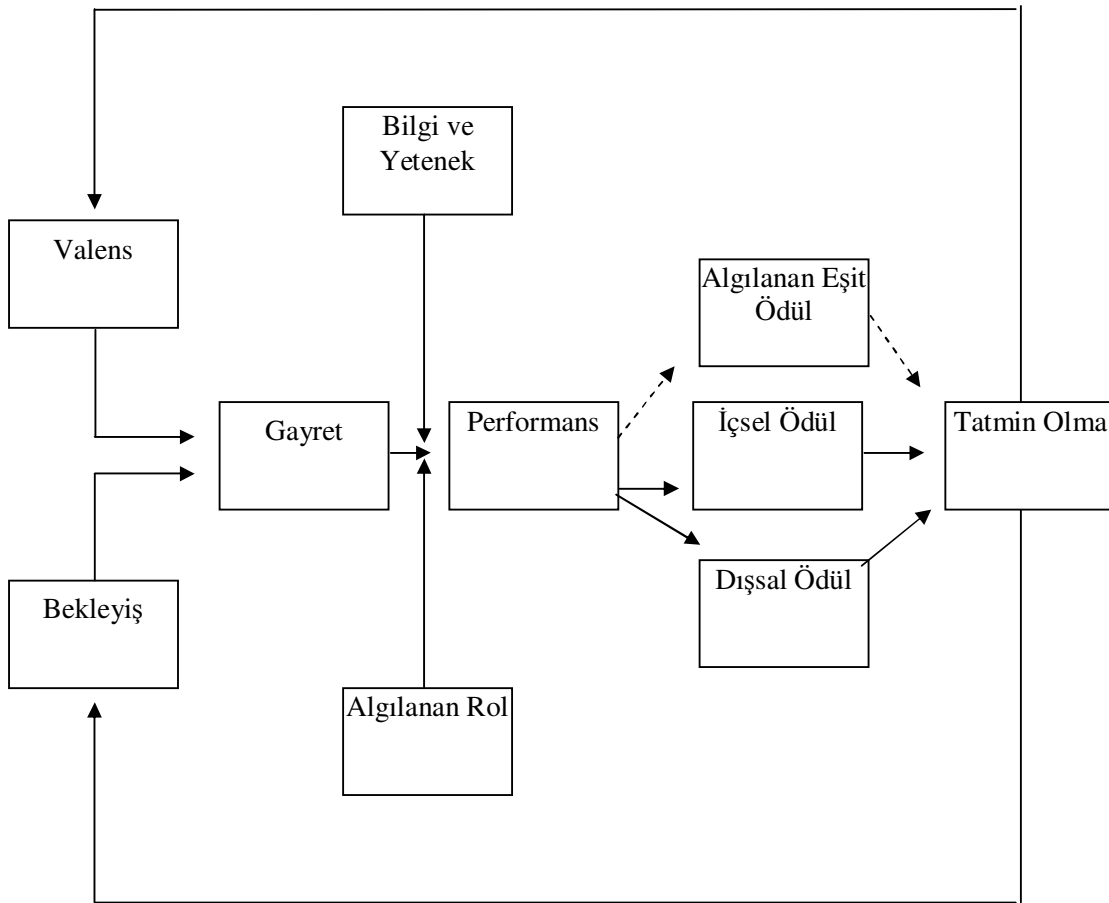
Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir⁴⁵. Dolayısıyla Vroom'un modelinin örgütteki personeli güdülemek için kullanılabilecek tekniklerin geliştirilmesine fazla bir katkıda bulunmadığı ileri sürülmektedir. Bununla beraber model, örgütün hedefleri ile bireyin amaçları arasındaki ilişkiye ışık tutması son derece önemli görülmektedir⁴⁶.

⁴⁵ Eren, age, 357.

⁴⁶ Derya Sürekli, Suna Tevruz, **Davranış Düzeltmede GÜDÜ Teorilerinin Katkısı İçinde Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi**, (İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1999), 38

3.2.2.3. Lawler-Porter'ın Bekleyiş Teorisi Modeli

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta fakat bazı noktalarda bu modele güçlendirici bazı ilaveler yapmaktadır⁴⁷. Bu ilavelerden birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai tatmini etkileyen ödüllendirme adaletine, ikincisi ise örgütlerdeki işgörenin beklenin davranış gücünü azaltan rol çatışmalarına ilişkindir⁴⁸. Lawler – Porter motivasyonunun tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadır. Bu modele göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir bununla birlikte birbirleri ile ilişkilidir.⁴⁹



Şekil 5: Lawler – Porter Teorisi

Koçel, age, 448

⁴⁷ Koçel, age, 448

⁴⁸ Eren, age, 358.

⁴⁹ Baysal, age, 99

Modelin ilk bölümü Vroom'un modelinde olduğu gibi kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleme tarafından etkilendiğini öne sürmektedir. Ancak Lawler ve Porter'agöre kişinin yüksek gayret göstermesi otomatik olarak yüksek performans ile sonuçlanmaz. Performansı kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek ile kişinin kendisi için algıladığı rol etkiler⁵⁰.

Söz konusu değişkenlere göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ya da dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom'un modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Başka bir deyişle herkes kendi performansı ile başkalarının performansının karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleme etkilenenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleme etkilenenecek ve süreç yeniden işleyecektir⁵¹.

Bu modelin dikkat çektiği husus eğer istenilen davranış kişinin yeteneklerinin veya niteliklerinin dışındaysa bu kişiyi değiştirmeye çalışmaktansa ya onu yeteneğine uygun bir işe koymak veya mümkünse bu konuda yetenek kazandırmak gerekir. Örneğin; nitelikleri bakımından ekip çalışması yapamayan başarı güdüsü yüksek bir kişinin davranışını düzeltmek yerine onu bireysel çalışma içinde tutmak örgütsel amaç için daha yararlı olabilir⁵².

3.2.2.4. Eşitlik Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilen teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği şeklindedir. Adams'a göre bireyler daima kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırmakta ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmaktadır⁵³.

Eşitlik teorisine göre eğer kişi aldığı ödülün diğerlerinin benzer bir performansa karşı aldıkları ödülle aynı olduğunu görürse kendisine eşit ve adil davranıldığını düşünecektir. İnsanlar söz konusu eşitliği girdiklerin çıktılara oranı şeklinde değerlendirirler. Bir iş için girdiler eğitim, deneyim, çaba ve yetenek iken çıktılar ücret, tanınma ve sosyal haklar olarak belirtilebilir. Buna göre oranlar:

⁵⁰ Gray, **age**, 89

⁵¹ Baysal, **age**, 99.

⁵² Koçel, **age**, 450.

⁵³ Eren, **age**, 358.

(kişinin elde ettiği sonuç/kişinin sarfettiği gayret) < (başkalarının elde ettiği sonuç/başkalarının sarfettiği gayret)

(kişinin elde ettiği sonuç/kişinin sarfettiği gayret) > (başkalarının elde ettiği sonuç/başkalarının sarfettiği gayret)

Oranlardaki pay ve payda değerleri kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır⁵⁴.

Oranlardaki sonuç ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. şekillerde olabilir. Gayret ise işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şekilde olabilir⁵⁵. Eşitlik teorisine göre davranışının değiştirilmesi istenen kişiye uygulanacak olan pekiştirme, davranışı düzeltmede gerekli olan çaba orantısında olmalıdır. Aksi takdirde pekiştirme işlemeyebilir. Başka bir deyişle performansı yüksek olan birinin bu seviyeyi düşürmemesi için daha fazla sorumlulukla pekiştirildiğini düşünecek olursak bu kişinin işi artmış olacaktır. Eğer aynı zamanda mesela terfi ile bu kişinin çıktısı da yükseltilmezse ve aynı durumda olan diğerleriyle aynı çıktıya sahip olduğu halde girdisi fazlalaşmış olursa eşitsizlik doğacak ve bir süre sonra performansı düşecektir⁵⁶.

3.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

3.3.1 Ücret:

Ücret, çalışanların işletmede etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamasındaki rolü açısından önemli bir motivasyon unsurudur⁵⁷. Çalışanlar ücreti; güvenlik ve statü sembolü ve yöneticinin kişiye verdiği değer karşılığı olarak görmekte; bu durum ise kişide başarılı olma duygusunu doğurmaktadır. Ücretin birey için önemi, kendinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda kendini gösterir; insanların ihtiyaçları ile

⁵⁴ Gordon, **age**, 95.

⁵⁵ Koçel, **age**, 450.

⁵⁶ Sürekli, **age**, 40.

⁵⁷ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi Ve Türkiye'deki Uygulama**, (Eskişehir: İ.T.İ. Akademisi Yayınları, 1979), 38.

dengeli bir ücret sistemi iş tatminini sağlamada etkili olmadığı halde belli bir seviyenin altına inmesi iş tatminsizliğine neden olabilmektedir⁵⁸.

Bireyin aldığı ücreti yeterli bulması, onun bazı karşılaştırmalar yapmasını gerektirir. Eşitlik kuramına göre ise, ücretin doyurucu bulunması bireyin benzer işi yapanlarla bir denkliklik gözeterek algıladığı girdileri ve çıktıları sonucunda elde ettiği ücretin bir işlevidir. Buna göre eşitlik kuramı arzuladığı ücret düzeyinin etkenliklerini saptama imkânı vermektedir. Bunlar;

1. Personelin bireysel özellikleri: Yaş, cinsiyet, kıdem gibi,
2. Personel bireysel eylemleri: Gösterdiği çaba, üretiminin nicelik ve niteliği yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi.
3. İş özellikleri: Zorluluk, sorumluluk düzeyi, karar alma özgürlüğü gibidir. Bu etkenlerle, aldığı ücret arasında bireyin algıladığı uyuma ya da denge oranı, onun ücretten sağladığı tatmin düzeyini yansıtacaktır⁵⁹.

Araştırma bulguları ücretin, bireyin hem fizyolojik ve güvence ihtiyaçları hem de daha üst düzeydeki diğer ihtiyaçlarının doyurulması için bir araç olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca ücret, çalışanlarca başarının bir simgesi, tanınma ve benzeri değişkenlerinin bir kaynağı olarak da algılanmaktadır. İnsanların başarılarına denk bir ödeme yapılmadığı duygusuna kapılmaları, onların başarılarını olumsuz yönde etkileyeceği gibi, ücretten duyacakları tatmin düzeyini de düşürebilir. Bunun yanı sıra ek faydalar ücret gibi direkt etkisi olan güçlü bir çıkar olarak değerlendirilmez.

Sonuç olarak ücret, tek başına iş tatminini sağlamada yeterli olmamasıyla birlikte beklenen düzeyde olmaması doyumsuzluğa neden olmaktadır. Yapılmış olan bir araştırma sonuçlarına göre, maaşın yarattığı gerginlikten kaçınmak ve ücretlerini artırmak için birçok çalışan iş değiştirmeye yönelebilmektedir.

3.3.2. Sosyal Olanaklar:

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu sosyal olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İşletmenin çalışana sağladığı ulaşım, yemek, sigorta vb. sosyal hak ve olanaklar iş tatminini etkilerler.

⁵⁸ Nursel Telman, **Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi**, (İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, 1988), 105

⁵⁹ Gordon, **age**, 94.

Sosyal Olanaklar diğerk iş tatmini unsurlarına göre tatmin düzeyini belirlemede daha az etkilidir.

3.3.3. İş Güvencesi:

İş tatmininin bir diğerk boyutu iş güvencesi ile ilgili olan noktadır. İş güvencesinin işğören için önemli bir tatmin unsuru olması kültüre göre farklılık gösterebilmektedir⁶⁰. Çalışan, çalıştığı firmaya yaratacağı emeği göstermek karşılığında da iş güvencesi beklemektedir. Bununla birlikte kişi çalıştığı işletmenin kendisine değerk verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur⁶¹.

Kişinin işletmenin yönetim kademelerindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işğörenler iş piyasasındaki yerlerini daha net olarak görürler ve iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu tür durumlarda iş güvenliği tatmin için fazla önemli olmaz. Geçtiğimiz son 10 yıllık süreç içerisinde yönetici konumundaki kişiler, çalışanlar için iş güvencesinin azalmasının beraberinde çalışan bağlılığının azalmasına ve firmalar için de çok büyük bir maliyet unsuru olan personel devir hızının artmasına neden olduğunu görmüşlerdir.

3.3.4.Yönetici ile İlişkiler:

Tatminin bir diğerk boyutu da ast üst ilişkileri içerisinde üstün tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Yöneticilerin davranışlarının astların tatmininde önemli bir rolü bulunmaktadır. Pelz'e göre yöneticinin astları tatmin etmesinde etkin faktör astların algılarıdır. Pelz'in gerçekleştirdiği araştırma sonucunda vasıfsız işçileri kendilerine karışmayan nezaretlerden memnun oldukları; belirli bir beceriyi kullanan beyaz yakalı işçilerin ise nezaretçiler ile sıkı ilişkiye önem verdikleri görülmüştür⁶².

Buna bağlı olarak araştırmaların ortaya çıkardığı bir başka hususu ise insana yönelik yönetici tipinin göreve/işe yönelik yönetici tipinden daha yüksek iş tatminine yol açtığıdır. Buna göre göreve dönük yöneticilerin astları yöneticilerini çalışma amaçlarına ulaşmada yardım eden; yükselme, ücret artışı ve benzer performansa ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılamaktadır. Öte yandan insana dönük yöneticilerin astları ise yöneticilerini samimi ilişkiler kuran; çalışanların kişisel

⁶⁰ Darwish A. Yousef, "Satisfaction With Job Security As a Predictor Of Organizational Commitment And Job Performance In A Multicultural Environment", **International Journal of Manpower**, c.19, s.3 (1998): 189.

⁶¹ Erdoğan, **age**, 243

⁶² Baysal, **age**, 46

sorunlarına eğilen; çalışanların kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılamaktadır. Sonuçta bu durum çalışanların tatmin düzeyine etki etmektedir⁶³. Benzer şekilde çalışanların yöneticilerini kendilerine yol gösteren ve kararlara katılmalarını sağlayan kişi olarak algılamaları da tatmin düzeylerinde artışa yol açmaktadır⁶⁴.

3.3.5. İş Arkadaşları ile İlişkiler:

İş ortamı bireyin sosyal ilişki ihtiyacını karşılama fonksiyonuna sahip olma özelliği taşır. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler tatmin veya tatminsizlik üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir⁶⁵.

Çeşitli araştırmalar çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkilere sahip olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Söz konusu uyumun sağlanamadığı işyerlerinde stres faktörü nedeniyle iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir. Özellikle dostane ve destekleyici iş arkadaşlarının varlığı çalışanda yüksek iş tatminine neden olmaktadır⁶⁶. Öyle ki çalışma grubu ile işgörenin ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır. Bu faktör, iş tatmininin ortaya çıkmasında çok önemli olmamakla beraber olmaması durumu iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir⁶⁷.

3.3.6. İnsiyatif:

Tatmin, iş sürecini denetleyecek çalışanın yeteneği ile de ilgilidir. Çalışan yaptığı işin düzenlenmesinde ve denetiminde kendi yeteneklerini kullanacak rol ve söz hakkında sahipse yaptığı işten tatmin duyacak ve bu, aynı zamanda başarısını olumlu yönde de etkileyecektir.

3.3.7. İşin Kendisi :

İşin yapısal özelliği de iş tatminini etkileyen etmenler biridir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. İşin zorluk derecesi de işin tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdir.

⁶³ Kylie Bartolo, Brett Furlonger, "Leadership And Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters İn Australia", **Jornal of Managerial Psychology**, c.15, s.1 (2000): 88.

⁶⁴ Darwish A. Yousef, "Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance İn A Non-Western Country", **Journal Of Managerial Psychology**, c.15 s.1 (2000): 8.

⁶⁵ Keith Davis, J.W. Newstrom, **Human Behavior At Work:Organizational Behavior**, 8th Edition,(NewYork: McGraw Hill,1989), 258.

⁶⁶ S.P.Robbins, **Organizational Behavior**, 9th Edition, (NJ:Prentice hall, 2001), 79.

⁶⁷ Baysal, age, 46

Araştırma bulguları işin içeriğinde değişme imkânı arttıkça ve görevlerin yapımında tekrarlar azaldıkça personelin tatmin düzeyinin arttığını göstermektedir. Öte yandan işte uzmanlaşma arttıkça tek düzeliğin artacağı, bunun da can sıkıntısı ve tatminsizliğe yol açacağını gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Buna karşın bazı çalışanlar yüksek düzeyde basitleştirilmiş işleri tek düze bulmayabilirler ve bazıları için de kısa devirli ve çok tekrarlı işler can sıkıcı olmak yerine güdüleyici olabilir. Bu nedenle, tekdüzelik ve can sıkıntısı bireylerin algılamasına ve gösterdikleri duygusal tepkilere bağlı olarak değişen özelliklerdir⁶⁸.

Yapılacak işin özellikleri işi yapacak kişideki özelliklerle aynı paralellikte olmalıdır. İnsanın başarılı olmasının temelinde yapacağı işin kendi yetenek, ilgi, beceri ve ilgisine uygun olması gerekmektedir. İşin severek yapan kimse o işe karşı daha olumlu bir tutum sergileyerek, daha dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu yaklaşım onu başarıya götürecektir. İşin tatmini daha çok yaşanacaktır. Kişinin yetenekleri ile işin gerektirdikleri çok farklı ise elbette randımanlı bir çalışma beklenemez, insanların ilgileri işe bakışları, işe verdikleri önem ve işten beklentileri, işin nitelikleriyle uyuşmadığı bir durumda o kişinin işini zevkle yapması ve yaptığından tatmin olması beklenemez⁶⁹.

3.3.8. Fiziki Çalışma Şartları:

İş tatmini açısından önemi olan diğer bir faktör de çalışma koşullarıdır. Sıcaklık, ışıklandırma, gürültü, ekipman vb. tüm faktörler iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar, çalıştıkları ortamdan rahatsızlık duymamak isterler. Çok sıcak, çok aşın ışık vb. faktörler, çalışanların fiziksel açıdan rahatsızlık duymalarına yol açar⁷⁰.

Ayrıca çoğu çalışanların iş yerinin yakınlığını, yeni binaları, işin temiz oluşunu ve uygun araç-gereç donanımını yeğledikleri ve bunları önemli buldukları saptanmıştır. Bireylerin bu tür çalışma koşullarını istemelerinin temelinde, fiziksel ihtiyaçlarını doyurarak rahatlık sağlanmasının ve çalışma amaçlarını gerçekleştirme imkânı bulmalarının yattığı söylenebilir⁷¹.

İş yerlerinde ortaya çıkan zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara neden oldukları, hatta bu yüzden zehirlenmeler ve ölümlerin meydana geldiği her zaman gözlenmektedir.

⁶⁸ Mark A. Tietjen, Robert Myers, "Motivation and Job Satisfaction", **Management Decision**, c.36, s.4 (1998): 231.

⁶⁹ Handan Keleş Sinangil, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları**, (İstanbul: Mercek Dergisi, 1998), 107.

⁷⁰ J. Hugh Arnold, C. Daniel Feldman, **Organizational Behavior**, (NJ: McGraw Hill, 1986), 90.

⁷¹ İbrahim E. Başaran, **Örgütsel Davranış**, (Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982), 207.

Bu nedenlerle, personel çalışma yerinde tedirgin ve korku içinde bulunabilirler. Emniyet açısından bakılırsa terör bakımından tehlikeli yerlerde görev yapan personel bina ve teçhizat eksikliğinden dolayı tedirginlik hissedebilirler. Bununla birlikte iyi çalışma şartları tatmini yükseltmede ancak destekleyici rol oynayabilmektedir⁷².

Bu nedenle işletmelerde ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulları ve çalışanların çalışma temposu, çalışanların istediği şekilde düzenlenmesine gidilmektedir. Diğer iş tatmin kaynakları ile karşılaştığımızda çalışma şartları iş tatmini üzerinde daha az etkilidir.

3.3.9. Terfi :

Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden önemli faktörlerden biridir. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme imkânının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu durum çalışanda tatminsizlik ve şikâyetlere neden olur⁷³. İlerleme imkânının yüksekliği, sıklığı ve adil olması da işgörende tatmin sağlar. Ancak yükselmenin anlamı işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme, kimi işgörene göre, psikolojik gelişme anlamı taşıırken, kimine göre de daha çok para kazanma, onur elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olmaktadır⁷⁴.

İlerleme imkânları iki biçimde bireyi etkiler: İlk olarak; çalışanların yeteneklerinin dikkate alınmadığı veya yeterince değerlendirilmediği, gereken sorumlulukların verilmediği durumlarda çalışanın kendini geliştirme fırsatlarından mahrum kalması hali olarak tanımlanan yeterince ilerleyememe halidir. Bu durumda çalışan beklentilerine kavuşamadığından iş hayatında mutsuz olur. Diğer aşırı ilerleme, yeterince ilerleyememenin yanında kişinin kapasitesinin ötesinde sorumluluk verilmesi, onun talepleri karşılayamamasına veya bulunduğu yeri koruyabilmesi için aşırı gayret sarf etmesine neden olur ki bu da insanlarda gerginlik ve işinde huzursuzluğa neden olur. Ancak başarının bir sonucu olarak kendisine ilerleme imkânlarının tanınması örgütte işgücü devrinin düşmesine, kilit noktalar için personel temininin rahat sağlanmasına olanak tanıyacaktır⁷⁵.

⁷² Eren, **age**, 109.

⁷³ Eren, **age**, 193.

⁷⁴ Başaran, **age**, 206.

⁷⁵ Telman, **age**, 105.

3.3.10.Takdir :

İşgören yaptığı işin karşılığı olarak maddi karşılık almanın yanı sıra takdir edilmeyi de arzu eder. Korman'a göre üç çeşit kendini takdir isteği bulunmaktadır ve söz konusu istekler tamamen kişinin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili kabiliyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır⁷⁶.

1. Kronik kendini takdir isteği: Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendisine olan ihtiyacı hissettirir.
2. Görevle, özel olarak ilişkili olan kendini takdir ihtiyacı: Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesidir. Daha çok geçmişteki aynı veya benzeri iş tecrübelerinden kazanılmış duygudur.
3. Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı: Çevredeki diğer kişilerin beklentileri sonucu ile oluşan takdir ihtiyacıdır.

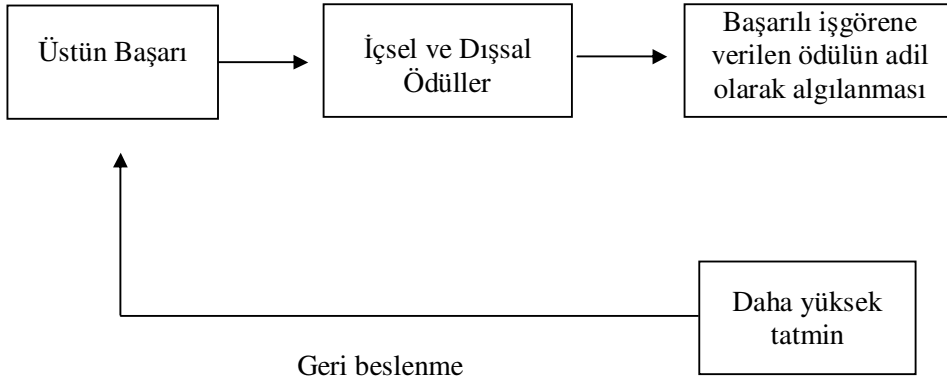
3.4. İş Tatminin Sonuçları

3.4.1. İş Performansı Üzerine Etkisi

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan öncü araştırmalarda üç farklı sonuca ulaşılmıştır. Bunlardan ilki, Hawthorne araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok üreteceği ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak 1955 yılında Brayfield ve Crockeet'in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Buna göre işinden tatmin duyan bir çalışanın daha verimli çalışacağını varsaymak doğru olmamaktadır. Üçüncü görüş ise, tatmin ile performans arasındaki ilişkinin ödüller gibi birçok değişkenden etkilendiğidir. Buna göre; performans ödüle yol açar ve eğer ödüller adaletli olarak algılanıyorsa sonuçta iş tatminine ulaşılır. Yüksek çaba, performansa yol açar, bu da dairesel bir ilişki içinde tatmin artışı sağlar⁷⁷.

⁷⁶ age, 109

⁷⁷ Davis, age, 258



Şekil 6: İş Tatmini ve Performans İlişkisi

İlhan Erdoğan, **Örgütsel Davranış**, (İstanbul: Beta Basım,1996), 248.

3.4.2.Devamsızlık Üzerine Etkisi

İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarından biri de devamsızlıktır. Yüzeysel olarak devamsızlık bir içe yönelme tepkisidir. Herhangi bir nedenle belirli bir ortamda iş görmeyi güç bulan kişiler o ortamda bulunmamak için ellerinden geleni yapacaklardır⁷⁸. Kuşkusuz, devamsızlığın tek nedeni iş tatminsizliği değildir; fakat devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma devamsızlıkla tatmin arasında negatif korelasyon olduğunu, bu nedenle devamsızlığın önemli ölçüde iş tatminsizliğinin sonucu olduğu yolundaki görüşleri doğrulamaktadır⁷⁹. Öte yandan çalışanlarının işe devamsızlığı, işten ayrılmaların en önemli nedenlerinden biri sayılmaktadır.⁸⁰

3.4.3. İşten Ayrılma Üzerine Etkisi

İş tatminsizliğinin örgüt açısından diğer bir olumsuz sonucu da işgücü devridir. İş tatmini sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağıntı halindedir. İş tatmini düşük olan iş görenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. İş tatmini düşüğe, iş görenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları da yüksek olmaktadır⁸¹.

Vroom tarafından incelenen iş tatmini ve işgücü devriyle ilgili toplam yedi çalışmanın tamamı değişkenler arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Vroom

⁷⁸ İlhan Erdoğan, **Örgütsel Davranış**, (İstanbul: Beta Basım,1996), 251.

⁷⁹ Davis, **age**, 258

⁸⁰ Arnold, **age**, 91

⁸¹ Davis, **age**, 259

bu ilişkiyi; çalışan kişinin tatmini ne kadar olursa, işini bırakma eğiliminin o kadar az olacağı şeklinde açıklamıştır⁸².

Buna karşın işten ayrılma sadece iş tatminsizliğine bağlı değildir. Ayrıca tatminsizlik duyan bireylerin örgütte kalmalarının da çeşitli nedenleri bulunabilir. Birey örgüte girdikten sonra kişisel gelişme kaybeder ve örgüte karşı tutumları hala olumlu ise onunla bütünleşir ve örgütte kalır. Ancak bireyler değiştiği gibi örgütlerde değişebilir. Bu durumda birey, örgütün artık amacına ulaşmasında aracı olamayacağını düşünerek örgütü beğenmeyebilir. Bu noktada bireyin başvuracağı iki seçenek vardır. Bu seçenekler örgütte kalmak ya da ayrılmaktır. Birey tatminsizliğine karşı eğer yine örgütte kalmayı seçmiş ise bunun nedeni ya bireyin ihtiyaçlarının bazıları (yüksek ücret, iyi bir mevki gibi) karşılanmaktadır ya da piyasada bireyin bulabileceği daha iyi iş olmaması, piyasa şartlarının elverişsiz olmasıdır⁸³.

3.4.4. İş Kazaları

İşinde tatmine ulaşan işgören doğaldır ki işinde severek çalışmasını sürdürmektedir. İşinden tatmin sağlayamayan işgören ise büyük olasılıkla işletmede yapmakta olduğu işinden çok ilgisini işletme dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan işgörenlerde iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir. Çünkü kazaların, işgörenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Tatminsizlik tek başına iş kazalarına yol açmasa da diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir⁸⁴.

Öte yandan iş kazalarını iş tatmini ile ilişkilendiren çok fazla sayıda veri bulunmaktadır. Pek çok kazanın basit olarak şans faktöründen ileri geldiğine ilişkin önemli bulgular olduğundan, ölçüt olarak kazalar sağlam bir gösterge olmamaktadır⁸⁵.

3.4.5. Davranışsal Etkiler

Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilememesi sonucu işgören, savunma mekanizmalarına başvurma, işe yabancılaşma, çatışma gibi olumsuz davranışsal sonuçlar yaşamaktadır.

⁸² Milton L. Bluem, C. James Naylor, **Industrial Psycholog**, Haper International Edition, (1968), 373.

⁸³ A. Can Baysal, "Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, c.1, s.14, (1985): 75.

⁸⁴ Zeki Adal, "İş Kazalarına Yol Açan Etkenler", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, c.4, s.1, (1995): 337.

⁸⁵ Bluem, **age**, 373

3.4.5.1. Savunma Mekanizmaları

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde gerilim yaratmaktadır. Birey ihtiyaçlarını tatmin edip gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Bireyin hayal kırıklığına, arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün (ya da yeteneğinin) herhangi bir engel tarafından durdurulması neden olmaktadır. Söz konusu engeller fiziki ya da somut olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilir⁸⁶.

Birey hayal kırıklığına değişik şekillerde tepki verir. Bu tepkiler bazı bireylerde yapıcı davranış şeklinde olurken bazılarında da psikolojik savunma mekanizmalarının herkese geçmesi şeklinde ortaya çıkar. Ancak engellerin tatminsizliğe yol açması, bir taraftan bireyin olaylara karşı tahammül düzeyine ve bir taraftan da geçmişte benzer olayların tekrarlanması ile söz konusu engelin şiddeti ve sürekliliği gibi değişik faktörlerin etkisine bağlı olmaktadır⁸⁷. Hayal kırıklığı sonucu bireylerin ortaya koydukları tepkiler saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma olarak dört temel başlık altında toplanabilir⁸⁸.

3.4.5.1.1. Saldırganlık

Saldırganlık davranışında bireyin amacı, saldırılan objeye zarar vermektir. Birey, saldırıyı bazen hayal kırıklığının temeli olarak algıladığı kişiye yöneltirken, bazen de diğer kişi ya da objelere yöneltir. Bazen de kişi saldırganlığı kendisine yönelterek, bazı zevklerden kendini mahrum ederek cezalandırma yolunu seçer. Araştırmalar, saldırganlığın kontrolü için cezalandırma ve rahatlama adı altında iki tür uygulama olduğunu ortaya koymaktadır. Bu uygulamalar bazı şartlarda saldırganlığı kontrol edebilirken, bazı şartlarda ise başarısız kalmaktadır. Cezalandırma uygulaması saldırganlığı kontrol altına almada başarılı olurken, cezalandırılan kişi de öç alma fikrini sabit hale getirebilmekte ve bu da kişide yeni saldırgan davranışların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Rahatlatma uygulamaları ise bazı durumlarda saldırganlık eğilimini azaltabilmektedir. Ancak bu da kısa süreli bir rahatlama ve zaman kaybı dışında bir yararı bulunmamaktadır⁸⁹.

3.4.5.1.2. Çekilme

Hayal kırıklığına uğramış bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından bir başkası çekilmedir. Bu tepki, başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden

⁸⁶ Tanıl Kılınç, Erdal Tekarslan, **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, (İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi, 2000), 243.

⁸⁷ Eren, **age**, 195.

⁸⁸ Kılınç, **age**, 244.

⁸⁹ Kılınç, **age**, 245.

herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde ortaya çıkmaktadır. Çocuksu davranışlar, başkalarının arkasından dedikodu yapmak, ağlamak, surat asmak şeklinde kendini gösterir⁹⁰. Yanı sıra bu tepki işgörende aşırı devamsızlık ve işe geç kalma şeklinde davranışa dönüşebilmektedir⁹¹.

3.4.5.1.3. Direnme

Direnme, saldırganlık ve çekilme tepkilerine göre nispeten daha olumlu bir tepkidir. Kendi davranışlarının sonuçları ile tatmin olamayan birey, çabasını arttırarak, daha fazla cesaret göstererek kendisini hayal kırıklığına uğratan unsura karşı direnir. Örneğin; başarı ihtiyacı yüksek bir işgören, iyi yapabileceği bir iş ile ilgili hayal kırıklığına uğradığında engeli ortadan kaldırmak için daha çok çalışma yolunu seçebilir⁹².

3.4.5.1.4. Uzlaşma

Uzlaşma tatminsizliğe uğrayan bireyin karşılaştırma yaparken daha mantıklı kıstaslar seçme davranışını ifade eder. Hayal kırıklığı sonucu belirlediği amacına ulaşamayan birey, amacını yeniden yorumlayarak daha alt düzeyde yeni amaçlar saptayabilir. Amaçların değiştirilmesi ile tatminsizlik ve hayal kırıklığı hafiflediğinden uzlaşma, yapıcı savunma mekanizmaları arasında yer alır.

3.4.5.2 Kişilik Bozuklukları

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa çeşitli kişilik bozuklukları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Nevroz ve psikoz söz konusu kişilik bozukluklarının başında gelmektedir. Elbette ki söz konusu kişilik bozukluklarına yalnızca iş tatminsizliğinin ya da diğer örgüt içi faktörlerin yol açtığını düşünmek hatalı olacaktır. Bu tür rahatsızlıklarda örgüt dışı faktörlerin, bireyin çevresinin ve ailesinin olumsuz etkilerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

3.4.5.2.1 Nevroz

Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü genellikle nevrozlu kişilerde görülen özelliklerdir. Herkeste bulunan bu hisleri normal insanlar, spor yaparak veya eğlenerek tatminkâr bir şekilde giderebilir. Nevrozlu kişiler ise; yüksek yerlerden, farelerden, yılanlardan, penceresiz binalardan, karanlık gibi birçok sebepsiz şeylerden korku

⁹⁰ Eren, age, 196.

⁹¹ Erdoğan, age, 251

⁹² Kılınç, age, 245

duyarlar. Bu huzursuzluk hali; mide bozukluğu, çarpıntı, soluk kesilmesi gibi fizyolojik rahatsızlıklara neden olur. Kaygı, hastalık hastası olma, sinirsel yorgunluk gibi mekanizmaların ortaya çıkmasına neden olur. Nevrozlu kişilerdeki kaygı bireyin başarısını etkileyebilir, fakat kişi gerçek ile ilgisini kesmez. Gerçekten uzaklaşma daha ileri safhada, akıl hastalığı olan psikoz durumunda görülür⁹³.

3.4.5.2.2 Psikoz

Psikozlu kişiler, hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Psikozlar, organik ve işlevsel olmak üzere iki gruptur. Organik psikozlar, organizmaya yabancı bir maddenin girmesi veya hastalık nedeni ile ortaya çıkar. Kişilerdeki bozuk davranışların yapısal bir nedeni vardır; ancak nedenin saptanması tıbbi ve klinik testler gerektirir. İşlevsel psikozlarda ise, davranış bozukluğunun nedeni bilinmemektedir. Her yaşta görülebilir, hatta gençlerde daha sık rastlanması nedeni ile hastalığın süresi uzundur. Bu psikozun organik bir nedeni olmaması dolayısıyla nedenin bilinmemesi hastalığın önemli özelliğidir. Hastalığa yakalanmanın çokluğu ve ciddiliği nedeni ile örgütte uygun kararların alınması ve sorunların çözümüne çalışılması gerekmektedir. Nevrozlu birey kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken (sık sık el yıkamak gibi), psikozlu birey kendisinde bulunan hatalı durumun varlığından haberdar değildir⁹⁴.

3.4.6.Yabancılaşma

İş tatminsizliğinin bir sonucu da yabancılaşmadır. Birey işindeki koşulları olumsuz algıladıkça koşulları daha olumsuz algılamaya başlamaktadır. Bunun sonucunda birey işten gittikçe uzaklaşır ve yabancılaşır.

Özellikle sanayi işletmelerinde, işçinin yaptığı işin bütün içerisinde çok küçük bir yer tutması sonucu işçi yaptığı işin anlamını yitirebilmektedir. Bu konumda çalışan her işçi, sıradan bir kişi olarak görülmekten ve monoton bir şekilde sürekli aynı işi yapmaktan dolayı tatminsizlik duymakta ve yaptığı işe bir anlam verememektedir. Bu durum işçinin grubun bir parçası olma duygusunu kaybetmesine yol açmaktadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere işgöreni işine yabancılaştıran unsurların başında makineleşme gelmektedir. Bu nedenle işgörenin yabancılaşmasını giderebilmek için işin içeriğinde kişinin tatmin bulmasını sağlayacak düzenlemelere gidilmelidir. Başka deyişle bu tür durumdaki işgörenlerin işleri zenginleştirilerek, monotonluktan uzak ve çalışanların kararlarının dikkate alındığı bir çalışma ortamının hazırlanması

⁹³ Drew Westen, **Psychology**, (US: John Wile, 1999), 581.

⁹⁴ **age**, 582

gerekmektedir. Ancak bu şekilde çalışanlar yabancılaşma duygusundan uzaklaştırılabilmektedir. Bu durum kişinin işini daha zevkli yapmasını sağlarken, işgücü devrini de azaltmakta ve işgörenin örgüte bağlılığını artırmaktadır⁹⁵.

3.4.7. Tükenmişlik

Tükenmişlik bireyin kendisini adadığı bir dava, bir yaşam biçimi ya da ilişkilerden beklediği ödülleri alamaması nedeniyle yaşadığı bir bitkinlik ya da engellenmişlik durumudur. Başka bir tanıma göre ise tükenmişlik duygusal baskı yaratan ortamlarda uzun süre bulunmanın yol açtığı bir fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumudur. Tükenmişlik üç boyutta ortaya çıkmaktadır. Buna göre birey,

- 1) Hizmet verdiği kişilerle olan ilişkileri boyunca kendisini duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş;
- 2) Bu kişilere karşı kayıtsız ve duyarsız davranmaya başlamış
- 3) İşinde başarılı ve yeterli olma duygularını görece olarak kaybetmiş durumdadır⁹⁶.

İş tatmini ve tükenmişlik arasında ilişki arayan araştırmaların büyük bölümünde iş tatmini ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak kişisel başarı duygusunun azalması söz konusu olduğunda araştırma bulguları aynı ölçüde tutarlılık göstermemektedir.

Bazı araştırmalarda tükenmişliğin söz konusu boyutu ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu gösteren bulgular elde edilirken diğerlerinde böyle bir ilişki gözlenmemiştir.⁹⁷ İlişkinin gözlemlendiği araştırmaların büyük bir bölümünde de kişisel başarı duygusunun azalması boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin iş tatmini arasındaki iş tatmini ile diğer iki boyut arasındaki ilişkiden daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Stout ve Williams ruh sağlığı alanında çalışan personelle yürüttükleri bir araştırmada tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Kişisel başarı duygusunun azalması ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını gösteren bulgular elde etmişlerdir.

Burke ve Greenglass öğretmenlerle yürüttükleri çalışmada tükenmişliğin her üç boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Benzer şekilde Wolpin, Burke ve Greenglass tarafından temel eğitim öğretmenleriyle yürütülen bir başka araştırmada

⁹⁵ Telman, age, 103

⁹⁶ A.M.Pines, E.Aranson, **Career Burnout Causes and Cures**, (New York, Free Press, 1988) , 43.

⁹⁷ A. Lacovides, K.N: Fountoulakis, St. Kaprinis, "The Relationship Between Job Stress, Burnout And Clinical Depression", **Journal of Affective Disorders**, v.1, (2002): 247.

tükenmişlikle iş tatminin arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Başka deyişle yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin daha düşük düzeyde iş tatmini yaşadıkları saptanmıştır. Friesen ve Saros ise öğretmenlerde iş tatminin tükenmişliği duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında etkilediği ancak kişisel başarı duygusunun azalması boyutunda etkilemediğini bulmuşlardır. Buna karşın Carlson ve Thompson iş tatminin öğretmenlerde kişisel başarı duygusunun azalmasını etkilediğini gösteren bulgular elde etmişlerdir.

Maslach ve Schaufeli'ye göre araştırma sonuçları iş tatminin ile tükenmişlik arasında açık bir ilişkinin olduğunu ortaya koymakla birlikte hangisinin hangisine yol açtığı ileri sürülebileceği gibi tükenmişliğin iş tatminine yol açtığı da ileri sürülebilir; ya da aradaki ilişki bir başka unsurdan da kaynaklanıyor olabilir⁹⁸.

3.4.8.Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu kişinin iş, boş zaman ve diğer iş dışı zamanı olarak tanımlanan yaşama gösterdiği duygusal tepkiler veya tutumları ifade etmektedir. Flanagan'a göre yaşam doyumu on beş temel unsurdan oluşmaktadır⁹⁹. Araçsal rahatlık, sağlık ve kişisel güven, akrabalarla ilişkiler, çocuk sahibi olma, eş ile ilişkiler, arkadaşlarla ilişkiler, başkalarına yardım etme, sosyal yardım içerikli etkinliklere katılma, öğrenme, kendini anlayabilme, iş sahibi olma, kendini tanımlayabilme, sosyalleşme, sosyal aktivitelerde bulunma, eğlencelere katılma.

Yaşam doyumu ve iş tatmini kavramları birbiri içine geçmiş iki kavram olarak karşımıza çıkmasına karşın konu ile ilgili yapılan araştırmalar iş tatminsizliğinin yaşam doyumu üzerinde etkisi olduğunu ortaya kaymaktadır. Buna göre tatmin düzeyi düşük olan çalışanların yaşam doyumları da düşük olma eğilimindedir¹⁰⁰.

3.5. İş Tatminini Artırma Yolları

1920'lerde maliyetleri düşürmek için şirketler işlerin içeriklerini mümkün olduğu kadar basitleştirmeye gitmişlerdir. Bu da işlerdeki çeşitliliği ortadan kaldırmıştır. Ancak özellikle montaj hattındaki iş basitleştirme yöntemi işe yabancılaşma, tekdüzelik, yorgunluk, ilerleme olanaklarının kısıtlanması ve iş kazalarına yol açtığı görülmüştür. Bu arada basit işlerin bireyde kişisel başarı hissini yok etmesi üzerinde durulmuştur.

⁹⁸ age, 248

⁹⁹ J.C.Flaganan, "A Research Approach To Improving Our Life Quality", **American Psychologist**, v.33, (1978): 138.

¹⁰⁰ N. Schmitt, A.G. Bedian, "A Comparison Level Of Lisrel And Two Stage Least Squares Analysis of Hypothesized Life-Job Satisfaction: Is The Central ?", **Journal of Applied Psychology**, v.67, (1982): 806.

Gerçekte bu eleştiriler yalnızca montaj hattı için değil beyaz yakalı bazı işler için de (örneğin büro elemanları) geçerlidir¹⁰¹. İş basitleştirmenin işgörende doyumsuzluk yarattığı, dolayısı ile işe devamsızlık ve iş gücü devrini artırdığı düşüncesi ile işi çeşitlendirme yolları denenmeye başlanmıştır. İş çeşitlendirme, işler üzerinde ufak tefek değişikliklerden sosyal ve teknolojik iş ortamının değiştirilmesine kadar farklı yöntemler içermektedir.

3.5.1. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme kavramı ilk kez F.Herzberg ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. İş zenginleştirme çalışmalarında çalışanların işin başlangıcından sonuna kadar farklı kademelerinde görev alarak, daha fazla sorumluluk taşımaları amaçlanır. Dolayısı ile çalışanların işle özdeşleştirilmesi, özerlik sağlanması, işte kullanılan beceri çeşitliliğinin artırılması gibi etkinlikler iş zenginleştirme programları içinde yer alır. İş zenginleştirme çalışmaları, çalışana kendini geliştirdiği, becerilerini ve yaratıcılığını daha fazla kullandığı bir ortam yaratır iş doyumuna yol açan faktörler başlığı altında sıraladığı başarı, saygı ve sorumluluk duygularının yaşanmasına neden olur¹⁰².

İş zenginleştirmenin başarılı olabilmesi için zenginleştirilecek işin örgütün oldukça üst kademelerinde olması, işgörenin işi başarıyla yapmasının kendisini etrafına tanıtmaya olanağı sağlaması, iş başarısı hakkında bilgi elde etmesi gerekmektedir. İşini zaman zaman kontrol etmeye olanağı bulabilmesi, işi ile ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması ve kendine güvenmesi, işinde ilerleme arzu ve hırsına sahip olması gerekmektedir. Örgütçe uygulanan özendirme araçları ile kişisel arzularının uyum içinde olması, tepe yönetiminin devamlı destek sağlaması ve iş zenginleştirme için yapılacak harcamalardan kaçınılmaması gibi hususların bulunması gerekmektedir. Bundan örgütün alt kademelerindeki iş zenginleştirme çabalarının başarı şansının az olduğu sonucu ortaya çıkabilir. İş zenginleştirme örgütün üst ve orta kademeleri için bir çeşit yetki devri faaliyeti olarak da düşünülebilir¹⁰³.

Hijyen faktörlerinin tersine motive edici unsurlar doğaları gereği çalışanların tutumları üzerinde daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. İş zenginleştirmede izlenecek adımlar şöyle sıralanabilir¹⁰⁴:

¹⁰¹ Baysal, **age**, 227.

¹⁰² Telman, **age**, 143.

¹⁰³ Eren, **age**, 573.

¹⁰⁴ Frederick Herzberg, “Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Motivasyon ” çev. Leyla Aslan, (İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Acar Matbaacılık, 2004), 71

1. İş Zenginleştirme için
 - a) Yatırımların değişiklikleri çok masraflı hale getirmeyeceği,
 - b) Tutumların zayıf olduğu,
 - c) Hijyen Faktörlerinin çok pahalı olduğu,
 - d) Motivasyonun performansta bir fark yaratacağı işleri seçmek daha uygundur.
 2. Yılların geleneği, yöneticileri işin içeriğinin dokunulmaz olduğuna inandırmıştır. Bunun aksine, işlere onların değiştirilebileceği inancıyla yaklaşmak gerekmektedir.
 3. İş zenginleştirecek bir dizi değişikliği, bunların uygulanabilirliğini dikkate almadan, beyin fırtınası yaparak ele almak daha verimli olacaktır.
 4. İş zenginleştirme listesi, hijyen faktörlerini içeren önerileri tasfiye edecek şekilde yeniden süzgeçten geçirilmelidir.
 5. Listeyi “işgörenlere daha fazla sorumluluk verin” gibi genellemelerden arındırmak gerekmektedir.
 6. İşleri zenginleştirilecek olan çalışanların doğrudan katılımından kaçınmak daha uygundur. Onların önceden ifade ettikleri fikirler önerilen değişiklikler için şüphesiz değerli bir kaynak oluşturacaktır, fakat doğrudan müdahale etmeleri süreci insan ilişkileri hijyen faktörü ile bulandırabilecek ve onlara katkı yaptıkları hissinden başka bir şey vermeyecektir. Katılım duygusu ancak kısa vadeli motivasyon sağlayacak; uzun vadede motivasyona ve iş doyumuna katkısı olmayacaktır.
 7. İş zenginleştirme çalışması uygulanan birimlerde ilk birkaç haftada performans düşüşüne hazırlıklı olmak gerekmektedir. Yeni bir işe geçmek, verimlilikte geçici bir düşüşe yol açabilir.
- İş zenginleştirmenin çok çeşitli yolları olmakla beraber en yaygın olan üç yöntemi bulunmaktadır. Bunlar¹⁰⁵ ;

3.5.1.1. Çalışanların Güçlendirilmesi:

Güçlendirme kavramı çalışanlara iş süreçleri konusunda daha çok otonomi kazandırmak şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir deyimle güçlendirme kavramı çalışanları yaptıkları işlere daha çok katılımında bulunma ve karar almalarında özgürlük tanımadır. Böylece iş sahipleri, çalışma metotları, yapılan işin kalitesi, problem çözme, bütçe konularında bilgi sahibi olarak işin yapılışına katkıda bulunmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar böyle bir yetki ile birlikte kontrol ve kendi

¹⁰⁵ Enver Özalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2003), 268.

kendilerine yeterlilik duygularına sahip olmaktadır. Böylece bir işi başarabilme duygusu kazanan çalışanlarda iş doyumu daha yüksek olmaktadır.

3.5.1.2. Doğal Çalışma Birimleri Oluşturmak:

İşleri zenginleştirmenin bir yolu da yapılacak işi doğal çalışma grupları oluşturarak tamamlamaktır. Örneğin; bir mikser üreteceksek, bu mikserin bütün parçalarını bir araya getirerek nasıl oluşturulduğunu onu üreteceklere göstermek yöntemlerden biridir. Böylece çalışanlar işin bir parçasını bilmekle kalmayıp, üretilecek işin tümü hakkında bilgi sahibi olarak daha fazla şey öğrenebilmektedirler. Bu şekilde doğal çalışma birimleri oluşturmak iş sahiplerine sorumluluk kazandırmaktadır. Çünkü hem işi sahiplenmekte hem de işin kalitesi artmaktadır. Aynı zamanda ürettikleri parçanın bütün üzerindeki önemini kavramaktadırlar. Bu da işgörenlerin iş doyumunun artmasında önemli bir faktör olmaktadır.

3.5.1.3. Müşterilerle İlişki Kurmak:

Bazı işletmeler doğal çalışma birimlerini müşteri grupları ile ilişkiye sokarlar, çalışanları müşteri ile doğrudan ilişkiye girmelerine izin verirler. Diğer bir deyimle çalışanlarla müşteri arasında arabuluculuk yapacak kimseye gerek olmaksızın bir ilişki kurulur. Müşteriler kendilerine sunulan hizmetin bir danışmanla ilişki kurmadan, doğrudan hizmeti sunan kişilerle ilişkiye girerek yapılan iş hakkında geri bildirim sunmakta ve böylece işin kalitesi artmaktadır.

İşin zenginleştirilmesi tek seferlik bir girişim değil, sürekli bir yönetim işlevi olmalıdır. İlk değişiklikler oldukça uzun bir dönem boyunca sürdürülmelidir. Bunun birkaç sebebi vardır:

1. Değişiklikler işi, ücreti ödenen beceriyle kıyaslanabilir bir meydan okuma düzeyine getirmelidir.
2. Yeteneği olanlar bunu daha fazla sergileyebilecek ve daha yüksek işlere terfi edebileceklerdir.
3. Hijyen faktörlerinin tersine motive edici unsurlar doğaları gereği çalışanların tutumları üzerinde daha uzun süreli bir etkiye sahip olduklarından; işin yeniden zenginleştirilmesi gerekebilir, fakat bu hijyen ihtiyacı kadar sık olmayacaktır¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Herzberg, **age**, 73-74

3.5.2. İş Genişletme

İş genişletme, karmaşık bir işin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmakla görevli çalışanın, bu görevini işletmenin değişik yerlerinde çalışarak yapması anlamına gelir. Çalışanın yaptığı işler hafif farklılıklar içerse de sorumluluk düzeyi açısından eşittir. Uzun üretim hattı şeklinde olan General Motors- Detroit fabrikasındaki gibi mekanizasyonun kullanıldığı daha birçok işyerinde bu sistem uygulanmaktadır¹⁰⁷.

Bir örnekle açıklamak gerekirse bir tekstil fabrikasında genellikle çalışanlar arasında kesin bir iş bölümü vardır. Bazı kişiler paketleme de bazıları kalite kontrolde bazıları dikim bazıları da ütü de çalışır. İş bölümü dikimde çalışanlar arasında bile olabilir. Kimisi fermuar kimisi düğme dikiminde kimisi büyük parçaların dikiminde görev alır. Eğer fermuar diken birine aynı zamanda düğme dikme işi de verilirse iş genişletme yapılmış olur. Çünkü fermuar dikimi ile düğme dikimi içerdikleri sorumluk yönünden birbirlerinden farklı olmayan işlerdir. Ancak aynı tekstil fabrikasında da çalışan işgörene dikim, kesim, ütüleme ve model hakkında karar verme gibi ürünün ortaya çıkmasında daha fazla sorumluluk almasına yol açan işler verilirse bu sefer iş zenginleştirme çalışması yapılmış olur.

İş genişletme iki türlü olabilir¹⁰⁸. Yatay iş genişletme ve dikey iş genişletme. Yatay iş genişletmede amaç, işin içeriğinin daha çok alt işlere olacak şekilde değiştirilmesidir. Bu şekilde işgören zaman zaman bir işten diğerine geçmeyecek aynı işte çeşitli görevler alacak ve buda işgörenin iş doyumunu artıracaktır. Dikey iş genişletme ve iş zenginleştirme hemen hemen aynı anlamdadır. Burada işgörenin işi ile ilgili daha geniş yetkiler elde etmesi söz konusudur. (işin planlama, denetleme ve yönlendirme yetkileri gibi)

3.5.3. İş Rotasyonu

İş rotasyonunda işgören belirli aralarla değişik işlerde çalıştırılmaktadır; bu şekilde işgörenin değişik becerilerini kullanarak işinden memnun olacağı tasarlanmıştır. İş rotasyonu işin tekdüzeliğini önlemede ve iş tatminini artırmada kullanılan ilk ve en basit yöntemdir. En basit biçimi ile iki kişinin yer değiştirmesi ile olabileceği gibi çok daha fazla çalışanı ilgilendiren karmaşık değiştirmelere giden örgütlere de rastlanır. İş değiştirmenin yararı çalışanların faaliyetlerine çeşitlilik katarak can sıkıklığını önlemesi, monotonluğu ortadan kaldırmasıdır.

¹⁰⁷ Telman, **age**, 144

¹⁰⁸ Baysal, **age**, 228

İş rotasyonunda yer değiştirme kısa periyotlarla olur. Bu bazen bir günde birkaç farklı iş yaptırılarak veya her gün başka bir işe gönderilerek yapılır. Burada amaç bireyin yaptığı işten sıkılmasını önlemenin yanı sıra iş kazalarını da azaltmaktır. Çünkü tekrar eden işleri yapan çalışanlar arasında baskılar, kazalara neden olabilmektedir. Böylece farklı işleri yapan çalışanlar, farklı adale birimlerini kullanacakları için sakatlanmalar azalacaktır¹⁰⁹.

İş rotasyonunun çalışanlara sağladığı bir diğer avantaj ise esnek bir iş gücü sağlamasıdır. Çünkü iş rotasyonu ile çalışanlar yeni işler öğrenecek, yeni yetenekler kazanacağı için hangi birimde gerek duyulursa işletme bireyi oraya göndererek esneklik kazanılmasına yardımcı olur. Örneğin; Amerika New Mexico Memorial Tıp Merkezi'nde, aşçılar iş rotasyonu ile zaman zaman yemek servisinde çalıştırılırken, bulaşıkçılar da yemek pişirerek aşçılık yapmaktadırlar. Böylece iş rotasyonu ile her grup bir diğerinin olmadığı zaman, diğer grubun işlerini yapabilmektedir. İş rotasyonu da iş genişletme gibi genelde işin basitleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan bazı işgören sorunlarını çözümlenmek amacı ile ortaya atılmıştır¹¹⁰.

3.5.4. Alternatif Çalışma Programları

Geleneksel çalışma düzeni olarak kabul edilen günde sekiz saat ve haftada beş günlük iş haftasına yönelik olarak günümüzde yeni düzenlemeler geliştirilmekte ve bunlar giderek yaygın biçimde uygulanmaktadır. 1970'li yılların sonlarında başlayan ve alternatif çalışma programları olarak tanımlanan bu uygulamalar işlerin içeriğini değiştirmemekte; geleneksel çalışma sürelerinde ve biçimlerinde önemli değişimler getirmektedir. Alternatif çalışma programları çalışanların yaşam kalitelerinin yükseltmek amacı ile kendilerine ve ailelerine ayıracakları boş zamana olanak tanımaktadır. İnsanların bir yandan çalışırken diğer yandan mesleki ve genel eğitim gereksinimlerini giderme olanağı tanımaktadır. Alternatif çalışma programları hakkında yapılan kapsamlı çalışmalar, iş yaşamını ve bireysel yaşamın kalitesinin artması ile iş ve aile sorumluluklarının dengelendiğini, bunun sonucunda iş gücü devri ve işe devamsızlıklarda önemli ölçüde düşüşler olduğunu göstermektedir. Alternatif çalışma grupları türleri şunlardır¹¹¹:

1-Esnek Zaman Uygulamaları

2-Sıkıştırılmış İş Haftaları

¹⁰⁹ Özkalp, age, 267

¹¹⁰ Özkalp, age, 268

¹¹¹ Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Eskişehir: Web Ofset, 2001), 50.

3-Yarı Zamanlı Çalışma ve İş Paylaşımı

4-Uzaktan Çalışma

3.5.4.1. Esnek Zaman Uygulamaları

Klasik çalışma sistemi günde sekiz saat, haftada beş ya da altı gündür. Bu sistemde çalışanlar sabah belirli bir saatte işe başlarlar ve sekiz saat çalıştıktan sonra akşam belirli bir saatte işi terk ederler. Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlayarak iş doyumunu artırmayı amaçlayan esnek zaman uygulamasında örgütte günün belirli bir zaman diliminde bütün personelin bulunması gerekir. Örneğin bu sabah 10:00 ile 16:00 arası olabilir. Bunun dışındaki saatleri ayarlama yetkisi ve hakkı çalışanlara verilmiştir. Esnek zaman uygulaması devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş doyumunu artırma gibi sonuçları beraberinde getirir. Ayrıca çalışanların çeşitli nedenlerle işe geç kalması gibi durumlarda engellenecektir. Trafikin nispeten rahatladığı saatlerde işine gelip gitmesi de işgörenin huzurunu artıracaktır. Ayrıca her gün kendine uygun olmayan erken saatlerde kalkıp hazırlanma külfetinden de kurtaracaktır. Eğer örgütsel görevleri aksatmaksızın esnek çalışma saatleri uygulamaya konulabilirse hem bireysel huzur ve mutluluk sağlanacak, hem örgütte bir takım ast üst çatışmaları ve huzursuzlukları ortadan kalkacak dolayısı ile çalışanların iş doyumunu artacaktır.

3.5.4.2. Sıkıştırılmış İş Haftaları

Kısa ve yoğunlaştırılmış iş haftası olarak da adlandırılan sıkıştırılmış iş haftaları programında, standart iş haftasındaki günde sekiz saat, haftada beş gün, toplam kırk saatlik çalışma süresi üç veya dört güne indirilmektedir. Bu program haftada beş günden daha az çalışmak isteyen işgörenler tarafından epey rağbet görmektedir.

Sıkıştırılmış iş haftaları programının en önemli yaraları arasında esnek zaman uygulamalarında olduğu gibi, işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılımların azalması sayılabilir. Ayrıca işe gidiş gelişlerden tasarruf edilen zaman ve işgörene sağlanan boş zamanın iş doyumunu artırdığı görülmüştür. Ancak bu programda uygulanan uzun çalışma saatleri, yorgunluk payını artırması dolayısı ile çalışanın dikkatinin dağıtarak işgören sağlığı ve güvenliği açısından tehlikeli sonuçlara yol açabilmektedir¹¹².

¹¹² Geylan, age, 53.

3.5.4.3. Yarı Zamanlı Çalışma ve İş Paylaşımı

Uzun zamandan beri geçici işler için ve yaz aylarında kullanılan yarı zamanlı çalışma programı, günümüzde artık işletmeler tarafından sürekli kullanılan bir alternatif çalışma programı olarak algılanmaktadır. İşletmeler yarı zamanlı çalışma programı içerisinde bir iş gününü 13:00-17:00 veya 15:00-21:00 saatleri arasında değişen iki vardiyadan oluşturmakta, işgörenleri buna göre yönlendirmektedir. Bu program özellikle eğitimlerini sürdürme imkânı verdiği için tercih edilmektedir.

Son yıllarda ortaya çıkan ve yaygınlaşmaya başlayan bir yarı zamanlı çalışma türü de iş paylaşımı programıdır. İki işgören düzenli bir tam zamanlı işin sorumluluğunu paylaşmaktadır. Böylece bir tam zamanlı pozisyon iki yarı zamanlı pozisyona bölünmektedir. İş paylaşımında çalışma saatleri ve sorumluluk yarı yarıya bölünebileceği gibi bir işgören diğerinden daha fazla saat çalışabilmekte veya daha fazla sorumluluğu sahip olabilmektedir. Yarı zamanlı çalışma ve iş paylaşımı programları ile çalışan işgörenler özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırabilmekte, yüksek iş doyumu nedeni ile devamsızlık ve işten ayrılmalar en aza inmektedir¹¹³.

3.5.4.4. Uzaktan Çalışma

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler sonucunda giderek yaygınlaşan bir diğer alternatif çalışma programı ise uzaktan çalışma uygulamasıdır. Teleworking veya sanal ofis şeklinde de adlandırılan bu programda bugün sadece Amerika Birleşik Devletlerinde yaklaşık on milyon kişinin çalıştığı söylenmektedir. Teknolojinin ucuzlaması, taşınabilirliği ve haberleşme alanındaki gelişmelerle birlikte işyeri sabit bir yer olmaktan çıkmış, soyut bir kavram haline gelmiştir. Bu programda işgören, işin niteliğine göre haftada iki veya üç gün az uzaktan çalışıp kalan günlerde işyerine gidebildiği gibi, işyerine gidilen gün sayısı haftada veya ayda birkaç kez işte bulunmak sureti ile yönetime rapor vermekle sınırlı kalabilir. İş görenler bilgisayarları, modem, faks ve telefonları ile gün boyu müşterilerle veya yöneticilerle sürekli ilişkilerini sürdürebilmektedirler¹¹⁴. Uzaktan çalışma üzerine yapılan araştırmalar bu programı seçen işgörenlerin çocuk ve yaşlıların bakımı gibi kişisel yükümlülüklerin yerine getirilmesine olanak tanınması, tam gün işe gidip gelmenin maliyet ve stresinden kurtulma gibi yararlar sağladığını ortaya

¹¹³ Geylan, **age**, 54

¹¹⁴ Geylan, **age**, 55

koymaktadır. Öte yandan iş ve kişisel yaşamları üzerinde kontrol olanağının bulunması da yaşam kalitesini ve iş doyumunu artırıcı bir unsur olmaktadır¹¹⁵.

3.5.5. Müzikten Yararlanma

İş doyumunun artırılmasında en önemli etmenlerden birisi de müziktir. Son yıllarda bir çok şirket çalışma saatlerini işgörenlere müzik dinleterek onların işe karşı olan ilgilerini artırma yoluna gitmektedirler. Müziğin verimi artırdığı ve hatta dinlenen müzik türünün verimin miktarını etkilediği belirtilmektedir. Müziğin verimi artırıcı etkisinden başka en önemli yararlarından biri de monotonluğun azaltılmasıdır. Müzik kişinin zihnini işten uzaklaştırarak onun başka şeyler düşünmesini ve hayal etmesini olanaklı kılar. Bunu sonucunda çalışanlar işin rutin temposundan kısa bir süre içinde olsa kurtulacaklarından iş doyumlarında artma olacaktır.

3.5.6. İşi Tamamlama Duygusu Yaratma

Çağdaş üretim tekniklerinin uygulandığı günümüz fabrika işlerinde işçi sadece küçük bir işi yapmakla sorumlu olduğundan işi tamamlama olanağından yoksundur. Seri halinde üretim yapılan yerlerde işçi bir işi başından sonuna kadar bizzat kendisi yapmaz; işler küçük parçalara ayrılmış durumdadır. Bunun sonucunda bir işçi tüm işin sadece küçük bir parçasını yaptığından ürün bittikten sonra “bu benim eserimdir” diyemez. İş yerindeki doyumsuzluğun ve monotonluğun oluşmasında çok önemli olan bu psikolojik durumun giderilmesi, yönetimin alabileceği birçok önlem sayesinde olanaklı olur. Bu önlemler alındığı ölçüde işçiler daha fazla güdülenir ve işlerinde daha başarılı olurlar. Bu tedbirlerin en genel olanları şunlardır¹¹⁶:

1- Amaçları Belirleme: İşletmelerde amaçların belirlenmesinde işgörenlerin de katkıları varsa, bu amaçlara erişmek için bütün güçleri ile çalışırlar. Fakat amaçlar yönetim tarafından belirlenmiş ve yüksek standartlardan oluşuyorsa uygulamaya karşı gelebilirler.

2- İşin Gerçekten Önemli Olduğu Üzerinde Durma: Son derece küçük parçalara ayrılmış olan bir işte çalışan işgören, kendi işi ile işin tümü arasında ilişki kurmakta güçlük çeker. İş görenler yaptıkları işin gerçekten önemli olduğunu kabul etmek isterler. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin işlerinin önemli olduğu duygusunu yaratmadırlar. Birçok telefon şirketinde telefon operatörü olarak çalışan

¹¹⁵ Geylan, **age**, 56

¹¹⁶ Başaran, **age**, 233

kişilere insanlara çeşitli şekilde yardım etmede rolleri olduğu söylenerek iş doyumları artırılmıştır. Aynı şekilde sekreterler de çalıştıkları örgütün geleceği ile ilgili mektuplar yazdıklarında işlerinden gurur duymakta ve örgüt politikasının uygulanmasında kendilerinin de bir yeri olduğunu düşünerek iş doyumunu elde etmektedirler.

3- İş Anlamlı Parçalara Bölme: Eğer örgütte yapılacak iş birimi çok büyükse ve bir kişinin yetenek ve uzmanlık alanları dışına çıkıyorsa işi tamamlama duygusu yaratmak mümkün değildir. Bu nedenle iş doyumunu artırmak için işgörenin kendini verimli bir biçimde göstereceği yetenek ve uzmanlık alanlarına uygun iş birimleri oluşturulmalıdır. Bu iş birimleri küçük parçalara ayrılacağı gibi, küçük olan iş birimleri de birleştirilerek normal çalışma birimi haline getirilebilir. Bu optimal birim işin özelliklerine göre işten işe değişebilir.

3.5.7. Gelişme Hakkında Bilgi Verme ve Övme

Her işgören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek istemektedir. Buna karşılık bireyler olumsuz eleştirilerden de hoşlanmamaktadır. Bu yüzden işinden dolayı övülmek işgörenlerin işten doyumunu yükseltmektedir. Diğer yandan övgü işin değerlendirilmesi ile birlikte yapıldığında, işgörene işin niteliği ile ilgili geri bildirim sağlayarak gelecek kez işin daha iyi yapılmasına olanak sağlamaktadır¹¹⁷.

İşgörenler her zaman çıkardıkları iş karşısında yöneticilerin tepkilerin görmek ve başarılı oldukları takdirde övülmek arzusundadırlar. İşgören işini başarı ile yaptığı takdir edilirse güdülenmiş olur, iş doyumunun yanı sıra işe olan bağlılığı da artar. Yalnız şunu da unutmamak gerekir ki yapılacak olan övgü ve ödüller tamamen objektif olmalıdır. Verilen ödüller amaçlı veya bir takım subjektif temellere dayanıyorsa, bu samimiyetsiz tutum ileride çatışmalar ve iş doyumsuzluğuna neden olacaktır.

3.5.8. İşin Yeniden Tasarlanması

İşin yeniden tasarlanması iş zenginleştirmeye benzer bir sistemdir. İsveç Karlmar'da kurulmuş olan Volvo fabrikasında uygulanmakta olan bu sistem de iş zenginleştirmeden farklı olarak uzun bant sistemlerinin yerine üretimin bütününden sorumlu olan birçok çalışma grubu mevcuttur. Bu gruplar, üretimi en iyi şekilde yapmak için iş bölümü, hedefleri tespit, takıma alınacak kişileri seçme ve hatta

¹¹⁷ Başaran, age, 234

yeni gelenleri eğitme gibi bütün işleri yirmi beş kişilik grup içinde kendi aralarında düzenler. Üretimin bütününden herkes sorumludur. Bu çalışma gruplarıyla, çalışma işini daha fazla kontrol edebilme ve böylece psikolojik ihtiyaçlarının doyurulması olanağı verilir. Ancak aynı zamanda bütün sorumluluğu paylaşmak işgörene zor gelebilir. Dolayısı ile iş doyumu sağlayan faktörler bireye göre değişir¹¹⁸.

İş tasarımı ile ilgili son çalışmalardan biri de iş karakteristikleri modelidir. Çalışanların iş deneyimlerinin kalitesini ve iş verimliliklerini birlikte artırmayı amaçlayan bu model, işleri değiştirme ve yeniden tasarlama ile ilgilenmektedir. Modelin temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve kişisel/organizasyonel sonuçları olmak üzere üç önemli parçası bulunmaktadır.

Temel iş boyutları, işin motivasyon açısından taşıdığı potansiyeli belirleyen boyutlardır ve beş başlık altında toplanır. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamı, özerklik ve geribildirimdir. Kritik psikolojik durumlar, çalışanın iş tasarımına tepki olarak yaşadığı üç psikolojik durumu ifade eder. Bu durumlar; işin deneyimle kazanılmış anlamlılığı, işin sonuçlarının denenmiş sorumluluğu ve iş aktivitelerinin gerçek sonuçlarının bilgisidir.

Temel iş boyutlarının psikolojik durumlar üzerine etkisi gerek işgören gerek örgüt açısından sonuçlar doğuracaktır. Eğer beş temel boyutun psikolojik durumlara etkisi olumlu ise yüksek içsel motivasyon, yüksek kalitede iş performansı, işten yüksek düzeyde doyum sağlanacak, devamsızlık ve iş gücü devri azalacaktır¹¹⁹.

3.5.9. Çalışanlara Örgütsel Destek Sağlama

Çalışanın, çalıştığı örgütün kendisini ne derecede desteklediğine ilişkin algısını pek çok faktörün etkilediği görülmüştür. Örgüt, politika ve uygulamalarında çalışanlara adil bir biçimde davranıyorsa, iş koşullarını çalışanlar için daha rahat ve uygun hale getirmek için düzenlemeler yapıyorsa, amirler astlarına zor durumlarda destek veriyorsa, insan kaynakları departmanı da yapmış olduğu çeşitli faaliyetlerle çalışanlara değer verildiği ve onlara yatırım yapıldığı algısını destekliyorsa, örgütsel destek algılaması gerçekleşecek demektir. Tabi ki insanın kişilik yapısı da bu algılamaları etkileyecektir. Örgütsel desteği yüksek algılayan çalışanların işten ayrılma olasılıklarının daha az olduğu ileri sürülmüştür¹²⁰. Ancak bu konuda daha fazla araştırma yapılmasına gerek vardır.

¹¹⁸ Telman, age, 146.

¹¹⁹ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 197

¹²⁰ Telman, age, 141.

Çalışanların yaşamlarını kolaylaştıracak her türlü desteğin işyeri tarafından sağlanması çalışanlar için yemekhane, servis, çocukları için kreş gibi uygulamalar), örgütün çalışanları için iş dışı yaşamlarını etkin ve doyumlu geçirmelerine yardımcı olacak faaliyetler içine girmelerinin sağlanması (eğlence, piknik, gezi gibi düzenlemeler ya da çalışanların ucuza tatillerini geçirebilecekleri tesislerin ayarlanması gibi) gerekmektedir. Örgütlerin çalışanlarına verebilecekleri destek etkinlikleri arasında yer alabilir. Bu konu ile ilgilenen araştırmacılardan Cohen, örgütlerin çalışanların işlerine olan tutumlarını onların iş dışı alanlardaki faaliyetlerine daha fazla önem vererek olumlu hale getirebileceğini savunur.¹²¹

¹²¹ Telman, **age**, 142.

4. UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, perakende mağazacılık sektöründe merkez ofiste ve mağazalarda çalışan personellerin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. İş tatmininin incelediğimiz on boyutunun, perakende mağazacılık sektöründe merkez ofis ve mağaza çalışanlarının iş tatminleri arasındaki farklılıklarının incelenmesi amaçlanmış ve fark yaratan unsurlar belirtilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda;

- İş tatmini boyutlarından hangileri merkez ofis ve mağaza çalışanları arasında farklılık göstermektedir?
- Merkez ofis ve mağaza çalışanları arasında fark yaratan iş tatmin unsurlarının sebepleri nelerdir?
- Merkez ofis ve mağaza çalışan pozisyonlarına göre hangi iş tatmin unsurları farklılık göstermektedir?

4.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilmek üzere aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının ücret ile ilgili tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₂: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının sosyal olanaklar ile ilgili tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₃: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının iş güvencesi ile ilgili tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₄: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının yönetici ile ilişkilerle ilgili tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₅: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının iş arkadaşları ile ilişkilerle ilgili tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₆: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının inisiyatif ile ilgili tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₇: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının işin kendisi ile ilgili tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₈: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının fiziki çalışma şartları ile ilgili tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₉: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının terfi ile ilgili tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₁₀: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının takdir edilme ile ilgili tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₁₁: İşletmede çalışan merkez ve mağaza gruplarının toplam iş tatminleri arasında farklılık görülmektedir.

H₁₂: İşletmedeki pozisyona göre, iş tatmini unsurlarından ücret farklılık göstermektedir.

H₁₃: İşletmedeki pozisyona göre, iş tatmini unsurlarından sosyal olanaklar farklılık göstermektedir.

H₁₄: İşletmedeki pozisyona göre, iş tatmini unsurlarından iş güvencesi farklılık göstermektedir.

H₁₅: İşletmedeki pozisyona göre, iş tatmini unsurlarından yönetici ile ilişkiler farklılık göstermektedir.

H₁₆: İşletmedeki pozisyona göre, iş tatmini unsurlarından iş arkadaşları ile ilişkiler farklılık göstermektedir.

H₁₇: İşletmedeki pozisyona göre, iş tatmini unsurlarından inisiyatif farklılık göstermektedir.

H₁₈: İşletmedeki pozisyona göre, iş tatmini unsurlarından işin kendisi farklılık göstermektedir.

H₁₉: İşletmedeki pozisyona göre, iş tatmini unsurlarından fiziki çalışma şartları farklılık göstermektedir.

H₂₀: İşletmedeki pozisyona göre, iş tatmini unsurlarından terfi farklılık göstermektedir.

H₂₁: İşletmedeki pozisyona göre, iş tatmini unsurlarından takdir edilme farklılık göstermektedir.

H₂₂: İşletmedeki pozisyona göre, toplam iş tatmini farklılık göstermektedir.

4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Konu Sınırlılığı

Perakende mağazacılık sektöründe merkez ve mağaza çalışanlarının iş tatmin düzeyleri incelenmiştir.

Uygulama Alanı Sınırlılığı

Bu araştırma perakende mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren, on bir tane farklı markanın lisansörlüğünü yapan, sektöründe lider bir şirkette uygulanmıştır.

Uygulama Yeri Sınırlılığı

Araştırma, mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren Unitim Holding'e bağlı Accessorize markasında gerçekleştirilmiştir. Unitim Holding 1985'te kurulan İmteks Giyim Sanayii A.Ş. örme dış giyim üretimi ve ihracatı üzerine kurgulanmış, tasarım, ürün geliştirme ve konfeksiyon üretim alanlarında faaliyet göstermeye başlamıştır. İstanbul merkezli olmak üzere, Düzce'de 20.000 m²'ye yayılmış üretim fabrikasında, dünyaca ünlü Tommy Hilfiger, Nike, Puma, Adidas ve Marks&Spencer gibi markalara üretim yapmaktadır.

1990'lı yılların dışı açılan Türkiye'sinde yeni iş kollarına da kucak açmış, yabancı markalara duyulan ilgi ve talebi arttırmıştır. Üretim bölümünde yurtdışıyla kurulan ilişkiler, İmteks bünyesinde de büyüme ve gelişmeye olanak sağlamış, aynı zamanda grup bazında büyüme alanında 24 Haziran 1997'de Unitim Tekstil Giyim Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile mağazacılık alanında da faaliyet göstermeye başlamışlardır. Türkiye'nin önde gelen tekstil ve ihracat firması İmteks'in, Tommy Hilfiger'in Türkiye distribütörlüğüne talip olması üzerine, mağazacılık ve perakendecilik alanında faaliyet göstermek üzere yeni bir şirket yapılanması gerçekleşmiştir.

Unitim A.Ş., 1997 yılında Tommy Hilfiger'in Türkiye distribütörlüğünü alarak marka mağazacılığında kısa sürede iddialı bir konuma gelmiştir. Unitim A.Ş. yatırımlarını, spor giyime olan talep ve gelirden giyime ayrılan pay açısından Türkiye'nin genç nüfusuna güvenerek planlayarak büyümesine 2003 yılında bünyesine kattığı Camper ve Gas markalarıyla devam etmiştir. 2004 yılında bünyesine katılan Accessorize markasıyla birlikte perakende mağazacılık alanında büyümeye devam eden Unitim Perakende Grubu, Bally, Artwork, G-Star, Thomas Pink, Agent Provocateur, Bebe, Naked, Ralph Lauren, Catherine Malandrino ve Harvey Nichols markalarıyla bugün Türkiye'nin mağazacılık sektöründe önde gelen gruplarından biri olmuştur¹²².

4.4. Araştırmanın Yöntemi

4.4.1. Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi araştırma kapsamındaki işletmenin merkez ve mağazalardaki tüm çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmedeki toplam çalışan sayısı 131'dir. Araştırmaya 101 mağaza, 25 merkez personeli olmak üzere 126 kişi katılmıştır. Demografik özelliklere göre dağılım tabloları aşağıdaki gibidir.

Tablo 1: Yaş Gruplarına Göre Dağılım

	Sayı	Yüzde(%)
<20 Yaş	12	9,5
21-25 Yaş	78	61,9
26-30 Yaş	29	23
>30 Yaş	7	5,6

¹²² "Unitim", [http://www.unitim.com.tr/\[05.04.2008\]](http://www.unitim.com.tr/[05.04.2008]).

Tablo 1’de görüldüğü gibi, en fazla çalışan (%62 oranında) 21–25 yaş aralığında yer almakta iken, sadece 7 tane çalışanın 30 yaş ve yukarısında olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Cinsiyete Göre Dağılım

	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	94	74,6
Erkek	32	25,4

Tablo 2’de görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların yaklaşık % 75’inin kadın, %25’inin ise erkek olduğu görülmektedir. İşletmede ankete katılan çalışanlardan, kadınların sayıca fazla (94 kişi) olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Medeni Duruma Göre Dağılım

	Sayı	Yüzde(%)
Bekar	108	85,7
Evli	18	14,3

Tablo 3’de görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların yaklaşık % 86’sının bekar, %14’ünün ise evli olduğu görülmektedir. İşletmede ankete katılan çalışanlardan, bekârların sayıca fazla (108 kişi) olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Eğitim Seviyesine Göre Dağılım

	Sayı	Yüzde(%)
Lise	86	68,3
Ön Lisans	18	14,4
Lisans	17	13,6
Yüksek Lisans	5	4,7

Tablo 4’de görüldüğü gibi, ankete katılanların yaklaşık % 68’inin lise mezunu olduğu, %4’lük bir kesimin de yüksek lisans seviyesinde olduğu görülmektedir. İşletmede ankete katılan çalışanlardan, lise mezunu olanların sayıca fazla (86 kişi) olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

	Sayı	Yüzde(%)
0-6 Ay	34	27
6 Ay-1 Yıl	17	13,4
1-2 Yıl	35	27,8
2-4 Yıl	40	31,8

Tablo 5’den da görüleceği gibi, işletmede çalışanların, çalışma süreleri açısından dağılımına bakıldığında, 0 ila 6 ay arasında çalışan kişi sayısının, toplam çalışan sayısının % 27’si, 2 ila 4 yıl arasında çalışanların ise, yaklaşık % 32 olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Lokasyona Göre Dağılım

	Sayı	Yüzde(%)
Mağaza	101	80,2
Merkez	25	19,8

Tablo 6’da görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların yaklaşık % 80’inin mağaza çalışanı, %20’sinin ise merkez çalışanı olduğu görülmektedir. İşletmede ankete katılan çalışanlardan, mağaza çalışanlarının sayıca fazla (101 kişi) olduğu görülmektedir. İşletmede çalışanların, departman dağılımına bakıldığında, Akmerkez, Beyoğlu, Capitol ve Taksim mağazalarının her biri, toplam çalışan sayısının % 6,3’ünü oluşturmaktadır. Bu mağazalardan 8’er kişi ankete katılmıştır. Merkez ofisten Mali İşler departmanının ise, toplam çalışan sayısının % 6,3 ‘ünü oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 7: Pozisyona Göre Dağılım

	Sayı	Yüzde(%)
Satış Danışmanı/Kasiyer	84	66,7
Mağaza Müdür Yardımcısı	6	4,8
Mağaza Müdürü	11	8,7
Uzman Yardımcısı	7	5,6
Uzman	9	7,1
Yönetici	6	4,8
Müdür/Direktör	3	2,4

Tablo 7’de görüldüğü gibi, ankete katılanların yaklaşık % 67’sinin Satış Danışmanı ve Kasiyer olduğu, %2,5’luk bir kesimin de Müdür/Direktör seviyesinde olduğu görülmektedir. İşletmede ankete katılan çalışanlardan, Satış Danışmanı/Kasiyer olanların sayıca fazla (84 kişi) olduğu görülmektedir.

4.4.2 Veri Toplama Aracı

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. İşletme için kullanılan bu ölçek, işletmenin tüm koşulları göz önüne alınarak literatürdeki ifadelerden hazırlanmıştır. Önceki bölümde belirlenen noktalardan hareketle ülkemizde yapılmış pek çok iş tatmin ölçeği incelenmiş ve aralarından en uygun maddeleri seçme ve yeni maddeler üretme yoluyla yeni bir iş tatmin ölçeği oluşturulmaya çalışılmıştır.

Ölçeğin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla sorulmuş çeşitli sorular yer almaktadır. Söz konusu sorular; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, departman, pozisyon ve çalışanların lokasyon dağılımından oluşmaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde ise iş tatmini ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Bu bölümde ücret, sosyal olanaklar, iş güvencesi, yönetici ile ilişkiler, iş arkadaşları işe ilişkiler, inisiyatif, işin kendisi, fiziki çalışma şartları, terfi ve takdir edilme gibi unsurları belirleyen sorular kendi içinde gruplandırılmıştır.

Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğindedir. Her bir ifadenin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, fikrim yok, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Ölçekteki tüm ifadeler olumlu olup değerlendirme kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. İş tatmini ölçeğine ilişkin ifadeler aşağıda şekildedir:

Ücret: İşletmenin ücret politikasının adilliği; çalışanın ücretin yeterliliğine ilişkin algıları

1. Yapmış olduğum iş karşılığında aldığım ücret, prim; benim ihtiyaçlarımı karşılamaya yetmektedir.
2. İşyerimde yaptığım işin karşılığında aldığım ücret(primler ve ikramiyeler dâhil) tatmin edicidir.
3. Bu işyerinde uygulanan ücret belirleme politikası bana göre adildir.

Sosyal Olanaklar: İşletmenin çalışana sağladığı ulaşım, yemek, sigorta vb. sosyal hak ve olanaklar.

1. Bu iş yeri, sağlanan yemek olanakları bakımından tatmin edicidir.
2. Bu iş yeri, yeterince sosyal imkânlar sağlanmaktadır.

İş Güvencesi: Çalışanın gelecekte işten çıkarılmama konusunda işletmeye karşı duyduğu güven.

1. Bu iş yerinde kendimi güvende hissedirim
2. Bu iş yeri, iyi personellerini kaybetmekten kaçınır
3. Bu iş yeri, personelini düşünür.

Yönetici ile İlişkiler: Yöneticilerin çalışana karşı tutum ve davranışları; yöneticilerin astlarını geliştirme ve yönlendirme düzeyi

1. İşyerimde yöneticilerim benimle ilgilenir, gelişmeye yardımcı olur ve beni yönlendirir.
2. Yöneticim işimizi daha iyi yapmamız için bizi yeterince yönlendirir.
3. Yöneticimin personeline karşı tutumu olumludur.
4. Yöneticim ekibindeki kişileri iyi yönetir.

İş Arkadaşları ile İlişkiler: Çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri; çalışanların uyum içinde çalışmaları, birbirlerine destek olmaları

1. Çalışma arkadaşlarımla çalışmaktan mutluyum.
2. Çalışma arkadaşlarım birbirleriyle uyumlu çalışır.
3. Çalışma arkadaşlarım bana destek olur.

İnisiyatif: Çalışanlara kararlara katılma imkanı verilmesi; iş ile ilgili konularda çalışanlara inisiyatif kullandırılması

1. İşyerimde kendi başıma karar verme yetkisine sahibim.
2. Yöneticilerim karar alma mekanizmasında yer almamıza olanak sağlar.
3. İşim, altından kalkabileceğim ölçüde sorumluluk almamı gerektirir.
4. Bu işyerinde kendi başıma karar verebiliyor, sorumluluk alabiliyorum.

İşin Kendisi: İşin çalışanın bilgi, yetenek ve beklentilerine uygunluğu; Çalışanın yaptığı işi yapmaya değer bir iş olarak algılama düzeyi

1. Bu işyerinde çalışırken yeni şeyler öğreniyor ve kendimi geliştiriyorum.
2. İşim beklentilerimi karşılamaktadır.
3. Çalışmakta olduğum işim bilgi ve yeteneklerimi kullanmam açısından bana uygundur.
4. İşimin çalışmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.

Fiziki Çalışma Şartları: İşletmenin çalışanlara sağladığı fiziksel (aydınlanma koşulları, çalışma malzemeleri vb.) çevre şartları

1. Bu iş yeri, iş için ihtiyaç olan malzemeleri en kısa sürede temin eder.
2. Bu iş yeri, sağlanan ulaşım olanakları bakımından yeterlidir.
3. Bu işyeri fiziksel çalışma koşulları açısından yeterlidir.
4. Bu iş yeri, çalışanlarına rahat bir çalışma ortamı sunar.

Terfi: İşletmenin çalışana sunduğu terfi ve ilerleme imkânları; çalışan yükselme fırsatı sunulması; çalışanın objektif değerlendirilmesi

1. Bu iş yeri, terfi etme ve bu işte ilerleme imkânları sunar
2. Bu iş yeri, terfi sistemi bakımından yeterince açık adaletlidir
3. Bu iş yeri, çalışanlarını objektif biçimde değerlendirilir.
4. Bu iş yeri, başarılı herkese yükselme şansı verir.

Takdir Edilme: Çalışanların takdir edilmesi; çalışanların başarılarına maddi ve manevi karşılık verilmesi

1. Bu iş yeri, işini yapan bir çalışanı takdir eder
2. Bu işyerinde, kazanılan başarılar yazılı veya sözlü olarak takdir edilir
3. Bu işyerinde, başarının karşılığını verir ve ödüllendirilir.

4.4.3 Uygulama

Araştırma yapılan şirkette anket uygulaması mağaza ve merkez ofis olarak iki ayrı etapta yapılmıştır. Kullanılan anketler elden dağıtılmak yerine web ortamında kurgulanmış, her bir kullanıcıya kullanıcı adı ve şifre verilmiştir. Bu doğrultuda anketler e-mail aracılığıyla kendilerine iletilmiş ve böylece bir geri dönüş sağlanmaya çalışılmıştır. Anketler toplam 131 kişiye gönderilmiş olup, 126 kişiden geri dönüş alınmıştır. Uygulanan anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 96'dır.

4.4.4 Kullanılan İstatistik Analiz Teknikleri

Bu çalışmada istatistiksel analizler SPSS 10.0 paket programı ile yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma) yanı sıra normal dağılıma uygunluğu tespit edilmiş, çoklu gruplar arası karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi, ikili grupların karşılaştırmasında bağımsız t testi kullanılmıştır. Sonuçlar, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.5 Bulgu ve Yorumlar

Araştırmada ölçeğin güvenirlik analizi yapılmış ölçekteki her bir alt tatmin unsurunun ve tüm ifadelerin **Cronbach α** değerleri aşağıdaki Tablo 9’da sunulmuştur. Söz konusu değerler incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 8: Tatmin ölçeği ve alt gruplarının güvenirlik katsayıları

Gruplar	Sorular	Güvenirlik Kat Sayısı (α -Cronbach)
Ücret	2,16,26	0,804
Sosyal Olanaklar	14,32	0,754
İş Güvencesi	8,17,27	0,774
Yönetici ile ilişkiler	9,23,31,33	0,930
İş Arkadaşları ile ilişkiler	12,25,34	0,895
İnsiyatif	4,11,20,24	0,776
İşin Kendisi	5,15,22,30	0,767
Fiziki Çalışma Şartları	1,7,10,18	0,775
Terfi	6,13,19,28	0,887
Takdir Edilme	3,21,29	0,843
Tatmin Toplam Puan	1-34	0,945

Araştırmada iş tatminin alt gruplarını belirlemede Eigenvalues değerleri kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör Analizi sonucunda iş tatminin 10 farklı boyutu bulunmuştur. Faktör Analizi sonucunda Eigen değerleri 1’den büyük olan 10 faktör saptanmıştır.

Tablo 9: Tatmin ölçeğinin alt gruplarını belirlemede kullanılan Eigen değerleri

	Eigen değerleri		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	6,865	27,108	27,108
2	5,456	10,629	37,737
3	4,874	6,693	44,43
4	3,897	4,81	49,24
5	3,614	4,305	53,545
6	2,276	3,783	57,328
7	1,635	3,239	60,567
8	1,464	2,924	63,491
9	1,286	2,763	66,254
10	1,101	2,319	68,573

Tablo 10: Faktör analizi sonucu oluşan faktör yükleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SORU1								0,633		
SORU2	0,683									
SORU3										0,706
SORU4						0,662				
SORU5							0,63			
SORU6									0,706	
SORU7								0,51		
SORU8			0,554							
SORU9				0,634						
SORU10								0,603		
SORU11						0,577				
SORU12					0,559					
SORU13									0,732	
SORU14		0,448								
SORU15							0,731			
SORU16	0,657									

SORU17	0,707	
SORU18		0,655
SORU19		0,728
SORU20	0,565	
SORU21		0,66
SORU22		0,651
SORU23	0,560	
SORU24		0,585
SORU25	0,529	
SORU26	0,707	
SORU27	0,721	
SORU28		0,777
SORU29		0,795
SORU30		0,580
SORU31	0,535	
SORU32	0,622	
SORU33	0,574	
SORU34	0,356	

4.5.1. İşletmenin Lokasyona Göre Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde işletmenin lokasyona göre(merkez ve mağaza) çalışanlarının iş tatmini düzeylerine ilişkin analizler yapılmıştır. Bu analizler çalışanların lokasyona göre iş tatmin düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

4.5.1.1. Lokasyona Göre Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi

Tablo 11: Lokasyona Göre Ücrete İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	t	P
2,68±1,05	2,28±0,97	1,73	0,085

Tablo 11 incelendiğinde Mağaza ve Merkez gruplarının ücret tatmini puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlenmediği görülmektedir. ($p=0,085>0,05$) Bu nedenle H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 12: Lokasyona Göre Sosyal Olanaklara İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	t	P
3,69±0,89	2,66±0,84	5,25	0,0001

Tablo 12 incelendiğinde Mağaza ve Merkez gruplarının sosyal olanaklar puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlemlendiği görülmektedir. ($p=0,0001<0,05$). Buna göre mağaza çalışanlarının (3,69) merkez çalışanlarından(2,66) sosyal olanaklara ilişkin tatmin düzeyleri daha yüksektir. Bu nedenle H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma yapılan şirkette merkez çalışanlarının sosyal statülerinin yüksek olması nedeni ve mağaza çalışanları ile aynı miktarda yemek ve yol ücreti almasından kaynaklanan bir tatminsizlik yaşandığı düşünülebilir. Bu şirket politikasından dolayı merkez çalışanlarının sosyal olanaklara ilişkin tatminleri mağaza çalışanlarına göre daha düşüktür.

Tablo 13: Lokasyona Göre İş Güvencesine İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	t	P
3,39±1,02	3,17±0,59	1,37	0,175

Tablo 13’de görüldüğü gibi Mağaza ve Merkez gruplarının iş güvencesi puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlenmemiştir. ($p=0,175 >0,05$) Bu nedenle H_3 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 14: Lokasyona Göre Yönetici İle İlişkilerine İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	T	P
4,18±0,99	3,28±0,85	4,16	0,0001

Tablo 14 incelendiğinde Mağaza ve Merkez gruplarının yönetici ile ilişkiler puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlemlendiği görülmektedir. ($p=0,0001<0,05$).

Bu nedenle H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre mağaza çalışanlarının (4,18) merkez çalışanlarından(3,28) yönetici ile ilişkilerine ilişkin tatmin düzeyleri daha yüksektir.

Mağazada çalışanların çalışma süreleri merkez ofise göre daha uzun zamanları kapsadığı için, mağazada içinde paylaşımlar daha farklı olabilmektedir. Mağaza içindeki hiyerarşik düzen yönetici/çalışandan çok kardeş/arkadaş ilişkisi düzeyinde olabilmektedir. Dolayısıyla iletişim aile iletişim havasıdır.

Merkez ofiste ise Yönetici/Müdür/Direktör grupları alt kademedan çok üst yönetimle çalışmakta ve alt kademeyeyle gerçekleşen bilgi paylaşımı çoğu zaman aksamaktadır. Yöneticisinden yeterli ve zamanında geribildirim alamayan merkez çalışanlarının iş ve dolayısıyla iş dışı iletişimleri açısından yöneticilerinden memnuniyet dereceleri düşük olabilir.

Tablo 15: Lokasyona Göre İş Arkadaşları İle İlişkilerine İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	T	P
4,13±0,94	3,91±0,49	1,65	0,103

Tablo 15'e göre Mağaza ve Merkez gruplarının iş arkadaşları ile ilişkiler puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlenmediği görülmektedir. ($p=0,103 > 0,05$) Bu nedenle H_5 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16: Lokasyona Göre İnsiyatife İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	T	P
3,43±0,79	3,46±0,81	-0,18	0,858

Tablo 16'e bakıldığında Mağaza ve Merkez gruplarının inisiyatif puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlenmediği görülmektedir. ($p=0,858 > 0,05$) Bu nedenle H_6 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 17: Lokasyona Göre İşin Kendisine İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	T	P
3,7±0,77	3,43±0,74	1,59	0,114

Tablo 17’de görüldüğü gibi Mağaza ve Merkez gruplarının işin kendisi puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlenmediği görülmektedir. ($p=0,114 > 0,05$) Bu nedenle H_7 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 18: Lokasyona Göre Fiziki Çalışma Şartlarına İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	T	P
3,72±0,81	3,57±0,6	0,87	0,389

Tablo 18’de görüldüğü gibi Mağaza ve Merkez gruplarının fiziki çalışma şartları puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlenmediği görülmektedir. ($p=0,389 > 0,05$) Bu nedenle H_8 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 19: Lokasyona Göre Terfiye İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	T	P
3,05±1,06	2,62±1	1,86	0,065

Tablo 19 incelendiğinde Mağaza ve Merkez gruplarının terfi puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlenmediği görülmektedir. ($p=0,065 > 0,05$) Bu nedenle H_9 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 20: Lokasyona Göre Takdir Edilmeye İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	T	P
3,18±1,05	2,99±0,96	0,83	0,409

Tablo 20’de Mağaza ve Merkez gruplarının takdir edilme puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlenmediği görülmektedir. ($p=0,409 > 0,05$). Bu nedenle H_{10} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 21: Lokasyona Göre Toplam İş Tatminine İlişkin T Testi Sonuçları

Mağaza n:101	Merkez n:25	T	P
3,52±0,69	3,14±0,49	2,59	0,011

Tablo 21 incelendiğinde Mağaza ve Merkez gruplarının genel tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlemlendiği görülmektedir. ($p=0,011<0,05$). Bu nedenle H_{11} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre mağaza çalışanlarının (3,52) merkez çalışanlarından(3,14) genel tatmin düzeyleri daha yüksektir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse, mağaza çalışanlarının sosyal olanaklar ve yönetici ile ilişkiler bakımından merkez ofis çalışanlarına göre memnuniyetlerinin daha yüksek olması nedeniyle, mağaza çalışanlarının genel tatmin düzeylerinin merkez çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.5.1.2. Pozisyona Göre Çalışanlarının İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi

Tablo 22: Pozisyona Göre Ücrete İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
2,57±1,05	3,24±0,87	1,88±0,74	3±0,94	5,76	0,001

Tablo 22 incelendiğinde pozisyonun ücret puan ortalamaları ile arasında istatistiksel farklılık gözlemlendiği görülmektedir. ($p=0,001 < 0,05$). Bu nedenle H_{12} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre uzman ve uzman yardımcıları(1,88) en düşük tatmin seviyesinde mağaza müdür ve müdür yardımcıları ise(3,24) en yüksek tatmin düzeyindedir. Bunların doğrultusunda bazı yorumlar yapılabilir.

Sektördeki yüksek işgücü devir hızını engellemek için mağaza ekipleri maaş dışında hedefleri doğrultusunda prim de kazanabilmektedirler. Ancak merkez çalışanlarında ücret sistemi sadece maaşa bağlıdır. Mağaza içindeki yönetim kademesinin ücret ve primdeki toplam kazancı, aylık cirosuna bağlı belirlendiği için, satışların artması özellikle mağaza yönetim ekiplerinin kazancını yükseltmektedir. Dolayısıyla merkez ofiste çalışan uzman ve uzman yardımcısı ekibine göre yıllık bazda daha az kazanca sahip olabilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi tatmin düzeyi en düşük merkez ofiste çalışan uzman ve uzman yardımcılarıdır, mağaza müdür ve müdür yardımcıları ise en yüksek tatmin ortalamasına sahiptir.

Tablo 23: Pozisyona Göre Sosyal Olanaklara İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
3,61±0,93	4,09±0,51	2,69±0,81	2,61±0,93	10,75	0,0001

Tablo 23'e bakıldığında pozisyonun sosyal olanaklar puan ortalamaları ile arasında istatistiksel farklılık gözlendiği görülmektedir. ($p=0,0001 < 0,05$) Bu nedenle H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre yönetici ve müdürler (2,61) en düşük tatmin seviyesinde mağaza müdür ve müdür yardımcıları ise(4,09) en yüksek tatmin düzeyindedir.

Araştırma yapılan şirkette yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin ücret skalası uzman ve uzman yardımcılara göre daha yüksek kurgulandığı için, beklentileri de bu doğrultuda yüksek olabilmektedir. Ayrıca sektördeki diğer şirketlerin yöneticilerine sunmuş olduğu sosyal imkânlarla karşılaştırılınca, araştırma yapılan şirketin yöneticilerine sunduğu sosyal olanak paketleri (yol ve benzin yardımı, araç temini, telefon yardımı, yemek vb.) daha düşük kalmaktadır. Pozisyon bazında incelendiği merkezde çalışan yöneticilerin diğer pozisyonlara göre sosyal olanak bakımından tatmin seviyelerinin daha düşük olduğu kanısına varılabilir.

Mağaza yönetici ekiplerinin tatmin seviyelerinin yüksek olmasının sebebi ise alışveriş merkezlerinin bünyesinde çalışan personellere sağladığı indirim imkânlarından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 24: Pozisyona Göre İş Güvencesine İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
3,3±1,06	3,82±0,71	3,13±0,58	3,26±0,62	1,84	0,144

Tablo 24'de Pozisyona göre iş güvencesi puan ortalamaları arasında farklılık gözlenmediği görülmektedir. ($p=0,144 > 0,05$). Bu nedenle H_{14} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 25: Pozisyona Göre Yönetici İle İlişkilere İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
4,19±1,03	4,15±0,8	2,95±0,86	3,86±0,47	7,67	0,0001

Tablo 25'e bakıldığında pozisyonun yönetici ile ilişkiler puan ortalamaları ile arasında istatistiksel farklılık gözlemlendiği görülmektedir. ($p=0,0001 < 0,05$) Bu nedenle H_{15} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre satış danışmanı ve kasiyerler (4,19) en yüksek tatmin seviyesinde, uzman ve uzman yardımcıları ise (2,95) en düşük tatmin düzeyindedir. Tablo 15'te de incelenmiş olduğu gibi mağaza çalışanlarının tatmin düzeyinin merkez çalışanlarının tatmin düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Satış danışmanı ve kasiyerlerin yönetici ile ilişkiler bakımından iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olmasını, yöneticileri ile olan paylaşım ortamlarına ve iletişim tarzlarına bağlı olabileceğini söylemiştik. Mağaza içinde yaşanan hiyerarşik düzen yönetici-çalışan ilişkisi değil de daha sıcak bir iletişim şeklinde olmasından kaynaklanan bilgi akışı ve iletişimleri daha kuvvetli olabilmektedir. Merkez ofiste ise uzman ve uzman yardımcıları yöneticilerinden yeterli geribildirim alamadığı düşünülürse iletişim kopukluğundan kaynaklanan bir tatminsizlik söz konusu olabilir.

Tablo 26: Pozisyona Göre İş Arkadaşları ile İlişkiler İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
4,09±0,95	4,33±0,87	3,9±0,54	3,93±0,4	0,81	0,488

Tablo 26'da görüldüğü gibi Pozisyona göre iş arkadaşları ile ilişkiler puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlenmediği görülmektedir. ($p=0,488 > 0,05$) Bu nedenle H_{16} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 27: Pozisyona Göre İnisiyatife İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
3,33±0,79	3,9±0,61	3,11±0,77	4,08±0,38	5,95	0,001

Tablo 27 incelendiğinde pozisyonun inisiyatif puan ortalamaları ile arasında istatistiksel farklılık gözlemlendiği görülmektedir. ($p=0,001 < 0,05$) Bu nedenle H_{17} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre uzman ve uzman yardımcıları(3,11) en düşük tatmin seviyesinde Yöneticiler ise(4,08) en yüksek tatmin düzeyindedir.

Mağaza ekiplerinin inisiyatif tatminlerinin merkez uzmanlarına göre daha yüksek olması, saha ekiplerinin birlikte çalıştıkları yöneticiler tarafından merkeze göre daha az göz önünde olmaları ve buna bağlı olarak daha az denetime tabii olmalarından kaynaklandığı düşünülebilir.

Merkez pozisyonlarındaki inisiyatif düzeylerinde yöneticilerin tatmin seviyelerinin en yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bunu üst yönetimin operasyonel kararlara müdahale etmemesine ve yöneticilerin kendi alanları ile ilgili kararları sadece kendilerinin vermesine bağlayabiliriz. Bu tür kararların onay ve uygulama mercisi yönetim pozisyonlarıdır, dolayısı ile yöneticilerin inisiyatif tatminleri yüksek olabilmektedir. Uzman ve uzman yardımcıları ekiplerinin ise diğer pozisyonlara göre tatmin düzeylerinin düşük olmasının sebebi çoğu zaman operasyonel işleri yürütmeleri ve bu operasyon içinde hiç inisiyatif alamamalarından kaynaklanabilmektedir.

Tablo 28: Pozisyona Göre İşin Kendisine İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
3,61±0,8	4,15±0,42	3,25±0,83	3,75±0,43	4,18	0,007

Tablo 28 incelendiğinde pozisyonun işin kendisi puan ortalamaları ile arasında istatistiksel farklılık gözlemlendiği görülmektedir. ($p=0,007 < 0,05$) Bu nedenle H_{18} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre mağaza müdür ve müdür yardımcıları (4,15) en yüksek tatmin seviyesinde, uzman ve uzman yardımcıları ise (3,25) en düşük tatmin düzeyindedir.

Mağaza müdürü ve müdür yardımcıları uzun bir çalışma süresinden sonra yönetici kademesine yükseldiği için, geçmişten gelen iş tanımları ve bunu takip eden yönetici pozisyonunun iş tanımı mağaza müdür ve müdür yardımcılarını tatmin edebilmektedir. Araştırma yapılan şirkette mağaza müdürlerinin yapmış olduğu işin niteliği standart mağaza müdürüne göre daha zengin ve gelişim sahası daha müsaittir. Merkez ofisin sağladığı eğitim ve gelişim olanaklarının yeterli olması, mağaza müdür ve müdür yardımcılarının yaptıkları işi benimsemelerine ve yapılan işten tatmin olmalarına neden olabilir.

Merkezde çalışan uzman ve uzman yardımcılarının görevleri daha çok operasyonel ve kendini tekrar eden işlerden oluşmaktadır. Bu nedenle; uzman ve uzman yardımcıları yaptıkları işin kendilerini geliştirdiklerine inanmayıp, kendi yaptıkları işin beklentilerini karşılamadıklarını düşünebilirler.

Tablo 29: Pozisyona Göre Fiziki Çalışma Şartlarına İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
3,66±0,85	4,03±0,53	3,61±0,67	3,5±0,48	1,38	0,252

Tablo 29’da Pozisyona göre Fiziki Çalışma Şartları puan ortalamaları arasında istatistiksel farklılık gözlenmediği görülmektedir. ($p=0,252 > 0,05$) Bu nedenle H_{19} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 30: Pozisyona Göre Terfiye İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
2,94±1,07	3,62±0,8	2,3±0,91	3,19±0,91	4,87	0,003

Tablo 30 incelendiğinde pozisyonun terfi puan ortalamaları ile arasında istatistiksel farklılık gözlemlendiği görülmektedir. ($p=0,003 < 0,05$) Bu nedenle H_{20} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre mağaza müdür ve müdür yardımcıları (3,62) en yüksek tatmin seviyesinde, uzman ve uzman yardımcıları ise (2,3) en düşük tatmin düzeyindedir.

Mağaza yönetici ekipleri dışarıdan temin edilmek yerine, mağaza ekibinin içinden başarılı bulunan satış danışmanlarından oluşturulmaktadır. Bu doğrultuda mağaza müdür

ve müdür yardımcıları araştırma yapılan şirketi terfi etme ve ilerleme imkânları bakımından yüksek değerlendirmiştir. Bununla birlikte şirketin başarılı olan herkese yükselme şansı verdiğini düşünebilmektedirler.

Merkez operasyonunun organizasyon yapısında her bir departmanın belirlenen sayıda yöneticisi bulunmaktadır. Ancak; departmanların kadrolarında uzman ve uzman yardımcıları pozisyonları sayıca daha fazladır. Açılan bir yönetici pozisyonuna uzmanların hepsi aday olsa bile sadece bir tanesi tercih edilmesi dolayısıyla terfi beklentisi olan diğer çalışanlar için bu sistem yeterince adil görülmüyor olabilir.

Sonuç olarak; uzman ve uzman yardımcılarının terfi bazında tatminleri; satış danışmanı, mağaza müdürleri ve merkezde bulunan yöneticilere göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 31: Pozisyona Göre Takdir Edilmeye İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
3,08±1,1	3,65±0,61	2,71±0,95	3,48±0,8	2,83	0,041

Tablo 31'e bakıldığında pozisyonun takdir edilme puan ortalamaları ile arasında istatistiksel farklılık gözlendiği görülmektedir. ($p=0,041 < 0,05$) Bu nedenle H_{21} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre mağaza müdür ve müdür yardımcıları (3,65) en yüksek tatmin seviyesinde, uzman ve uzman yardımcıları ise (2,71) en düşük tatmin düzeyindedir.

Tablo 31'de pozisyon ve takdir edilmesi arasındaki fark incelenmiş; uzman pozisyonunda çalışan kişilerin tatmin düzeyinin en düşük, mağaza müdür ve müdür yardımcılarının tatmin düzeyinin ise en yüksek olduğu grlmştir. Bu sonuç anketin de kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Çünkü tablo 30'da da görüldüğü gibi terfi sisteminde en düşük memnuniyet uzman pozisyonunda çalışan kişilerde çıkmıştır.

Mağaza müdür ve müdür yardımcıları da takdir edilme kavramını direkt ödüllendirme ve terfi ile ilişkilendirmiş ve yüksek puan vermiş olabilirler. Bu sonuç, yöneticilerin uzmanlara karşı manevi takdir etme araçlarını da etkin kullanmadğının bir göstergesi olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte başarılı mağaza müdür ve müdür yardımcıları merkezdeki ekipler tarafından direkt sözlü olarak takdir edilmektedir.

Merkez operasyondaki uzman ve uzman yardımcısı pozisyonunda çalışanların, yöneticisi tarafından operasyonel işlerin iş tanımında var olduğu düşüncesi yöneticiyi takdir etmesi konusunda yetersiz kılabilmektedir. Bu nedenle merkezdeki yönetici ve müdürler, birlikte çalıştığı uzman yardımcılarını gerek yazılı gerek ise sözlü takdir etmeyi gerek görmeyebilirler. Bu paralelde uzman ve uzman yardımcısının yapmış olduğu işler karşısında takdir ve ödüllendirme göremeyip yeterli tatmin düzeyinde olmayabilirler.

Sonuç olarak mağaza müdür ve müdür yardımcılarının takdir edilme ile ilgili tatminleri diğer pozisyonlardaki çalışanlara göre en yüksek seviyede, uzman ve uzman yardımcılarının takdir edilme ile ilgili tatmin seviyeleri ise diğer pozisyonlardakilere göre en düşük seviyede kalmaktadır.

Tablo 32: Pozisyona Göre Toplam İş Tatminine İlişkin F Testi Sonuçları

Satış Danışmanı/ Kasiyer n:84	Mağaza Md/Md.Yrd. n:17	Uzman n:16	Yönetici n:9	F	P
3,44±0,7	3,9±0,43	2,95±0,46	3,47±0,37	6,19	0,001

Tablo 32 incelendiğinde pozisyonun toplam iş tatmini puan ortalamaları ile arasında istatistiksel farklılık gözlemlendiği görülmektedir. ($p=0,001 < 0,05$) Bu nedenle H_{22} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre uzman ve uzman yardımcılarının(2,95) genel tatmin düzeyleri en düşük, mağaza müdür ve müdür yardımcılarının genel tatmin düzeyi ise(3,9) en yüksek düzeydedir.

Sonuç olarak değerlendirmek gerekirse, mağaza müdür ve müdür yardımcılarının ücret, sosyal olanaklar, işin kendisi, terfi ve takdir edilme bakımından diğer çalışanlarına göre memnuniyetlerinin daha yüksektir. Satış danışmanı ve kasiyerlerin ise sadece yönetici ile ilişkiler bakımından en yüksek tatmin seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Merkez ofisteki yöneticiler ise sosyal olanaklar bakımından en düşük tatmin seviyesinde olurken sadece işin kendisi bakımından tatminleri diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek seviyededir. Bunun yanında uzman ve uzman yardımcılarının ücret, inisiyatif, işin kendisi, terfi ve takdir edilme bakımından en düşük tatmin seviyesinde olan çalışanlardır. Toplam tatmin puanlarına bakıldığında; mağaza müdür ve müdür yardımcılarının toplam iş tatminleri en yüksek, merkezde çalışan uzman ve uzman yardımcılarının toplam iş tatminleri ise en düşük seviyededir.

5. SONUÇ

Son yıllarda yönetim anlayışında insana verilen değerin artması ile çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ve bu yolla etkin bir çalışma ortaya çıkarılmasının önemi anlaşılmıştır. Çünkü kişinin yaptığı işten doyum alması ve zevk alarak işini yapması o işi verimli şekilde yerine getirilmesinin ön koşuludur. Diğer yandan kişi, bu unsura bağlı olarak ya aynı işi yapmaya devam edecek ya da o işten vazgeçebilecektir. İnsanların günlük yaşantılarının ortalama üçte birini iş yerinde geçirdikleri de düşünülürse iş doyumunun yaşam doyumuna ile ilişkisi de ortaya çıkacaktır.

Çalışanlarının işlerinden tatmin olmalarının öneminden yola çıkarak perakende sektöründe merkez ofis ve mağaza çalışanlarının iş tatminlerine yönelik olarak yapılan bu araştırmada; bu sektörde çalışanların iş tatminine ya da tatminsizliğine yol açan etkenlerle ilgili çeşitli bulgulara varılmıştır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde perakende sektörü hakkında bilgi verilmiş; ikinci bölümünde ise iş tatmini ile ilgili motivasyon teorileri, iş tatminine etki eden faktörler, iş tatmininin sonuçları ve bununla birlikte iş tatminini artırma yolları detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise perakende mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren, on bir tane farklı markanın lisansörlüğünü yapan bir şirkette gerçekleştirilmiş tatmin araştırmasının bulgu ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

İşletmede uygulanan anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla sorulmuş çeşitli sorular yer almaktadır. Söz konusu sorular; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, departman, pozisyon ve çalışanların lokasyon dağılımından oluşmaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde ise iş tatmininin on boyutu ile ilgili sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular; ücret, sosyal olanaklar, iş güvencesi, yönetici ile ilişkiler, iş arkadaşları ile ilişkiler, inisiyatif, işin kendisi, fiziki çalışma şartları, terfi ve takdir edilme gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Analizlerin ilk etabında, merkez ve mağaza çalışanlarının iş tatmini düzeylerine ilişkin analizler yapılmıştır. Bu analizler çalışanların lokasyona göre iş tatmin düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu analizlerin

sonucunda; mağaza çalışanlarının sosyal olanaklar ve yönetici ile ilişkiler bakımından merkez ofis çalışanlarına göre memnun oldukları görülmüştür.

İlk olarak merkez ve mağaza çalışanlarının sosyal olanaklara göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma yapılan şirkette merkez çalışanlarının sosyal statüleri mağaza çalışanlarının sosyal statülerinden daha yüksektir. Buna paralel olarak mağaza çalışanları ile merkez çalışanları aynı miktarda yemek ve yol ücreti almaktadırlar. Merkez ofise yapılan yemek ve yol ödemelerinin; merkez çalışanların ihtiyaçlarını karşılamadığı bir düzeyde olduğundan bir tatminsizlik yaşandığı düşünülebilir. Bu uygulamadan dolayı mağaza çalışanlarının sosyal olanaklara ilişkin tatminleri merkez çalışanlarına göre daha yüksektir.

İş tatmini boyutlarından yönetici ile ilişkiler ile merkez, mağaza çalışanlarının arasında bir farklılık olduğu da tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak ta; mağazada çalışanların çalışma süreleri merkez ofise göre daha uzun zamanları kapsadığı için, mağazada içinde paylaşımlar daha farklı olabildiği düşünülmüştür. Mağaza içindeki hiyerarşik düzen yönetici/çalışandan çok kardeş/arkadaş ilişkisi düzeyinde olabilmektedir. Dolayısıyla iletişim daha sıcak ve resmi olmaktan çıkmaktadır. Merkez ofiste ise Yönetici/Müdür/Direktör grupları alt kademedен çok üst yönetimle çalışmakta ve alt kademeye gerçekleşen bilgi paylaşımı çoğu zaman aksamaktadır. Yöneticisinden yeterli ve zamanında geri bildirim alamayan merkez çalışanlarının iş ve dolayısıyla iş dışı iletişimleri açısından yöneticilerinden memnuniyet dereceleri düşük olabilir. Bu yorumlardan yola çıkarak mağazada çalışanların yönetici ile olan ilişkilerinden tatmini, merkez çalışanlarından daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse, mağaza çalışanlarının sosyal olanaklar ve yönetici ile ilişkiler bakımından merkez ofis çalışanlarına göre memnuniyetlerinin daha yüksek olması nedeniyle, mağaza çalışanlarının genel tatmin düzeylerinin merkez çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmanın takip eden bölümünde pozisyonlara göre çalışanların tatmin düzeyleri incelenmiştir. İş tatmini boyutlarından; ücret, sosyal olanaklar, yönetici ile ilişkiler, inisiyatif, işin kendisi, terfi ve takdir edilme ile çalışanların tatminleri arasında farklılık olduğu, iş güvencesi, iş arkadaşları ile ilişkiler ve fiziki çalışma şartları gibi boyutlarla ise anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

İş tatmini boyutlarından ücretin, çalışanların pozisyonlarına göre farklılık gösterdiği yapılan analiz sonucunda görülmüştür. Bu farklılığı şu şekilde yorumlayabiliriz. Perakende sektöründeki yoğun rekabetten dolayı mağaza ücretlendirme sistemleri,

merkeze göre daha şeffaf olarak düzenlenmektedir. Yüksek işgücü devir hızını engellemek ve motivasyonlarının artırılması için mağaza ekipleri maaş dışında hedefleri doğrultusunda prim de kazanabilmektedirler. Ancak merkez çalışanlarında ücret sistemi sadece maaşa bağlıdır. Mağaza yöneticilerinin ücret ve primdeki toplam kazancı, aylık cirosuna bağlı belirlendiği için, satışların artması özellikle mağaza yöneticilerinin kazancını yükseltmektedir. Dolayısıyla merkez ofiste çalışan uzman ve uzman yardımcısı ekibine göre yıllık olarak daha az kazanca sahip olabilmektedir. Tatmin düzeyi en yüksek mağaza müdür ve müdür yardımcılarıdır. Merkez ofiste çalışan uzman ve uzman yardımcıları ise en düşük tatmin ortalamasına sahiptir.

Tatmin boyutlarından sosyal olanaklar, pozisyona göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Araştırma yapılan şirkette merkezdeki yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin ücret skalası uzman ve uzman yardımcılara göre daha yüksek kurgulandığı için, beklentileri de bu doğrultuda yüksek olabilmektedir. Ayrıca sektördeki diğer şirketlerin yöneticilerine sunmuş olduğu sosyal imkânlarla karşılaştırılınca, araştırma yapılan şirketin yöneticilerine sunduğu sosyal olanak paketleri (yol ve benzin yardımı, araç temini, telefon yardımı, yemek vb.) daha düşük kalmaktadır. Pozisyon bazında incelendiğinde merkezde çalışan yöneticilerin diğer pozisyonlara göre sosyal olanak bakımından tatmin seviyelerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Mağaza yöneticilerinin tatmin seviyelerinin yüksek olmasının sebebi ise alışveriş merkezlerinin, kendi bünyesinde çalışan personellere sağladığı servis imkânı ve yemek tutarlarındaki indirim haklarından kaynaklanıyor olmasıdır.

Pozisyonun, yönetici ile ilişkiler puan ortalamaları ile arasında istatistiksel farklılık olduğu gözlenmiştir. Satış danışmanı ve kasiyerlerin yönetici ile ilişkiler bakımından iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olması, yöneticileri ile olan paylaşım ortamlarına ve iletişim şekillerine bağlı olabilir. Mağaza içindeki düzen çok fazla yönetici-çalışan ilişkisi değildir. Yönetici çalışan iletişimin daha sıcak şekilde olması dolayısıyla, bilgi akışı ve iletişimleri daha kuvvetli olabilmektedir. Merkez ofiste ise uzman ve uzman yardımcıları yöneticilerinden yeterli geribildirim alamadığı düşünülürse iletişim kopukluğundan kaynaklanan bir tatminsizlik söz konusudur.

Diğer bir tatmin boyutu inisiyatifin, pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Mağaza ekiplerinin inisiyatif tatminlerinin merkez uzmanlarına göre daha yüksek olması, saha ekiplerinin birlikte çalıştıkları yöneticiler tarafından merkeze göre daha az göz önünde olmaları ve buna bağlı olarak daha az denetime tabii olmalarından kaynaklanabilir. Merkez pozisyonlarındaki inisiyatif düzeylerinde

yöneticilerin tatmin seviyelerinin en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bunu üst yönetimin operasyonel kararlara müdahale etmemesine ve bu doğrultuda yöneticilerin kendi alanları ile ilgili kararları inisiyatiflerini daha fazla kullanmalarına bağlayabiliriz. Bu tür kararların onay ve uygulama mercisi yönetim pozisyonlarıdır, dolayısı ile yöneticilerin inisiyatif tatminleri yüksek olabilmektedir. Uzman ve uzman yardımcılarının diğer pozisyonlara göre tatmin düzeylerinin daha düşük olmasının sebebi çoğu zaman operasyonel işleri yürütmeleri ve bu operasyon içinde hiç inisiyatif alamamalarından kaynaklanabilmektedir.

Merkez ve mağaza çalışanlarının pozisyona göre tatminlerinin işin kendisine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Mağaza yönetim ekipleri uzun bir çalışma süresinden sonra yönetici kademesine yükseldiği için, geçmişten gelen iş tanımları ve bunu takip eden yönetici pozisyonunun iş tanımı, mağaza müdür ve müdür yardımcılarını tatmin edebilmektedir. Mağaza içinde hedefin “müdür” ya da “müdür yardımcısı” kademesine yükselmek olduğu düşünülürse, geldikleri yönetici pozisyonları kişiler için yeterli ve tatmin edici olduğu düşünülebilir. Araştırma yapılan şirkette mağaza müdürlerinin yapmış olduğu işin niteliği, standart mağaza müdürüne göre daha zengin ve gelişim sahası daha müsaittir. Merkez ofisin sağladığı eğitim ve gelişim olanaklarının yeterli olması, mağaza müdür ve müdür yardımcılarının yaptıkları işi benimsemelerine ve yapılan işten tatmin olmalarına neden olmaktadır. Merkezde çalışan uzman ve uzman yardımcılarının görevleri daha çok operasyonel ve kendini tekrar eden işler silsilesinden oluşmaktadır. Bu nedenle; uzman ve uzman yardımcılarını yaptıkları işin kendilerini geliştirdiklerine inanmayıp, kendi yaptıkları işin beklentilerini karşılamadıklarını düşünmektedir.

İş tatmininin bir diğer boyutu olan terfiinin çalışanların pozisyonlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Araştırma yapılan perakende grubundaki markaların agresif büyüme çerçevesinde ve hızlı mağaza açılışları doğrultusunda terfi imkanlarını genişlettiği düşünülebilir. Bununla beraber mağaza içindeki pozisyon oluşumları şirket politikası dâhilinde mevcut mağaza çalışanlarından tercih edilebilir. Bu nedenle mağaza yönetici ekipleri dışarıdan temin edilmek yerine satış danışmanlarından oluşan mağaza ekibinin içinden başarılı bulunan kişilerden oluşturulmaktadır. Bu doğrultuda mağaza müdür ve müdür yardımcılarını araştırma yapılan şirketi, terfi etme ve ilerleme imkânları bakımından yüksek değerlendirmiştir. Bununla birlikte şirketin başarılı olan herkese yükselme şansı verdiğini düşünebilmektedirler.

Merkez operasyonunun farklılığını incelediğimizde, merkez ofisin organizasyon yapısından kaynakladığını söyleyebiliriz. Organizasyon yapısında her bir departmanın

belirlenen sayıda yöneticisi bulunmaktadır. Ancak; departmanların kadrolarında uzman ve uzman yardımcıları pozisyonları sayıca daha fazladır. Bu paralelde her bir uzman ve uzman yardımcısının terfi anlamında beklentisi farklı olabilmektedir. Açılan bir yönetici pozisyonuna uzmanların hepsi aday olsa bile sadece bir tanesi tercih edilmesi dolayısıyla terfi beklentisi olan diğer çalışanlar için bu sistem yeterince adil görülüyor olabilir. Kendince yeterli donanımlara sahip olan terfi beklentisindeki çalışanlar, şirket tarafından yeterli yetkinliklere sahip olamadığı sürece belirli bir yükselme şansı elde edemeyebilirler. Sonuç olarak; uzman ve uzman yardımcılarının terfi bazında tatminleri; satış danışmanı, mağaza müdürleri ve merkezde bulunan yöneticilere göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Son olarak iş tatmin boyutlarından takdir edilme ile çalışan personellerin pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Takdir edilme kavramı çoğunlukla maddi bir karşılıkla beklenmektedir. Mağaza müdür ve müdür yardımcıları da takdir edilme kavramını direkt ödüllendirme ve terfi ile ilişkilendirmiştir. Bu sonuç, yöneticilerin uzmanlara karşı manevi takdir etme araçlarını da etkin kullanmadığının bir göstergesi olabilmektedir. Bununla birlikte mağaza müdür ve müdür yardımcıları ile aylık düzenli olarak yapılan satış performans değerlendirme toplantılarında herkesin karşısında başarılı mağazaların yönetici ekipleri direkt sözlü olarak takdir edilmektedir.

Merkez operasyondaki uzman ve uzman yardımcısı pozisyonunda çalışanların, yöneticisi tarafından operasyonel işlerin iş tanımında var olduğu düşüncesi yöneticiyi takdir etmesi konusunda yetersiz kılabilir. Bu nedenle merkezdeki yönetici ve müdürler, birlikte çalıştığı uzman yardımcılarını gerek yazılı gerek ise sözlü takdir etmeyi gerek görmeyebilirler. Bu paralelde uzman ve uzman yardımcısının yapmış olduğu işler karşısında takdir ve ödüllendirme göremeyip yeterli tatmin düzeyinde olmamaktadırlar. Sonuç olarak mağaza müdür ve müdür yardımcılarının takdir edilme ile ilgili tatminleri diğer pozisyonlardaki çalışanlara göre en yüksek seviyede, uzman ve uzman yardımcılarının takdir edilme ile ilgili tatmin seviyeleri ise diğer pozisyonlardakilere göre en düşük seviyede kalmaktadır.

Sonuç olarak değerlendirmek gerekirse, mağaza müdür ve müdür yardımcıları ücret, sosyal olanaklar, işin kendisi, terfi ve takdir edilme bakımından diğer çalışanlarına göre memnuniyetlerinin daha yüksektir. Satış danışmanı ve kasiyerlerin ise sadece yönetici ile ilişkiler bakımından en yüksek tatmin seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Merkez ofisteki yöneticiler ise sosyal olanaklar bakımından en düşük tatmin seviyesinde olurken sadece işin kendisi bakımından tatminleri diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek

seviyededir. Bunun yanında uzman ve uzman yardımcıları ücret, inisiyatif, işin kendisi, terfi ve takdir edilme bakımından en düşük tatmin seviyesinde olan çalışanlardır.

Toplam tatmin puanlarına bakıldığında; mağaza müdür ve müdür yardımcılarının toplam iş tatminleri en yüksek, merkezde çalışan uzman ve uzman yardımcılarının toplam iş tatminleri ise en düşük seviyededir.

KAYNAKÇA

- Adal, Zeki. “İş Kazalarına Yol Açan Etkenler”. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. c.4 s.1 (1995): 337.
- Aktaş, Mehmet Ali. Perakendecilik ve Diğer İşletmelerden Farkları”. http://www.alomaliye.com/mehmetali_aktas_perakende_1.htm [26.01.2008].
- Altunışık, Remzi. “Plansız Alışveriş ve Hazcı Tüketim Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma”. <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/05-04.pdf> [26.02.2008]
- Arnold, C. Daniel Feldman. **Organizational Behavior**. NJ: McGraw Hill, 1986: 90.
- Artan, Sinan. **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama**. Eskişehir: İ.T.İ. Akademisi Yayınları, 1979: 38.
- Artan, Sinan. **Personel Yönetimi**. 2.bs. İstanbul: Gül Basım, 1989: 169
- Bartolo, Brett Furlonger. Leadership And Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters In Australia. **Jorurnal of Managerial Psychology**. c.15 s.1 (2000): 88.
- Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004: 197.
- Başaran, İbrahim E. **Örgütsel Davranış**. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982: 207.
- Baysal, A. Can. “Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar”. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. c.1 s.14 (1985): 75
- Baysal, Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1987: 93-99.
- Bluem, C. James Naylor. **Industrial Psycholog**. Haper International Edition, 1968: 373.
- Darwish A. Yousef. “Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In A Non-Western Country”. **Journal Of Managerial Psychology**. c.15 s.1 (2000): 8.

_____. “Satisfaction With Job Security As a Predictor Of Organizational Commitment And Job Performance İn A Multicultural Environment”. **International Journal of Manpower**, c.19 s.3 (1998): 189.

Davis, J:W. Newstrom. **Human Behavior At Work:Organizational Behavior**. 8th Edition NewYork, McGraw Hill, 1989: 1258.

Drew Westen. **Psychology**. US: John Wile, 1999: 581.

Erdoğan, İlhan. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Beta Basım, 1996: 251.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. 4. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1992: 331.

Ergeneli, Mehmet Eryiğit. “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 2 s. 19 (2001): 160-161

Frederick Herzberg.**Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler,Motivasyon**. çev. Leyla Aslan. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Acar Matbaacılık, 2000: 71.

Garelli, Stéphane. <http://www.pazarlamaturkiye.com/content/view/365/116> [02.02.2008].

Geylan, Ramazan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: Web Ofset, 2001: 50.

Gordon, Judith R. **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1999: 89

Gray, Frederick Starke. **Organizational Behavior Concepts And Applications**. 3rd Edition. Colombus: Charles E. Merril Pub. 1984: 89.

Güler, Ergün. “Türkiye’de Talebin Bu Kadar Yoğun Olduğu Başka Meslek Grubu Göremiyorum” <http://www.perakendenetwork.com/2007/05/trkiyede-talebin-bu-kadar-youn-olduu.html> [26.01.2008].

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Tüketici Davranışları**. İstanbul: Beta Yayınları, 2003: 50.

J.C.Flaganan. “A Research Approach To Improving Our Life Quality”. **American Psychologist**, v.33 (1998) :138.

Kepir Sinangil, Handan. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları**. İstanbul: Mercek Dergisi, 1998: 107.

Kılınç, Erdal Tekarslan. **Davranışın Sosyal Psikolojisi**. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi, 2000: 243.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 6.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1998: 437.

- L.Daft, Richard . **Management**, 2nd Edition. Orlando: Dryden Pres, 1991: 408.
- Lacovides, Fountoulakis, St. Kaprinis. “The Relationship Between Job Stress, Burnout And Clinical Depression”. **Journal of Affective Disorders**, v.1 (2002):247.
- Oral, Nuşin. <http://www.pazarlamaturkiye.com/content/view/365/116> [02.02.2008].
- Özgen, Öztürk, Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Yayınları, 2002: 327.
- Özkalp, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2003: 268.
- Pines, E. Aranson. **Career Burnout Causes and Cures**. New York: Free Pres, 1988: 43.
- S.P.Robbins. **Organizational Behavior**. 9th Edition, NJ:Prentice hall, 2001: 79.
- Schmitt, A.G. Bedian. “A Comparison Level Of Lısrel And Two Stage Least Squares Analysis of Hypothesized Life-Job Satisfaction: Is The Central ?”, **Journal of Applied Psychology**. v.67 (1982): 806.
- Sürekli, Suna Tevruz. **Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı İçinde Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi**. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1999: 38.
- Şimşek, M .Şerif. **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2003: 150
- Telman, Nursel. **Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi**. İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, 1988: 105.
- Tietjen, Robert Myers. “Motivation and Job Satisfaction”. **Management Decision**. c.36 s.4 (1998): 231.
- Ülgen, Kadir Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Türkiye Perakende Sektörünün İlkleri: Migros Gima, Tansaş, 2004: 597.
- Yaman Özgün.“Mal Vurmak ve Keşke”
<http://perakende.org/haber.php?hid=1197465768> [26.01.2008].
- “Perakende 50 Araştırması”. **Ekonomist Dergisi**. s 48, 2006: 14
<http://www.emecmua.com/YayinIndexes.aspx?DID=&SayID=308#>[26.01.2008]

“Perakendecilik”,

<http://www.dreamandact.com/showhtm.asp?file=insan/sektorperakendecilik.htm>
[26.01.2008].

“Türk Perakende Sektörü’nün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri Raporu”
AMPDDerneği, <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/27529ce9735051c280257290004b732f> [26.01.2008].

“Unitim”, <http://www.unitim.com.tr> [05.04.2008].

EKLER

Ek 1. Anket Formu

1. Yaşınız?
 2. Cinsiyetiniz?
 - Kız
 - Erkek
 3. Medeni Durumunuz?
 - Evli
 - Bekâr
 4. Eğitim Durumunuz?
 - Lise/Meslek Lisesi
 - Ön Lisans (2 Yıllık Üniv)
 - Lisans (4 Yıllık Üniv)
 - Yüksek Lisans
 5. Bu işyerindeki çalışma süreniz? (Unitime giriş tarihinizi baz alınız)
 - 0-6 ay
 - 6 ay - 1 yıl
 - 1-2 yıl
 - 2-4 yıl
 - +4 yıl
 6. Çalıştığınız lokasyon?
 - Mağaza
 - Merkez
 7. Şu anda çalıştığınız mağaza ya da departmanın adı?
 8. Ekibinizdeki göreviniz?
 - Mağaza Müdürü
 - Mağaza Müdür Yardımcısı
 - Satış Danışmanı / Kasiyer
 - Uzman Yardımcısı
 - Uzman
 - Yönetici
 - Müdür/Direktör
-

9. Bu işyeri iş için ihtiyaç olan malzemeleri en kısa sürede temin eder.
10. Yapmış olduğum iş karşılığında aldığım ücret, prim; benim ihtiyaçlarımı karşılamaya yetmektedir.
11. Bu işyeri, işini iyi yapan bir çalışanı takdir eder.
12. İşyerimde kendi başıma karar verme yetkisine sahibim.
13. Bu işyerinde çalışırken yeni şeyler öğreniyor ve kendimi geliştiriyorum.
14. Bu işyeri, terfi etme ve bu işte ilerleme imkânları sunar.
15. Bu işyeri, sağlanan ulaşım olanakları bakımından yeterlidir.
16. Bu işyerinde kendimi güvende hissedirim.
17. İşyerimde yöneticilerim benimle ilgilenir, gelişmeme yardımcı olur ve beni yönlendirir.
18. Bu işyeri fiziksel çalışma koşulları açısından yeterlidir.
19. Yöneticilerim karar alma mekanizmasında yer almamıza olanak sağlar.
20. Çalışma arkadaşlarımla çalışmaktan mutluyum.
21. Bu işyeri, terfi sistemi bakımından yeterince açık ve adaletlidir.
22. Bu işyeri, sağlanan yemek olanakları bakımından tatmin edicidir.
23. İşim beklentilerimi karşılamaktadır.
24. İşyerimde yaptığım işin karşılığında aldığım ücret(primler ve ikramiyeler dâhil)tatmin edicidir.
25. Bu işyeri, iyi personellerini kaybetmekten kaçınır.
26. Bu işyeri, çalışanlarına rahat bir çalışma ortamı sunar.
27. Bu işyeri, çalışanlarını objektif biçimde değerlendirir.
28. İşim, altından kalkabileceğim ölçüde sorumluluk almamı gerektirir.
29. Bu işyerinde, kazanılan başarılar yazılı ve sözlü olarak takdir edilir.
30. Çalışmakta olduğum işim; bilgi ve yeteneklerimi kullanmam açısından bana uygundur.
31. Yöneticim işimizi daha iyi yapmamız için bizi yeterince yönlendirir.
32. Bu işyerinde kendi başıma karar verebiliyor, sorumluluk alabiliyorum.
33. Çalışma arkadaşlarım birbiriyle uyumlu çalışır.
34. İş yerinde uygulanan ücret politikası bana göre adildir.
35. Bu işyeri personelini düşünür.
36. Bu işyeri, başarılı herkese yükselme şansı verir.
37. Bu işyerinde, başarının karşılığı verilir ve ödüllendirilir.
38. İşimin çalışmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.

- 39. Yöneticimin personeline karşı tutumu olumludur.
- 40. Bu işyeri, yeterince sosyal imkânlar sağlamaktadır.
- 41. Yöneticim ekibindeki kişileri iyi yönetir.
- 42. Çalışma arkadaşlarım bana destek olur.

ÖZGEÇMİŞ

HÜBAN ŞENEL

Hattat Tahsin Sok. Bolu Apt. No:16/3 Beşiktaş/İSTANBUL

0 212 258 94 55

0 544 453 64 55

hubansenel@hotmail.com

İŞDENİYİMİ

Haz'06-Devam UNITIM PERAKENDE GRUBU- Unitim Aksesuar Mağazacılık A.Ş.
İnsan Kaynakları Uzmanı

May'05-Hz'05 NOVARTİS
Dönemsel İnsan Kaynakları Personeli

Kas'02- Eyl'04 PİLOT BUSINESS AND DEVELOPMENT
Denetim Uzmanı/ Danışman

EĞİTİM

2005-2008 YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ, İŞLETME FAKÜLTESİ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2000-2004 İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ, İKTİSAT FAKÜLTESİ
EKONOMETRİ
(mezuniyet derecesi: 85/100)

1992-1999 SAMSUN ANADOLU LİSESİ
Bölüm: Fen-Matematik
(mezuniyet derecesi: 4,75/5,00)

YABANCI DİLLER

İngilizce: Çok iyi
Almanca: Orta

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

MS Office Uygulamaları (word, excel, power point), internet,
Windows XP, Vista, SPSS, E-Views 4.0, S.A.P. (temel), Axapta

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri / Tarihi : Berlin / 05.05.1982
Medeni Durum : Bekar
Ehliyet : B Sınıfı
Hobiler :Sosyal Etkinlikler (tiyatro, sinema, müzik), kişisel gelişim(NLP)