

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞ  
TATMİNİ İLİŞKİSİ:  
İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehtap DEMİR**

**BALIKESİR, 2010**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME  
VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:  
İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehtap DEMİR**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfü MET**

**BALIKESİR, 2010**

T.C. BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 200512501003 numaralı Mehtap DEMİR'in hazırladığı "Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 15.03.2010 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı Yrd. Doç. Dr. Ömer L. Met

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)  
Yrd. Doç. Dr. Murat DOĞRUSAY

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı  
Yrd. Doç. Dr. Aydin ICAYARBAEI

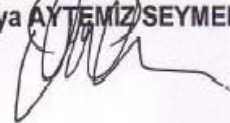
Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

29 /04/ 2010  
Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN



## ÖNSÖZ

Son yıllarda iş dünyasında meydana gelen hızlı değişimin temel nedeni bilgi teknolojilerindeki büyük gelişimdir. Teknolojik ilerlemelerin daha da hızlandırdığı küreselleşmenin sonucu olan yoğun rekabet ortamının üretim ve yönetim metotlarını dolayısıyla da çalışanları ve yöneticileri sürekli değişime zorladığı aşikârdır. Değişim odaklı bu süreçte örgüt yönetimine yeni bir boyut kazandıran personel güçlendirme yaklaşımı önem arz etmeye başlamıştır.

Personel güçlendirme yoluyla oluşabilecek sorunlara hızlı ve doğru tepkiler verebilmek, sorunlar oluşmadan engelleyebilmek, rekabet gücünü artırmak istenmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteri beklentilerine hızlı ve doğru cevaplar verebilmenin temel yolu çalışanların ani ve doğru kararlar alabilmelerinin sağlanmasıdır. Çalışmada; buna imkân veren personel güçlendirme kavramının otel işletmelerindeki boyutları ölçülerek, personel güçlendirme ile çalışanların verim düzeylerinin bir aynası olarak kabul edilen iş tatmini arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Birinci bölümde personel güçlendirmenin tanımı, gelişim süreci, benzer kavramlarla ilişkisi, personel güçlendirmenin unsurları, tarafları, personel güçlendirmenin nedenleri personel güçlendirmenin gerekleri, personel güçlendirme süreci, olumlu ve olumsuz yanları, maliyetleri ve konaklama işletmelerinde personel güçlendirme başlıkları ele alınmıştır.

İkinci bölümde iş tatmininin tanımı, önemi, gelişim süreci, benzer kavramlarla ilişkisi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ile ilgili teoriler, ölçekler ve personelin iş tatminsizliklerini ifade ediş şekilleri, iş tatminsizliğin sonuçları ve konaklama işletmelerinde iş tatmini başlıklarına yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin iş tatmini ile olan ilişkisi anket yöntemiyle ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, desteğini, sabrını, bilgisini ve ilgisini benden esirgemeyen, kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Ömer Lütfü MET'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın uygulama aşamasında desteğini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Murat DOĞDUBAY'a; yoğunluğuna karşın her ihtiyaç duyduğumda bana öncelik vererek çalışmamın gelişiminde büyük katkısı olan sevgili arkadaşım Araş. Gör. Mehmet SARIOĞLAN'a; uygulama çalışmam sırasında bütün işlerini bir kenara bırakıp bana yardımcı olan TUROB Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Sekreteri sn. Erhan ÇAKAY'a; tezimin bitmesini dört gözle bekleyen, en büyük gücü onlardan aldığım sevgili aileme özellikle annem Zehra Demir'e, kardeşim Duygu'ya ve adını sayamadığım, bana inanan tüm değerli hocalarımla arkadaşlarıma yanımda oldukları için yürekten teşekkür ederim.

Mehtap DEMİR

## ÖZET

### OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

**DEMİR, Mehtap**

**Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfü MET**

**2010, 138 Sayfa**

Günümüzde artan küreselleşme hareketi, rekabet, teknolojik gelişmeler ve değişim baskıları sebebiyle işletmeler de farklarını ortaya koymak için insan kaynaklarına gereken önemi vermeye başlamışlardır. Personel güçlendirme işletmelerde rekabet avantajı yaratmak amacıyla kullanılması zorunlu bir teknik olmuştur. Personel Güçlendirmeyle birlikte, işgörenin işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu alması, eğitilmesi ve etkinliğinin artması amaçlanmaktadır.

Personel güçlendirmenin iş tatminini arttırarak rekabet ve hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışmada İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama yapılarak, personel güçlendirme-iş tatmini ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu, personel güçlendirmenin otel işletmelerinde iş tatminini arttırdığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, İş tatmini, Konaklama İşletmeleri

## **ABSTRACT**

### **THE RELATION BETWEEN EMPOWERMENT AND JOB SATISFACTION IN ACCOMMODATION BUSINESSES: A RESEARCH IN FIVE STAR HOTELS IN ISTANBUL**

**DEMİR, Mehtap**

**Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,  
Adviser: Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfü MET**

**2010, 138 pages**

Recently, as the globalization, competition, technological developments and pressure of change rises, business administrations have started giving the necessary importance to human resources. Employee empowerment has become a compulsory method for business administrations to be able to create competition advantages. By this employee empowerment the employee's granting the authority and the responsibility of the job, education and increase of effectiveness is aimed.

It has been thought that employee empowerment will affect the competition and service quality in a positive way by increasing the job satisfaction. In this study, the relation between employee empowerment and job satisfaction has been analyzed by a practise in five-star hotels of Istanbul. As a result of the study employee empowerment has an effect on job satisfaction and increases the job satisfaction in hotel administrations.

**Key Words: Empowerment, Job Satisfaction, Accommodation Businesses**

**Bu sürecin her anında yanımda olan aileme...**



# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.5. Araştırmanın Tanımları.....	4
2. İLGİLİ ALAN YAZINI .....	5
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	5
2.1.1. Personel Güçlendirme Kavramsal Analizi .....	5
2.1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı .....	5
2.1.1.2. Personel Güçlendirmenin Gelişim Süreci .....	7
2.1.1.3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi9	
a) Yetki Devri.....	9
b) Katılımcılık.....	10
c) Motivasyon .....	11
d) İş Zenginleştirme .....	12
2.1.1.4 Personel Güçlendirmenin Unsurları.....	13
a) Karar Verme ve Katılım .....	13
b) Yenilik.....	14
c) Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgi Paylaşımı .....	15
d) Sorumluluk .....	15
e) Ortak Hedeflere Yönlendirme .....	16
f) Çalışanları Toplum İçinde Övme .....	16
g) Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme .....	17
h) Eğitim ve Geliştirme .....	18

i) Performans Değerleme ve Ödüllendirme .....	19
i) Kaynaklara Ulaşılabilirlik.....	19
j) Takım Çalışması .....	20
k) Çalışma Ortamında Esneklik .....	20
2.1.1.5. Personel Güçlendirmenin Tarafları .....	21
a) Çalışanlar .....	21
b) Yöneticiler .....	22
c) Örgüt .....	23
2.1.1.6. Personel Güçlendirmenin Nedenleri .....	25
2.1.1.7. Personel Güçlendirme Süreci .....	26
2.1.1.8. Personel Güçlendirmenin Olumlu Yanları .....	28
2.1.1.9. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yanları .....	30
2.1.1.10. Personel Güçlendirmenin Maliyetleri.....	31
a) Zaman Alıcı Olma.....	32
b) Personeli Seçme ve Eğitim Maliyeti .....	32
c) Bir Program Olarak Uygulanması Gereği .....	33
d) Yönetim Bilgi Sistemlerinin Kurulması Gereği ....	33
e) Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Maliyeti..	33
2.1.1.11. Konaklama Sektöründe Personeli Güçlendirme....	34
2.1.2. İş Tatmini Kavramsal Analizi .....	36
2.1.2.1. İş Tatmininin Tanımı .....	36
2.1.2.2. İş Tatmininin Gelişim Süreci .....	39
a) Klasik Süreç .....	39
b) Neo Klasik Süreç.....	44
c) Modern Süreç.....	45
2.1.2.3. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	46
a) İş Tatmini ve Moral.....	46
b) İş Tatmini ve Motivasyon .....	48
c) İş Tatmini ve Performans .....	48
d) İş Tatmini ve İşe Bağlılık .....	49
e) İş Tatmini ve Yaşam Tatmini.....	49
2.1.2.4. İş Tatmininin Önemi.....	51
a) Birey Açısından Önemi.....	53

b) Örgüt Açısından Önemi.....	54
c) Yönetici Açısından Önemi .....	55
2.1.2.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	55
a) Bireysel Faktörler .....	56
i. Yaş .....	56
ii. Cinsiyet .....	57
iii. Kişilik Yapısı ve Ruh Hali .....	57
iv. Eğitim Düzeyi.....	58
v. Yetenekler .....	59
vi. Zeka.....	59
vii. Meslek.....	60
b) İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler .....	60
i. Yönetim ve Kontrol .....	60
ii. Ücret .....	61
iii. Terfi Olanakları .....	61
iv. Çalışma Arkadaşları .....	62
v. Takdir Edilme.....	62
vi. İletişim.....	63
vii. Statü .....	63
viii. Özel Yaşama Saygı .....	64
ix. Güvenlik.....	64
x. İş Ortamı Şartları .....	64
xi. İşin Niteliği ve Çekiciliği.....	65
xii. Sosyal Katılım ve İmkanlar.....	66
2.1.2.6. İşgörenlerin İş Tatminsizliklerini İfade Biçimleri .....	66
a) Sesini Yükseltme.....	67
b) Kaçış .....	68
c) Bağlılık.....	68
d) Kayıtsızlık.....	68
2.1.2.7. İş Tatmini İle İlgili Teoriler .....	69
a) Motivasyon ve İş Tatminine Yönelik Teoriler .....	69
i. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	69
ii. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	71
iii. Alderfer'in ERG Teorisi.....	73

iv. Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi ..	75
b) Performans ve İş Tatminine Yönelik Teoriler .....	76
i. Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....	76
ii. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi .....	78
iii. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	79
iv. Locke'nin Amaç Teorisi .....	80
2.1.2.8. İş Tatmininin Yetersizliğinin Sonuçları .....	81
a) Birey Açısından Sonuçları .....	81
i. Psikolojik Tatminsizlik .....	82
ii. Saldırganlık .....	82
iii. Çekilme .....	83
iv. Direnme .....	83
v. Uzlaşma .....	83
vi. Kişilik Bozuklukları, Nevroz, Psikoz ...	84
b) Örgüt Açısından Sonuçları .....	85
i. İşe Gitmede İsteksizlik .....	85
ii. Devamsızlık .....	85
iii. İşte Hata Yapma ve İş Kazaları .....	86
iv. Grev ve Lokavt .....	86
v. İşten Ayrılma .....	87
c) Fiziksel Açısından Sonuçları .....	88
2.2. Kavramlarla İlgili Araştırmalar .....	88
2.2.1. Personel Güçlendirme ile İlgili Araştırmalar .....	88
2.2.2. İş Tatmini ile İlgili Araştırmalar .....	91
3. YÖNTEM .....	94
3.1. Araştırmanın Modeli .....	94
3.2. Evren, Örneklem Seçimi .....	95
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	95
3.4. Verilerin Analizi .....	96
4. BULGULAR ve YORUMLAR .....	97
4.1. Güvenilirlik Analizine Yönelik Bulgular .....	97

4.2. Araştırmaya Katılan İşgörendenlerin Demografik Profillerine İlişkin Bulgular .....	97
4.3. Araştırmaya Katılan İşgörendenlerin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapması Güvenilirlik Analizine Yönelik Bulgular .....	99
4.4. Önermeler Arası Regresyon Analizine Yönelik Bulgular .....	102
4.5. Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizine Yönelik Bulgular .....	108
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	110
5.1. SONUÇ .....	110
5.2. ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA.....	119
EK-1: Anket Formu .....	130
EK-2: Önermeler Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....	133

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Hiyerarşik Kültür ve Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar.....	24
Çizelge 2. İş Tatmininin Önemi Ya da Önemsizliği.....	52
Çizelge 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisinin Karşılaştırılması.....	73
Çizelge 4. Güvenilirlik Analizi Testi.....	97
Çizelge 5. Araştırma Çalışmasına Katılan İşgörenlerin Demografik Profillerine Göre Dağılımı.....	98
Çizelge 6. İşgörenlerin Verilen Önermelere İlişkin Düşüncelerinin Analizi..	100
Çizelge 7. Yaş-Ücret İlişkisi.....	103
Çizelge 8. Yaş-Zorluklarla Baş Edebilme İlişkisi.....	103
Çizelge 9. Cinsiyet-İşi Etkin Bir Şekilde Yerine Getirme İlişkisi.....	104
Çizelge 10. Cinsiyet-Zorluklarla Baş Edebilme İlişkisi.....	104
Çizelge 11. Cinsiyet- İstikrarlı Bir İşte Çalışma İsteği İlişkisi.....	105
Çizelge 12. Cinsiyet-Ücret İlişkisi.....	105
Çizelge 13. Medeni Durum-Zorluklarla Baş Edebilme İlişkisi.....	106
Çizelge 14. Eğitim Durumu-Amirler Tarafından Denetlenmeme İlişkisi.....	106
Çizelge 15. Eğitim Durumu-İstikrarlı Bir İşte Çalışma İsteği İlişkisi.....	107
Çizelge 16. Eğitim Durumu-İşletme Politikaları ve Yönetim Şekli İlişkisi.....	107
Çizelge 17. Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi.....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yetenek Üçgeni.....	18
Şekil 2. Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması.....	27
Şekil 3. İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler.....	67
Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	70
Şekil 5. Motivasyon Süreci.....	71
Şekil 6. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	72

## 1. GİRİŞ

Teknolojik yeniliklerin üretim süreçlerini farklılaştırması ile artan rekabet ortamında tüketicilerin bilinç düzeyinin yükselmesi, müşteri beklentilerinde oluşan değişim gibi sebepler işletmelerin insan kaynaklarına her gün daha fazla önem vermelerini gerektirmiştir. Özellikle bilinçli tüketiciler işletmelerden daha fazla performans beklemektedirler. İşletmeler bu süreçte rekabet avantajı yaratabilmek için personel güçlendirmeyi dikkate almak ve bu anlamda işgörenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak durumundadırlar.

Personel güçlendirme, küresel dünyada sürekli değişen koşullar karşısında, insan kaynağını geliştirerek işletmelere rekabette üstünlük sağlayan bir yöntemdir. Süreç, her defasında yakalanan standartları aşmayı ve bu yolla sürekli geliştirilen, cesaretlendirilmiş, doğru karar verme yeteneğine sahip, katılımcı, kurum içinde saygınlığı olan mutlu çalışanları ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Çünkü güçlendirilmiş çalışan motivasyon sorunu yaşamayacak, işini isteyerek yapacak, iş tatminine ulaşacaktır.

Personelin işine karşı olumlu bir tutum geliştirmesi iş tatmini olarak nitelendirilmektedir. Her işgören emeğinin karşılığını almak, beklentilerini gerçekleştirmek ve düzenli bir ortamda çalışmak ister. Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler iş tatminlerini yükseğe çıkarmış olur.

Personel güçlendirme ve iş tatmini kavramlarının temelinde çalışanın hem işiyle hem de içinde bulunduğu örgütle özdeşleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bunları kendi amaç ve hedefleriyle yoğurması yatmaktadır. Personel güçlendirmenin iş tatminini ne ölçüde etkileyeceği, personel güçlendirmeyi hayata geçirebilmek açısından otel işletmeleri için oldukça önemlidir. Personel güçlendirme, pek çok ülkede genel kabul görmüş bir uygulama olmasına karşın ülkemizde henüz yeteri kadar uygulanmadığı



söylenbilir. Bunun nedenini örgüt kültürüne bağlamak mümkündür. Örgütsel birikimler, sürecin başarısında etkin bir rol oynamaktadır.

### **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirme ve iş tatmini açısından nasıl bir ilişki vardır?

### **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı; İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde genel olarak personel güçlendirme ve iş tatminin ilişkisini saptamak, konuyla ilgili öneriler geliştirerek literatüre katkı sağlamaktır. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde personel güçlendirmenin boyutlarının saptanması, demografik özelliklerin personel güçlendirmeyi etkileyip etkilemediğinin tespiti, çalışanların iş tatmini boyutlarının belirlenmesi, İş tatmininin demografik özelliklere bağlı olarak değişip değişmediğinin analizi de alt amaçlar arasındadır. Bu amaçlar doğrultusunda hazırlanan anket çalışması İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde uygulanmıştır.

### **1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Günümüzde bilgi ve insan, rekabetin en önemli unsurları olarak görülmektedir. Varlıklarını sürdürmek isteyen İşletmeler, örgüt içi ve dışı değişime ani ve doğru tepkiler vererek rakiplerine üstünlük sağlayabilmek, hızla gelişen teknolojiyi adapte olarak müşteri beklentilerini etkin biçimde karşılayabilecekleri örgütsel yapıyı tesis etme gayretindedirler. Bunun yolu ise öncelikle güçlendirilmiş işgörenlere sahip olmaktan geçmektedir. Güçlendirilen bir personelin iş tatmini artacak, çalıştığı işletmenin değerlerini kabul edip benimseyecek ve örgütle arasında bir bütünlük oluşacaktır. Örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı ve güçlü olabilmeleri, örgütsel

amaçlar doğrultusunda çaba gösteren, etkin ve verimli çalışanların varlığına bağlı olduğu için de onların güçlendirilmesi daha fazla önem kazanmaktadır. Buradan hareketle insan ilişkilerinin ön planda olduğu otel işletmelerinde de personel güçlendirme kavramı özellikle son yıllarda önemini arttırmaktadır. Otel işletmelerinde hizmetin sunumu ile tüketicimin aynı anda olması sebebiyle güçlendirilmiş personellerin olması, hem çalışan personelin iş tatminini hem de otelin sektörde rekabet gücünü arttıracaktır. Otel işletmelerinde personel güçlendirme kavramına olan ihtiyaç ve bu ihtiyacın giderilmesi durumunda otel çalışanlarının da iş tatmininde bir artış olacaktır.

#### **1.4. SINIRLILIKLAR**

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sırasında karşılaşılan sınırlılıklara aşağıda kısaca değinilmiştir.

- Araştırmada öncelikle yaşanan sorun, araştırmanın işgörenlere yapılmasından dolayı anketi yeterince önemsememeleri, yoğun bir tempoda çalıştıkları için zaman ayırmak istememeleri ve sonuçların yöneticileriyle paylaşılması noktasında yaşadıkları güvensizlik araştırmanın cevaplanma oranlarını önemli ölçüde etkilemiştir.
- Araştırmanın cevaplanmalarını etkileyen bir diğer husus da işletmelerin politikalarından kaynaklı olarak ortaya çıkmıştır. Gerek işletme politikaları gerek araştırmanın işgörenlerin çalışma hızını düşüreceği endişesi cevaplanma oranlarını etkilemiştir.
- Seçilen oteller şehir otelleri olduklarından dört mevsim çalışan işletmelerdir. Bunun yanında işletmelerin büyük ölçekli olması sebebiyle sürekli yoğun olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sebeple anketin uygulandığı işletmelerde iş yoğunluğunun fazla olması anketlerin cevaplanma oranlarını önemli ölçüde etkilemiştir.

## 1.5. ARAŞTIRMANIN TANIMLARI

**Personel güçlendirme:** Personel güçlendirme personele işiyle ilgili yetki ve sorumluluğunun verilmesi olarak tanımlanır,

**İş tatmini:** Kişinin toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.

## 2. İLGİLİ ALAN YAZINI

Bu bölümde, modern yönetim teknikleri içinde yer alan, kendi yetki ve sorumluluk alanında örgüt adına karar alabilen ve bunu uygulayabilen niteliklere sahip personele olan gereksinimden ortaya çıkan (Dalay, Çoşkun ve Altunışık, 2002: 219) personel güçlendirme yaklaşımı incelenecektir.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın temel amacına uygun olarak bu çalışmada personel güçlendirme ile iş tatmini kavramları arasındaki ilişki çeşitli yönleriyle incelenecektir. Bu doğrultuda öncelikle kavramlar teorik boyutlarıyla açıklanacak sonra da her iki kavramın birbirleri üzerindeki etkilerinden kaynaklı sonuçlar ortaya konacaktır.

#### 2.1.1. Personel Güçlendirme Kavramsal Analizi

Personel güçlendirme, iş ortamından kaynaklanan ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan her türlü sorunu ortadan kaldırmak hedefine yöneliktir. Buna göre personel güçlendirme yaklaşımı, işgörenin motive olduğu, iş tatmini duyduğu, kendisiyle ilgili ve işine dair kararlara katılımının sağlandığı ve böylelikle işine ve işletmesine bağlılığının gerçekleştirildiği bir örgüt ortamı yaratmak amacındadır (Demirbilek ve Türkan, 2006: 195).

##### 2.1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı veya önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır (Çuhadar, 2005:1).

Personel güçlendirme, örgüt ihtiyaçları ile işgören karakterinin uyumlulaştırılmasıdır ki, bunun sonucu olarak hem çalışanın memnuniyeti hem de üretkenliği ve verimliliği artar (Leslie and Holzhalb, 1998: 1).

Personel güçlendirme personele işiyle ilgili yetki ve sorumluluğunun verilmesi olarak tanımlanır, personel işin sahibidir (Eade, 1993: 203).

Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını öne çıkarır (Ataman, 2002: 348).

Bir yönetim kavramı olarak güç; uzmanlık gücü, pozisyon gücü, kişilik gücü ve kaynak gücü olmak üzere değişik şekillerde ele alınmaktadır. Seçim hakkı vermekle personelin pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile personelin uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, bilgi paylaşımı ve diğer kaynaklara ulaşma, kullanma imkânının verilmesi ile kaynak gücünün artırılması ve son olarak kendine güven ve motivasyonun artırılması ile personel güçlendirme sağlanacaktır (Koçel, 2005: 417).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre değerlendirildiğinde, güçlendirme örgütün bireye bir anlamda kendini gösterme ve hatta gerçekleştirme imkânı sunmasıdır (Dalay vd., 2002: 226)

Tanımlardan da görüldüğü gibi, personel güçlendirme ile ilgili literatürde çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardaki ortak noktalar ise şu şekildedir (Bakan, 2004: 100–101);

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütte mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğu artırılması,
- Alt kademedeki personelin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,

- Alt kademedeki personelin problem çözüme yeteneklerinin geliştirmesi,
- Tüm personelin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirme nin olumlu etkilerinin personelin tüm hayatına yayılmasını sağlamaktır.

Bir başka yazar da personel güçlendirme nin 3 düzeyinden bahsetmektedir (Albertyn, Kapp ve Groenewald, 2001: 181–182):

Birinci düzey, kişisel güç düzeyi olan mikro düzeydir. Bu düzeyde pozitif düşünme, kendinin farkına varma, kendine güven, saygınlığını fark etme, yararlı olduğunu anlama, liderlik, maharet ve kişisel sorumluluk üstlenme düzeyinde güçlendirme yapılabilir. İkinci düzeyde (ara düzey, kişiler arası güç düzeyi), olaylar karşısında ani karar verme, karşılıklı ilişki ve yardımseverlik, münazara edebilme, farklılıkları fark edebilme, sorun çözüme ve karar verme düzeylerinde güçlendirme yapılabilir. Nihayet son düzeyde (politik güç, makro düzey), olaylar karşısında kritik refleks gösterme ve nüansları fark edebilme nitelikli güçlendirme yapılabilir.

### **2.1.1.2. Personel Güçlendirme nin Gelişim Süreci**

Personel güçlendirme nin oluşumu; çevre koşullarına ve örgütsel değişimlere bağlı olarak geleneksel yönetim sisteminden yola çıkılarak çeşitli evreler sonunda güçlendirmeye ulaşılmış bir süreçtir. Diğer bir deyişle personel güçlendirme; yöneticilerin tek hâkim oldukları klasik yönetim anlayışından, katılımcı yönetim yoluyla çalışanların da yönetim sürecine dâhil olma fırsatını elde ettikleri ve çalışanlarla yöneticilerin işletmede birlikte söz sahibi oldukları bir sürecin ifadesidir. (Ginnoda, 1997: 3).

Tarihsel perspektiften bakıldığında, personel güçlendirme nin uzun bir geçmişe sahip olduğu görünmektedir. Sanayi devrimi öncesi mallar tüm süreçten sorumlu olan zanaatkârlar tarafından üretilirken, 18. yüzyılın sonuna doğru, iktisadi mal ve hizmetler, üretimi planlayan ve tasarım problemlerini çözen vasıflı zanaatkârlar tarafından üretilmiştir. 1920'lerde bilimsel

yönetimin öncüsü F.W. Taylor'un fikirleri yönetimin işleri küçük parçalara ayırmasında ve iş etüdü metotları kullanılarak her bir görevin icrasında en iyi yönetimi kararlaştırmada etkili olmuştur (Güven, 2001: 113;Churin, 2006: 36).

Örgütsel davranış, insan kaynakları, liderlik, birey, işbirlikçi çalışma gibi konuların gündeme gelmesi, personel güçlendirme kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Dalay ve diğerleri, 2002: 223).

Mr. Gregor'un 1960 yılında liderliği insan doğasına farklı iki bakış açısı olarak kategorize ettiği akım ise X ve Y teorisi olarak bilinir. Y teorisine eğilimli liderler astlarına yetki kullandırmakta ve onları kontrol etmekten çok onların işi bildiği varsayımından hareket eder. Bu çerçevede Y teorisi insan yönelimli ve demokratik eğilimli bir teoriyi benimsediği için güçlendirme anlayışı da Y teorisine vurgu yapmaktadır (Pitts, 2005:7).

Conger ve Kanungo 1988'de bu kavramı açıklamada önemli bir adım atmıştır. Güçlendirme kavramını, ilişkisel bir yapı olarak incelemişler ve üstün astı ile gücünü paylaştığı bir süreç olarak düşünmüşlerdir. Bu nedenle, yönetim bilimiyle ilgili çalışmaların birçoğu, güçlendirme ve katılımcı yönetim uygulamaları üzerine yoğunlaşmıştır (Conger ve Kanungo, 1988,472).

Personel güçlendirme şimdiki anlamıyla ilk olarak 1980'lerde kullanılmış, Block'un çalışmaları ile üne kavuşarak bir slogan haline gelmiş ve hakkında çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Block personel güçlendirmeyi, durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh hali olarak tanımlar. Dolayısıyla güçlendirilmiş hissetmek pek çok şeyi çağrıştırmaktadır. Personel güçlendirme, çalışanların ruh durumuyla ilgilenilmesini, çalışanın yaşamının kendi elinde olduğunu bilincinde olmasını ve ona önemli amaçlara sahip olduğunu hatırlatmayı gerektirir. Bandura, 1986'da güçlendirmeyi çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri olarak ifade etmiştir (Doğan, 2003: 6-7).

Personel güçlendirme kavramı 1986'da Block'un "The Empowered Manager" isimli eseriyle literatüre girmiştir (Zencir, 2004: 26). 1980'ler

boyunca ivme kazanan kavram, gelişimini 1990'ların başlarında tamamlayarak gerçek anlamda güçlendirme boyutuna ulaşmıştır. Günümüzde kavrama gösterilen ilgi her geçen gün artmaktadır. Etkin liderlik ve yönetsel becerilerin artırılmasına yönelik olarak yapılan araştırmaların sonucunda personelin güçlendirilmesinin hem yönetsel hem de örgütsel etkililiği arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır. (Moye ve Henkin, 2006: 103). Fakat tüm yönetim kavramlarında olduğu gibi personel güçlendirme süreci de sonlu bir süreç değildir. Değişen şartlar içinde giderek gelişecek, değişecek ve ihtiyaçlar sonucunda farklılaşabilecek bir hale gelecektir.

### **2.1.1.3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Personel güçlendirme kavramı ayrıntılı olarak incelendiğinde yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramların bir uzantısı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin farkı; anlam bakımından daha geniş ve kapsamlı oluşu ve uygulamaya geçirilmesinin diğerleri kadar kolay olmamasıdır (Koçel, 2005: 414). Personel güçlendirmenin benzer kavramlarla olan ilişkisi aşağıda açıklanmıştır.

#### **a) Yetki Devri**

Yetki devri olayında bir yöneticinin herhangi konuda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi gerekli gördüğünde tekrar geriye alması vardır. Burada esas olan yöneticinin bir seçim hakkını kendisinin kullanmayıp kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Asıl yetki yöneticininidir (Koçel, 2003: 299–300).

Sahip olunan yetkinin astlara dağıtılması olarak tanımlanan yetki devri üç temel aşamadan oluşmaktadır (Jha ve Nair, 2006: 254):

Bir görevin ya da faaliyetin çalışana devredilmesi; bu görevi yerine getirebilmesi için çalışana ihtiyaç duyabileceği kaynakların sağlanması ve



kaynakları kullanma yetkisinin verilmesi; son olarak da görevin başarıyla yerine getirilebilmesinde üste karşı sorumluluğun yaratılmasıdır.

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak yetki devrinin temelinde, üst kademenin yetkiyi devretmesine rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla işgörenleri yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, personelin işini daha iyi yapabilmesi için gereken ortamı hazırlayacak, kaynakları bulacak, fakat işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana ait olacaktır. Diğer bir tanımlamaya göre yetki devri, yöneticinin kendine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etme beklentisiyle bir astına geçici olarak devretmesidir. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir (Koçel, 2001, s.337).

Çalışanların desteklenmesi rekabet avantajı yakalayabilmek ve bu avantajı sürdürebilmek için şarttır. Bu sebeple yetki devri üzerinde durulması gereken önemli bir kavramdır. Çünkü otoriteyi elinde tutamayan bir çalışanın değişim ve gelişim için katkıda bulunması imkânsızdır. Yetki devri gibi çalışanların güçlendirilmesine yönelik uygulamalar kabul edilmelidir.

## **b) Katılımcılık**

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin, bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir (Doğan, 2003: 23).

Çalışanlara sorumluluk yanında yetki de veren güçlendirmenin en iyi yolu katılımın sağlanması olarak görülmektedir. Vaka çalışmalarının ve yazılı

eserlerin çoğunda personel güçlendirme temelde katılım ile ilişkilendirilmektedir. Geroy, personel güçlendirmeyi, çalışanların karar verirken bağımsız hareket edebilirliklerinin artırılması ve işyerlerindeki kararlara katılma imkânlarının sağlanması olarak tanımlar (Aktaş, 2008: 65).

Yönetime katılım ile personel güçlendirme arasındaki fark özetlenecek olursa; personel güçlendirmede kararlara ve dolayısıyla yönetime katılım her zaman var olan bir durumdur. Yönetime katılmada ise üst yönetim imkân sağladığı müddetçe çalışanların yönetimde temsili söz konusudur.

### **c) Motivasyon**

Güçlendirmeyle benzeşen diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Her iki kavram arasında benzeşmenin yanında önemli farklar da vardır.

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır (Arık, 1996: 2)

Motivasyon teorileri bireylerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, personel güçlendirme personelin kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Koçel, 2005: 416).

Güçlendirme personeli motive etmek için kullanılan bir araçtır. Bu sebeple uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla “güçlendirilmiş bir personeli hazmedebilecek” duruma getirilmesi de gerekmektedir. Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları farklıdır. Motivasyonun hareket noktası “komuta ve kontrol” iken cevabını aradığı soru “personele ne vermeliyiz ve ya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılabilecek şekilde davranın”

sorusudur. Güçlendirmede ise hareket noktası “personelin kendisini yetiştirme ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir (Dalay ve diğerleri, 2002: 220-221)

#### **d) İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, personellere kendi çalışma hızlarını belirleme, ortaya koydukları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları alet, makine ve teçhizatı seçme imkânının tanınması anlamına gelir. İş zenginleştirme ile işin içeriği değişmekte, personellere başarı, kişisel gelişim ve tanınma imkânı sağlanmakta, personeller daha fazla sorumluluk yüklenmekte ve işler daha anlamlı ve daha çekici hale gelmektedir (Şimşek ve Öge, 2004: 97).

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden oldukça farklıdır. Bu farklardan birincisi; güçlendirme işgörenlerin sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. İkincisi ise, güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsa da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir (Çavuş,2006: 79).

Bir yöneticinin iş zenginleştirme yöntemini kullanması ile birlikte çalışan yaptığı işin farkına varacak, bu işi nasıl etkilediğini ve bu işte ne gibi değişiklikler meydana getirebileceğini fark etmiş olacaktır. Bu durum da çalışanın başarısını arttıracaktır.

#### 2.1.1.4. Personel Güçlendirmenin Unsurları

Personeli güçlendirmenin unsurları; karar verme ve katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yönlendirme, çalışanları toplum içinde övme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme, kaynaklara ulaşılabilirlik, takım çalışması ve çalışma ortamında esneklik alt başlıklarında değerlendirilecektir.

##### a) Karar Verme ve Katılım

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin, bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Bu personel güçlendirmenin temelidir (Doğan, 2003: 23).

Bilgi ve hizmet üretimine katılmak haricinde kararlara katılım da personel için son derece önemlidir. Tüm personelin katılımına imkan sağlayan bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır.

Güçlendirilmiş takımlar ve bu ekiplerin üyeleri şu konularda karar alma yetkisine sahiptirler (Güven, 2001:119):

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması.
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması.
- Yeni ekipmanın seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması
- Ekipmanın ön koruyucu bakım ve tamirinin gerçekleştirilmesi.
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi.
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite ve zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi.

- Müşterilerle düzenli geri beslemenin sağlanması ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması.
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve yapılan çalışmaların denetlenmesi.
- Kaliteye ilişkin bir problem görüldüğünde üretimin hemen kesilmesi.
- Yapılan çalışmalara yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi.
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi.
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım da personel için son derece önemlidir. Tüm personelin katılımına imkân sağlayan bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Ancak klasik yöneticiler, personelin kararlara katılımıyla kontrolü elde kaçıracaklarını düşünmektedirler. Oysa katılım yoluyla birlikte çalışanların işlerine daha fazla sahip çıkmaları ve daha başarılı olmak için çaba harcamaları sağlanmaktadır.

## **b) Yenilik**

Personel güçlendirme anlayışı işletmede yenilik çalışmalarını cesaretlendirir. Yenilik, işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasını ifade etmektedir (Güleş, 2004: 125)

Yöneticilerin de yenilik fikirlerine daha açık olmaları ve çalışanların yeni fikir ve uygulamalarını ödüllendirici, teşvik edici ve destekleyici bir anlayışa sahip olmaları güçlendirmenin daha etkili ve hızlı uygulanması ve çalışanlarca benimsenmesi açısından yararlı olacaktır.

### **c) Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgi Paylaşımı**

Bilgiye ulaşılabilirlik; örgütün bütün amaçları ve değerleri ile ilgili olarak çalışanları bilgilendirmeyi ve aktif olarak örgütün karar verme sürecine katılmayı ifade eder. Bilgi paylaşımı, çalışanlar tarafından işletme kararlarının nedenlerinin anlaşılmasını ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlar, bu yolla örgütsel hedeflerin ve işletmenin konumunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunur. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimle çalışanlar görüşlerini, fikirlerini açıklayabilirler. Yatay yönde de benzer iletişim kurularak problemlerin çözülmesi sağlanabilir. Böylece bilgiye ulasan ve kullanılabilen çalışanlar kendilerini daha güçlü ve gelişmeye açık hissederler (Erdil; Keskin 2003, 10).

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilginin alt kademelere kadar ulaşması üst kademelerin onayına bağlıdır. Fakat günümüzde müşteri isteklerinin olabildiğince çabuk gerçekleştirilmesi için her çalışanın bilgiye kolayca ulaşması gerekmektedir. Bu nedenle bilginin, üst kademelerdeki kişilerin elinde tuttukları bir güç değil, paylaşılan bir değer olması gerekmektedir. Üst kademelerdeki kişilerin bilgiyi paylaşması ile çalışanın kendine olan güveni artacak ve yaptığı işi daha da benimsemesine olanak sağlayacaktır.

### **d) Sorumluluk**

Personel güçlendirmede önemli kavramlardan biri de yetkinin diğer yüzü olarak adlandırılabilir sorumluluktur. Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk kavramı işletmede “bana/bize güvenebilirsiniz” bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır. Güçlendirilen takımlar işletmenin yaşamını devam ettirirken üstün performans için gerekli olan, seçkin hizmeti sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedirler. Bu tür bir sorumluluk daha esaslı, anlaşılabilir ve güçlü olmasının yanında örgütün değişimi, performansı ve ayakta kalabilmesi için de potansiyel sunmaktadır (Doğan, 2003: 27).

Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa vadede değerlendirmek değildir. Burada amaç, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır. Bu davranış şekli ile yönetim onları kendi yollarında gitmeleri için güçlendirmeye devam etmektedir (Özgen ve Türk, 1997: 87).

Her çalışana yetki verilmesi demek onların her istediklerini yapabilecekleri anlamına gelmez. Çalışana yetki verilmesi ile amaçlanan hedefler; çalışanın sorumluluk duygusunun artırılması, istenilen sonuçlara ulaşabilmek, işin en iyi şekilde yapılmasını sağlamak ve daha önemlisi çalışanı yönetim sürecine dâhil edebilmektir.

#### **e) Ortak Hedeflere Yönlendirme**

Personel güçlendirmede çalışanların ortak hedeflere yönltilmesi önemli bir unsurdur. Organizasyonlardaki güçlendirilen takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yönltilmektedir. Ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler (Doğan, 2003: 28). Bir işletmede hedefler belirli ise, çalışanlar planlar dâhilinde etkin bir şekilde yönlendirilebilir ve beklenen verim sağlanabilir.

#### **f) Çalışanları Toplum İçinde Övme**

Çalışanları toplum önünde övme ve yüceltme de personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. Bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu, onu başkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Her insan iyi yaptığı bir işten

dolayı fark edilmeyi, göze çarpmayı ve övülmeyi ister. Övgü; bireylerin kendilerine olan güvenini de arttıracaktır (Doğan,2003: 28).

Güçlendirilmiş bir çalışan işletmeye katkı sağlayacak bir faaliyette bulunduğu üstleri tarafından övülmüyorsa çalışanın işe karşı olan tutumu olumsuz olarak etkilenecektir. Çalışan işten soğuyacak, daha önce gösterdiği performansı gösteremeyecek ve buna bağlı olarak güçlendirme uygulaması anlam ve süreklilik olarak olumsuz yönde etkilenecektir.

### **g) Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme**

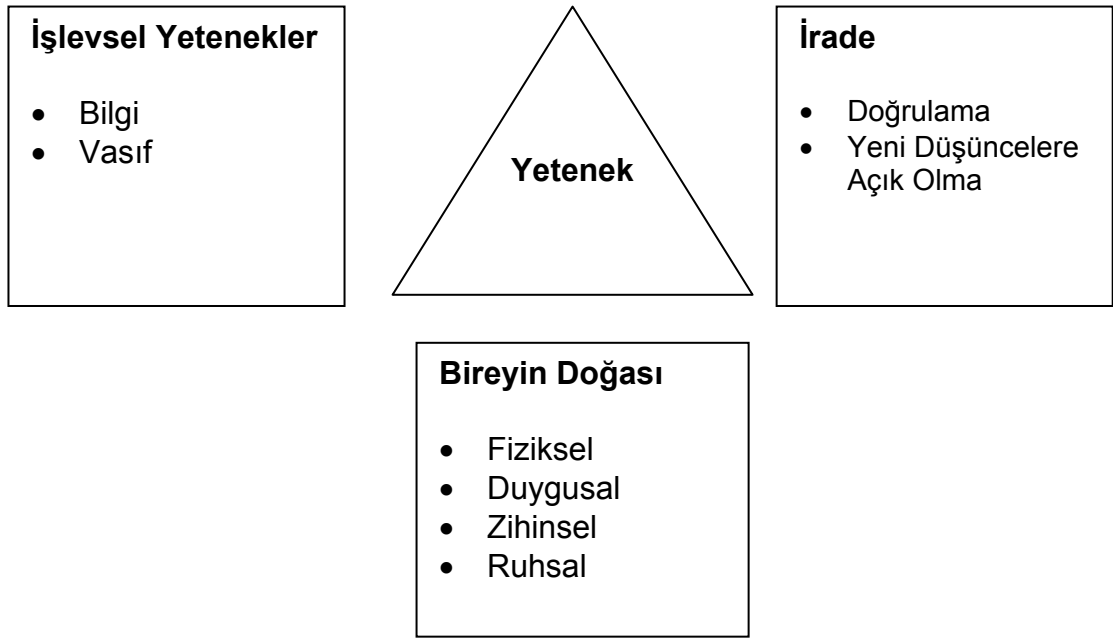
Yetenek, bir görevin en iyi bir şekilde yerine getirilebilmesinde bireyin yapabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi ve beceri, tutumları ve doğuştan gelen eğilimleri de (aptitude) meslekle ilgili yeteneklerin bir parçası olarak görülmektedir (Paloniemi 2006, 439).

Takım üyeleri, takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli, sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler. Bunların tümünü gerçekleştirme, takımı oluşturan bireylerin doğası ve sağlam iradesiyle beraber bir yeteneğin varlığını da gerektirmektedir (Güven, 2001:121).

Şekil 1’de görüleceği üzere, üçgenin sol tarafında işlevsel yetenekler, alt tarafında da takımı oluşturan bireylerin doğası yer almaktadır. Bireyin doğası ne kadar canlılığa sahip olduğunu veya takım kültürünün neye benzediğini ortaya koymaktadır. Takım üyeleri ve takım üyelerinin doğaları ile takım üyelerinin güçlendirilme dereceleri arasındaki karşılıklı etkileşimler hem olumlu hem de olumsuz doğrultuda bir döngü şeklinde gerçekleşmektedir. Takımın güçlendirilmesi, takım üyelerinin yüksek ve artan bir motivasyona sahip olmasını gerektirmektedir. Yetenek üçgeninin sağ tarafında ise irade veya bağlılık gösterilecek ve hizmet edilecek değerlerin seçimi karşımıza çıkmaktadır. İrade unsuru doğrulama ve yeni düşüncelere sahip olma olarak iki boyuta sahiptir: Doğrulama ve yeni düşüncelere açık olma. Doğrulama



iradesi misyonun, amacın, güç ve hizmetin bir karışımının takım dışına aktarılmasıdır. Örgüt veya takım için teşvik edici misyon ve vizyon yaratma takım üyelerini toplu bir irade oluşturma yönünde cezbedici ve hatta zorlayıcı bir faktör olacaktır. Yeni düşüncelere açık olma başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeye, yeni fikirlere açık olmaya ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı beraberinde getirmektedir (Güven, 2001: 121–122).



**Şekil 1. Yetenek Üçgeni**

**Kaynak: Güven, M. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. Öneri Dergisi, Cilt 4(16), s. 122.**

#### **h) Eğitim ve Geliştirme**

Örgütlerde eğitim, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, çalışanların davranış, bilgi ve yeteneklerini değiştirme ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanabilmek için, onların geliştirilmesi, iş becerilerini artıracak eğitim programlarının

hazırlanması, is başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanması gerekmektedir (Yüksel,2000: 198-199).

Personel güçlendirmenin başarılı olması için, güçlendirilmek istenen çalışanlara eğitim imkânları verilmeli ve kendilerini geliştirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Bireyin isi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması, hem isin sonuç üretecek tarzda yapılması, hem de çalışanın kendine olan güveninin artması açısından önemlidir (Koçel, 2005: 423).

### **i) Performans Değerleme ve Ödüllendirme**

Güçlendirilen personelle ilgili olarak performans değerlendirme yapılırken personelin performansı ile ilgili geri bildirimde bulunulması önemlidir. Bunun yanında personelin hak ettiği ödülleri alıp alamaması, ödüllerin dağıtılış biçimleri ve personel açısından anlamlı olup olmaması da son derece önemlidir (Şahin, 2007: 18). Performans değerlemesi yapılan personel belli bir süre zarfında başarılı görülürse ödüllendirilir. Eğer başarısız görülürse geri bildirimler sayesinde personele kendini düzeltme imkânı verilmiş olur. Bu şekilde yapılan bir geri bildirim çalışanların motivasyonunu arttıracak aynı zaman da çalışanların eksik yanlarını görmelerini de sağlayacaktır.

### **i) Kaynaklara Ulaşılabilirlik**

Pek çok işletmede kaynaklara ulaşılabilirlik üst yönetimde yer alan personel tarafından kontrol edilmektedir. Eğer personeli güçlendirme başarılı bir şekilde uygulanırsa, bu kontroller kalkar ve kaynaklar güçlendirilmiş personelin kontrolüne geçer. Böylece bütün işletme kaynakları isin uzmanı personeller tarafından yönetilebilecektir (Doğan, 2003, 35). Unutulmamalıdır ki; işgörenlerin görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmeleri, ihtiyaç duyacakları kaynaklara erişebilme düzeyleriyle yakından ilgilidir.

## **j) Takım Çalışması**

Birbirini tamamlayan bilgi ve becerilere sahip, bunları koordineli olarak işbirliği içinde birleştiren, ortak bir amaç etrafında toplanmış, bu çerçevedeki faaliyetlerde birbirlerine karşı sorumlu olan bireylerin oluşturduğu örgütlenme biçimi “takım” olarak tanımlanabilir (Kutunis, 2002: 236).

Güçlendirilmiş iş çevresinin en önemli yapı taşlarından biri takım çalışmasıdır. Takım çalışması ile ön plana çıkan firmalarda çalışanların kendilerini daha güçlendirilmiş hissettikleri ortaya çıkmaktadır. Takımlarda çalışan personel sadece yaptığı işi daha anlamlı bulmamakta bunun yanında ortaya çıkan hizmet veya çıktıyı da etkileyebilmektedirler (Caudron, 1995: 33). Esnek ve organik işletme yapısı anlayışının en tipik göstergelerinden biri, pek çok işletmenin takımlar oluşturma ve takım çalışmasını bir örgüt kültürü haline getirmeye yönelik çabalarıdır. Söz konusu işletmeler bu amaçla çeşitli eğitimler düzenlemekte, misyon ifadelerinde takım yada “takım çalışmasını özenle vurgulamaktadırlar (Kılınç ve Akkavuk 2001, 104).

## **k) Çalışma Ortamında Esneklik**

Çalışma ortamında esneklik sağlanması yani isin önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanılarak da yapılabilmesi, çalışanların kendi kararlarını verebilme yeteneğini artırmakta, bu da personel güçlendirme uygulamalarında etkinlik sağlamaktadır. Esnek bir çalışma ortamında çalışanlar (Doğan, 2006: 60):

- İşlerin günlük yapıma düzenini etkileyebilme,
- Kendi yaptığı işi değiştirebilme,
- İsten kendine boş zaman yaratabilme,
- Çalışma biriminde ayrılabilme özgürlüğüne sahip olmaktadır.

### 2.1.1.5. Personel Güçlendirmenin Tarafları

Personel güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi, bu sürecin üç önemli tarafı olan çalışanlar yöneticiler ve örgüt arasındaki etkileşimin durumuna bağlıdır. Personel güçlendirmenin başarısını etkileyecek bu tarafları aşağıda ayrıntılı olarak açıklamak mümkündür:

#### a) Çalışanlar

Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmesini sağlar. Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri artar (Çuhadar, 2005: 3).

Güçlendirme kavramı organizasyonun alt kademelerindeki personeli hedef almaktadır. Buralarda çalışanlar arzu ettikleri sürece ve istedikleri derecede güçlendirme gerçekleşebilir. Yöneticileri öyle söyledi ya da istedi diye bu personel birden kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyeceklerdir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için en azından şu şartların gerçekleşmesi gerekmektedir (Koçel, 2003: 419):

- Personelin kendini iyi tanıması (yani kimdir, istekleri ve kariyer hedefleri nelerdir, kuvvetli-zayıf yönleri nelerdir) güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sürekli kendisini geliştirme arzusunun olması güçlendirmeyi etkiler. Güçlendirme uygulamalarının hedeflediği özelliklere sahip personele ulaşmak için onlara eğitim ve geliştirme imkânlarının sunulması gerekmektedir.

- Değişime açık olan ve değişimi kolay kabul eden çalışanları güçlendirmek daha kolaydır. Her çalışan takımlara girip girmeme kararını, isinde göstereceği gayretin ve ise katacakları enerjilerinin seviyesini kendisi belirler.
- Kendine güven derecesi yüksek olan personeli güçlendirmek nispeten daha kolaydır. Dolayısıyla işletmelerde karar alacak, aldığı kararları uygulayacak, karşılaştığı sorunlar karşısında inisiyatif kullanacak, yaptığı işlerin sonuçlarını değerlendirecek ve sorumluluğunu üstlenecek personelin özgüvene sahip olması çok önemlidir.
- Personelin dinleme ve geri bildirim alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler.
- Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir. Güçlendirilmiş personelin istenilen düzeyde başarıya ulaşması içinse (Barutçugil, 2002: 34);
- Personele açıklıkla tanımlanmış is amaçları verilmeli,
- Nereye kadar gidecekleri hakkında açık yol gösterici ilkeler koyulmalı,
- Hedef izleme ve geri bildirim sistemlerini kurmak gerekmektedir.

## **b) Yöneticiler**

Çalışanları güçlendirme çalışmalarından istenilen sonuçların alınmasında etkili olan bir diğer önemli unsur da yönetici yapısıdır. Yöneticinin güçlendirme kararının alınmasından başlamak üzere her safhada uygulamaya destek vermesi ve inanması büyük önem arz etmektedir. Çünkü yöneticilerin inanmadığı ve destek vermediği hiçbir uygulamanın başarıya ulaşması mümkün değildir. Yönetici inanç ve desteğinin olmadığı durumlarda yapılan uygulamalar işletmelere zarar veren acı tecrübelerle dönüşmektedir. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için yöneticilerin güçlendirmenin uygulanabilirliğine ve faydalı olacağına inanmaları ve desteklemeleri gerekir (Çöl, 2004: 31).

Personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır (Koçel, 2003: 419):

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma (problem çözme yaklaşımı) ortamı güçlendirmeyi etkiler.
- Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.
- Organizasyonlarda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri bildirim veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Yöneticiliğin “emir-komuta ve kontrol” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk (coaching) yapma” olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

### c) Örgüt

Diğer yönetim uygulamalarında olduğu gibi güçlendirme uygulamalarında da sonucu etkileyen en önemli unsurlardan biri örgüt yapısının taşıdığı özelliklerdir. Bu bağlamda Örgütlerin yapıları ve işleyiş tarzları, güçlendirme sürecinde birtakım etkilere sahiptirler. Güçlendirmeyi kolaylaştıran bu etkiler şöyle sıralanmaktadır (Koçel, 2003: 418–419):

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak şekilde tasarlanması,

- Misyon ve vizyonun net ve açık olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin uygulanıyor olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- Çalışanın sürekli olarak kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması,
- Çalışanın sadece çalışmalarının değil, tüm kişiliğinin ele alınması
- Vasıflı çalışanın bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işlemede tutulması.

Güçlendirmeyi uygulayan organizasyon yapılarının çok kademeli değil basık olması gerekmektedir. Basık bir yönetim yapısında hiyerarşik kademeler ve bürokrasi azalır dolayısıyla çalışanlara daha fazla sorumluluk verilir, çalışanlar yönetime daha fazla katılma imkânı bulurlar. Bütün bunlar personel güçlendirmenin uygulanmasına elverişli bir ortam hazırlar.

### **Çizelge 1. Hiyerarşik Kültür ve Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar**

<b>HİYERARŞİK KÜLTÜR</b>	<b>GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜ</b>
Planlama	Vizyon
Emir ve Kontrol	Performans için ortaklık
Kontrol Etme	Kişisel Kontrol
Bireysel Sorumluluk	Takım Sorumluluğu
Piramit Yapı	Çapraz Yapı
İş Akış Süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koç / Takım Liderleri
Çalışanlar	Takım Üyeleri
Ortak Yönetim	Takım Yönetimi

**Kaynak: Öğüt, A., Aygen S. ve Demirsel, M.T. ( 2007). Sakarya Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, s. 167**

Personel güçlendirmede organizasyonlar yeni bir kültür yapısıyla ele alınmalıdır. Sanayi çağına özgü klasik hiyerarşik kültür yerine, yeni ekonomik koşulların yerine getirdiği yenilik temelli bir bakış açısına sahip güçlendirme kültürü kullanılmalıdır. Çizelge 1.'de, bu güçlendirme kültürünün klasik sanayi kültüründen farkı gösterilmiştir (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007:167).

### **2.1.1.6. Personel Güçlendirmenin Nedenleri**

Diğer yönetim kavramları gibi çalışanları güçlendirme kavramı da birtakım nedenlerin ortaya çıkması sonucu oluşmuş ve uygulama alanı bulmuş bir yönetim anlayışıdır. Personel güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenleri ve gelişmeleri şöyle sıralayabiliriz (Koçel 2003: 417–418):

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS (Yönetim Bilgi Sistemleri) uygulamalarındaki gelişmeler, organizasyonları orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve “bölüm yöneticisi ile satış arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.”
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Personelin eğitim düzeylerinin ve beklentilerinin yükselmesi,
- Hem toplumsal düzeyde hem de organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynağı olarak belirmesi: Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yükle dolan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi şirketi” olarak adlandırılacak bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek “entelektüel sermaye” olarak adlandırılır. Değişen rekabet koşulları ve kalite kavramları işletmeler açısından müşteri istekleri ve bu isteklere hızlı cevap



verebilmeyi ve sonuç olarak müşteri memnuniyetini en önemli başarı ölçütleri haline getirmiştir. İşletmeler bunları başarabilmek için bir arayış içerisine girmişler ve bu arayış onları “müşterilerle yüz yüze olan çalışanların müşteri isteklerine cevap verebilir seviye ve yetkide olmasının gerekli olduğu” sonucuna götürmüştür.

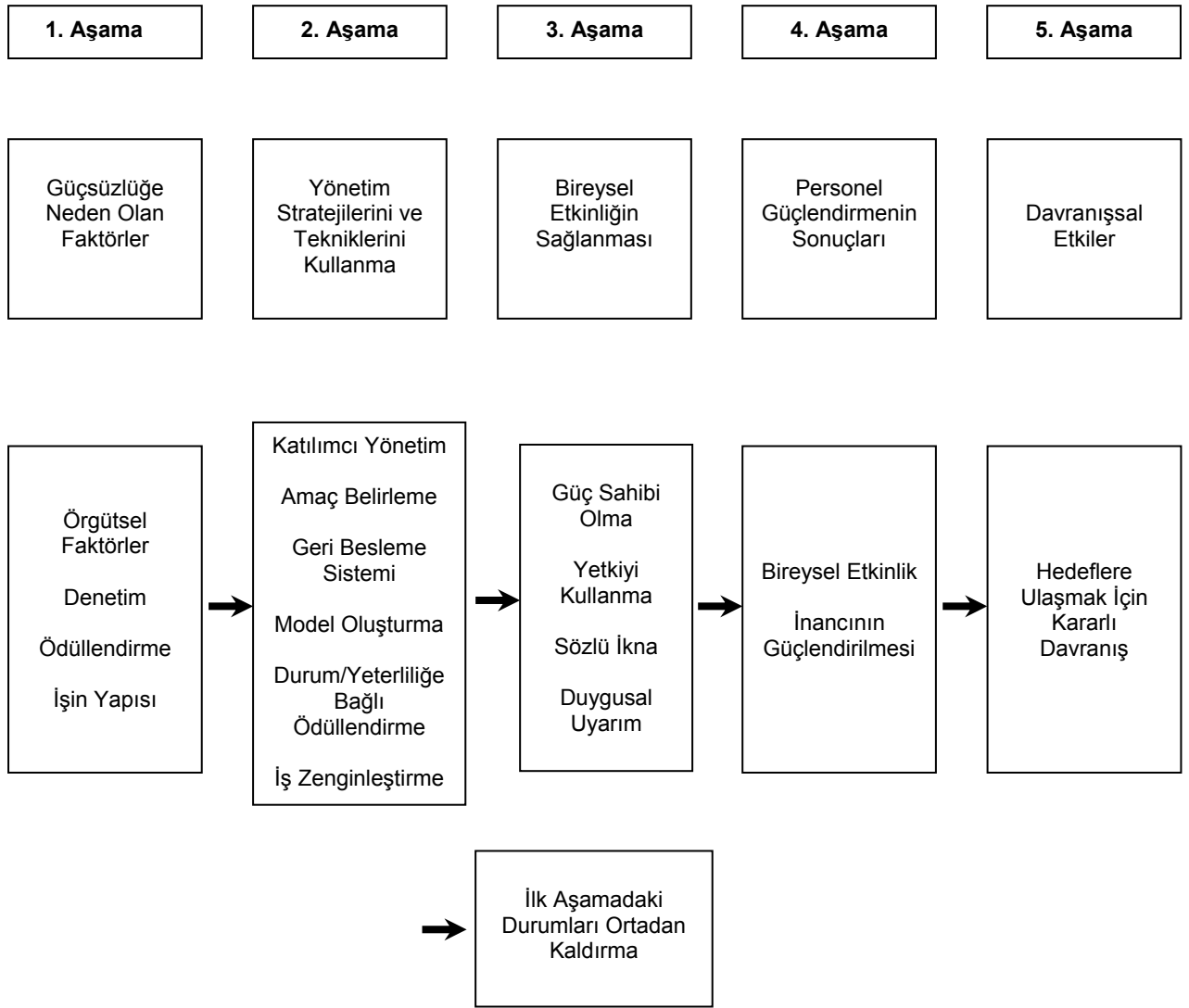
- Organizasyonlarda hiyerarşik komuta-kontrol anlayışının zayıflaması,
- Küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

Yukarıdan da anlaşılacağı gibi personel güçlendirme uygulamalarının önem kazanmasında çalışanların ve yöneticilerin etkisinin yanında işletmeler ve işletmeleri etkileyen dış çevrenin de büyük etkisi olmuştur.

Rekabet avantajı sağlama yarışında çalışan ve onun sahip olduğu bilgi ön plana çıkmıştır. Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerini hafif yükle dolaşan yeni bir işletme yapısı almıştır. Modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle ast-üst ilişkisi, meslektaş-takım ilişkisine dönüşmüş ve bu durum güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz bir hale getirmiştir (Doğan, 2003: 16).

#### **2.1.1.7. Personel Güçlendirme Süreci**

Personel güçlendirme uygulamaları kısa bir zaman diliminde tamamlanabilecek ve sonuca ulaşılabilecek bir süreç değildir. Personel güçlendirme çalışmaları insan üzerine yoğunlaştığı için ve insan yaşanan her türlü olaydan etkilendiği için uygulamalardan sonuç almak uzun bir süreçten sonra gerçekleşecektir.



## Şekil 2. Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

**Kaynak: Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, Cilt 13(3), s. 475**

Şekil-2’de görülen aşamalardan ilki, çalışanları psikolojik güçsüzlük durumuna düşüren şartların belirlenmesi aşamasıdır. Teşhis aşaması da diyebileceğimiz bu aşamada nezaret tarzı, ödül sistemi, işin özellikleri ve örgütsel faktörler gibi başlıklar altında toplanan ve işgörenlere güçsüzlük hissettiren faktörlerin neler olduğu tespit edilir.

İkinci aşama, yönetsel uygulamaların güçlendirilmesidir. Bunun başarılabilmesi için katılımcılık, amaç belirleme, geri besleme, modelleme, yeterliliğe dayalı ödül ve iş zenginleştirme gibi yönetim tekniklerinin bu aşamada uygulanması gerekmektedir.

Üçüncü aşamada güçsüzlük şartları tamamen ortadan kaldıracak olan kendine yeterli bilgisinin sağlanması çok önemlidir. Çalışanı hem işi yapabileceğine inandırmak hem de bu inancını eğitim ve diğer uygulamalarla pekiştirmek esas olmalıdır.

Dördüncü aşamada çalışanın ortaya koyduğu çaba, kişisel yeterlilik inancının düzeyi ve gösterdiği performans değerlendirilerek, bunların kuvvetlendirilmesine çalışılır.

Besinci ve son aşamada ise görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesi için çalışana inisiyatif kullanma imkanının verilmesi, motivasyonunun sağlanması ve güçlendirme uygulamalarında ısrar edilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1997: 423).

#### **2.1.1.8. Personel Güçlendirmenin Olumlu Yanları**

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi uzun bir zaman dilimini kapsar. Uygulamadaki en önemli kazanç, çalışanların kararlara katılımının sağlanmasıyla yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmede verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır. Yöneticiler güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde personel daha çok sorumluluk alarak daha iyi öğrenme eğiliminde olacak ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Personel güçlendirme sayesinde çalışanlar kararlara daha çok katılmakta, daha istekli olmakta ve daha çok inisiyatif kullanabilmektedirler. Böylece verimlilik artmakta ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay adapte olabilmektedir. Ayrıca müşteri memnuniyeti sağlanarak müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı elde edilmiş olmaktadır (Doğan 2006, 175).

Özellikle hizmet çalışanlarında personel güçlendirmenin yararları çok açık bir şekilde görülür. Hizmet sektöründe güçlendirilmiş personel yaratıcılığını kullanarak anında müşteriye cevap vermeli, sorunlara cevap bulabilmeli ve memnun olmayan müşterinin memnuniyetini sağlamak için çaba harcamalıdır. Örneğin; herhangi bir sebepten dolayı sorun yaşayan müşteriye “bu konu beni aşıyor” veya “bu konuyu müdürümle görüşmeliyim” şeklinde cevaplar vermek gibi sorunun çözümü olmayacağı için müşteriye memnun etmeyecektir. Güçlendirilmiş bir personel, öncelikle kendine güvenmeli ve müşterinin memnun olması için elimden geleni yaptım diyebilmelidir. Bu ise personelin işini sevmesi ve işinin sahibi olduğunu hissetmesi ile ilgilidir.

Personel güçlendirme sadece personeller ya da müşteriler için olumlu kazançlar sağlamamakta, yöneticileri ve işletmelerin kaynaklarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanların güçlendirilmesi demek, onların diğer bölümlerle birlik ve beraberlik düşüncesi içinde çalışması demektir. Güçlendirmeyle örgüt içinde olası çatışmalar azaltılacağı gibi iletişim ortamı da geliştirilecek ve takım çalışanları arasında güven bağı kurulmuş olacaktır.

Personel güçlendirmenin sağlayacağı bazı yararları maddeler halinde sıralayacak olursak (Doğan, 2003:107):

- Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecektir,
- Hizmet sunan işletmeler müşteri isteklerine daha çabuk cevap verebilmektedirler,
- Personel güçlendirme ile çalışanlar güçlendirilerek alt düzeylerdeki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacaktır.
- Personel güçlendirme kâr üzerinde olumlu etkiler yapacaktır,
- Personel güçlendirme, işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olur,
- Personel güçlendirme ile çalışanlara güvenilecek ve onların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanacaktır,

- Personel güçlendirme ile çalışanlar işletme ile ilgili her konuda karar verebilmektedirler,
- Personel güçlendirmede sorumluluk paylaşılmaktadır,
- Personel güçlendirmede, çalışanlar gerektiğinde yardım talep edebilmektedirler,
- Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir,
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yöndedir,
- Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde, en büyük öncelik ürün ve hizmetlerin kalitesindedir,
- Personel güçlendirmede, işgörenlerin işletmeye bağlılığı artmaktadır.
- Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunun azalması, işin zevkli hale gelmesi ve çalışanların bu yolla işletmeye bağlanması söz konusudur.

Günümüzde yöneticiler başarılı olabilmek için personeli güçlendirmenin çeşitli yollarını aramaktadırlar. Bunun yolu ise güçlendirilmiş personellerden geçtiğinden dolayı yöneticilerin yukarıda sıralanan maddeleri gözden geçirmeleri ve bunları uygulamaları gerekmektedir. Çünkü örgütsel başarının yolu gücün personele aktarıldığı yerde başlamaktadır.

#### **2.1.1.9. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yanları**

Personel güçlendirme uygulamaları esnasında çeşitli sorunlar da ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel 2003, 345 – 346; Erkutlu 2003, 138 – 139):

- Üst yönetim, personeli güçlendirmenin önemini kavrayamadığında ya da bu uygulamayı kendi konumu için bir tehdit olarak gördüğünden güçlendirilen personele yeterli desteği vermeyebilir.
- Organizasyon içerisinde iyi tasarlanmış bir enformasyon sistemi olmadığı, güçlendirilmiş çalışanlar kendileri için gerekli bilgileri elde etmekte zorlanabilirler.

- Bir diğ er sorun, güçlendirilmiş, çalışanlara performansları hakkında geri bildirim yapabilecek ve çalışanların kendilerini daha da geliştirebilmelerine olanak verecek bir performans değerlendirme sistemine ve eğitim olanaklarının bulunmamasıdır.
- İşgücü maliyetlerinin yükselmesi,
- Eğitim maliyetlerinin yükselmesi,
- Personel Güçlendirmeye dâhil edilmeyen personelin çatışma eğiliminde olması,
- Ekip toplantılarında zaman kaybının olması,
- Orta kademe yönetimin direniş göstermesi,
- Personelin değışime direnmesi,
- Karşılanamayan beklentilerin ortaya çıkması
- Hatalı veya zamanında alınmayan kararlar,
- İşletme oyununun kurallarının doğru olarak tespit edilmemesi.

Personel güçlendirmenin olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz ya da olumsuz gibi gözük en yanları da mevcuttur. Bu sebeple sürecin en başında, yukarıda bahsedilen durumlar gözden geçirilmeli ve yapılması muhtemel hatalar başlamadan ortadan kaldırılmalıdır.

#### **2.1.1.10. Personel Güçlendirmenin Maliyetleri**

Örgütlere pek çok fayda sağlayan personel güçlendirme anlayışı kaçınılmaz olarak örgütte bir takım maliyetler de ortaya çıkarmaktadır (Yıldırım, 2004: 106; Çavuş, 2006: 67-68).

Personel güçlendirmenin gücü tartışılmazdır. Personel güçlendirme küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin rekabet edebilme durumunu arttırmaktadır. Ancak personel güçlendirmenin faydaları yanında maliyetlerinin de göz önüne alınması gerekmektedir. Bu maliyetler aşağıda sıralanmıştır.

- Zaman alıcı olması,
- Personeli seçme ve eğitime maliyetleri,
- Personel güçlendirmenin bir program olarak uygulanması gereği,
- Yönetim bilgi sistemlerinin kurulması gereği,
- Müşteriyi ilk defada memnun etmenin neden olduğu maliyetlerdir.

#### **a) Zaman Alıcı Olması**

Personel güçlendirme programının uygulanması çok geniş kapsamlı işler yapmayı gerektirmektedir. Güçlendirme, bir gecede olup bitecek bir süreç değildir. Güçlendirme programlarının en büyük zorluğu, öğrenme eğrisinin örgütler için yıllar alan bir süreç olmasıdır. Bu uygulama bir yaşam biçimidir ve sonuçlarını görmek zaman gerektirmektedir (Doğan, 2006: 166).

#### **b) Personeli Seçme ve Eğitime Maliyetleri**

Etkin, yeterli ve yaratıcı problem çözme yeteneğine sahip çalışanın sansa bırakarak seçilmesi doğru olmayacaktır. Personel güçlendirme uygulaması, etkin bir iş alma ve yerleştirme politikası ve seçim süreci, zorunludur. Ayrıca, mevcut personelin uygun olup olmadığının incelenmesi de maliyetli bir süreçtir. Uygun görülen personelin seçimden sonra eğitim alması ise ilk aşamadan daha fazla harcama gerektiren bir süreçtir. Bununla birlikte, personel güçlendirme yaklaşımında iyi bir lidere, yetiştirici ve yol göstericiye de ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, sadece çalışanların değil, yöneticilerin de seçilmesi ve eğitilmesi gerekliliği örgüt için bir maliyet unsurudur (Doğan, 2006: 168; Yıldırım, 2000: 106). Yöneticiler, ayrıca değerli fikirleri nasıl ödüllendireceklerini ve çalışanları işlerinde ve güçlendirme programında ne gibi zorlukların beklediği konusunda da eğitilmelidirler. Güçlendirme, yöneticilerin çalışanlarının her türlü fikrine evet demeleri şeklinde de anlaşılmalıdır. Aksine güçlendirme, takım üyelerini yavaş yavaş ve sistematik bir şekilde fikirlerini uygulamaya aktarmaya yönelmelidir.

### **c) Bir Program Olarak Uygulanması Gereği**

Personel güçlendirmenin bir program olarak uygulanmasında öncelikle çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi ve ikna edilmesi gerekmektedir. Bir örgütte personel güçlendirme uygulamaları ile birlikte yöneticilerin kontrolü azalmakta, çalışanlar daha fazla risk ve sorumluluk almakta; müşterilere daha iyi ve hızlı hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi ve daha da önemlisi personel güçlendirmenin örgüt için bir yaşam felsefesi haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu da, örgütler ve yöneticiler için köklü bir değişim ve uzun bir zaman maliyeti anlamına gelmektedir (Doğan, 2006:169–170).

### **d) Yönetim Bilgi Sistemlerinin Kurulması Gereği**

Personel güçlendirme anlayışında örgüt ile ilgili her türlü bilgiye anında ulaşmak çok önemlidir. Bu nedenle, örgüt içi iletişimi destekleyen ve kolaylaştıran merkezi bir yönetim bilgi sisteminin kurulması gerekmekte ancak; etkili bir iletişim sisteminin kurulması için katlanılması gereken maliyetler de personel güçlendirmenin karsısına bir engel olarak çıkabilmektedir (Doğan, 2006: 171).

### **e) Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Maliyeti**

Müşteriler isteklerini dile getirdikleri zaman ilk seferde bu istekler yerine getirilirse örgüte karşı güven beslerler ve hizmetin kalitesinden memnun olurlar. Bu nedenle ihtiyaç duyulduğunda işgören kuralları ihlal etme hakkına sahip olabilmelidir. Fakat bu durum bazen ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde ön büro departmanında çalışan bir işgörenin karşılaşılan bir durumla ilgili olarak üstüne danışmadan karar vermesi, diğer çalışanlar için sıkıntı oluşturabilir. Müşteri ile direkt temasta bulunan işgörenin yaptığı davranış fayda sağlarken, diğer işgörenlerin arkadaşlarını desteklememesi ve standart dışı davranışa uyum sağlayamamaları da işlerin uzamasına sebep olmaktadır.



Personel güçlendirme anlayışı başlangıçta örgütler için uzun, yorucu ve maliyetli bir yaklaşım olarak algılanabilmektedir. Ancak zaman içinde güçlendirilmiş çalışanlar ve güçlendirilmiş faaliyetler ile sağlanan kazançlar, personel güçlendirmenin getireceği maliyetler ve olumsuzlukların önüne geçebilmektedir (Doğan, 2006: 172).

#### **2.1.1.11. Konaklama Sektöründe Personel Güçlendirme**

Rekabette üstünlük kaynağı olarak işgücünün öneminin artması, rekabetçi başarıyı sağlayabileceği gibi işletme için diğerleri tarafından benzeri oluşturulamayacak bir işgücüne sahip olmanın avantajlarını da ortaya çıkaracaktır (Pfeffer, 1995: 17). Özellikle hizmet sektöründe mükemmel müşteri hizmeti güçlendirilmiş çalışanlarla mümkündür (Türkan, 2007: 217).

İşlerinde güçlendirildiklerini hissen işgörenlerin işte daha az gerginlik yaşadıkları ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğu artık bilinen bir gerçektir. Yapılan araştırmalarda kendi kararını kendisi verebilen işgörenin performansının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla personel güçlendirme; işgörenlerin motivasyonunu, iş tatminlerini ve işletmeye olan güvenlerini artırarak onlara önemli yararlar sağlamaktadır. Üst düzey çalışanlar da kontrol fonksiyonunun yerine zamanlarını işletmenin vizyonunu, misyonunu ya da stratejisini belirleyerek değerlendirebileceklerdir. Bu bakımdan personel güçlendirme, müşteri memnuniyetinin anında sağlanmasına ihtiyaç duyan konaklama işletmelerinde önemle üzerinde durulması ve uygulanması gereken bir yaklaşım olarak görülmelidir (Demirbilek ve Türkan, 2006; 199).

Hizmet sektöründe personel güçlendirme rekabet avantajı olarak görüldüğü için kavramın uygulamada bu sektörde daha anlaşılır ve açık hale gelmesi beklenmektedir (Özgen ve Türk, 1997: 85). Hizmet sektöründeki işletmeler müşterilerle doğrudan ilişki kurarlar. Dolayısıyla hizmet sektöründe müşteri tatmininin sağlanması için öncelikle müşteri beklentilerinin doğrudan iletişimle karşılanması gerekir. Doğru şekilde güçlendirilen çalışanların özerk

biçimde karar alma yetkinliklerinin olması, müşterilerle ilişkilerinde yeni kurallara göre davranmaları anlamına gelir. Eğer müşteriyle ilişki kuran çalışan, anlık müşteri taleplerine cevap verebilmek için “yöneticime sormam gerek”, “benim yetkimi aşıyor”, “daha sonra uğrasanız” gibi yaklaşımlarda bulunursa müşteriler, taleplerini gerçekleştirebilecek başkalarını bulacaklardır. Günümüzün sert rekabet ortamında işletmeler için önemli olan yeni müşteri edinmekten çok müşteri sadakati sağlayarak öncelikle mevcut müşteri potansiyelini elde tutabilmektir. Personel güçlendirme, çalışanların anlık müşteri taleplerine derhal çözüm üretebilme sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duyacakları yetkinin gerçek sahibi yapılmalarını, hızlı ve doğru kararlar alabilme yeteneklerinin ve görevleriyle ilgili genel yetkinlik düzeylerinin geliştirilmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Çalışanlara süreçte ortaya çıkacak sorunları tanımlama ve çözüm bulma yetkisi verildiğinde, çalışanlar müşterilerle birebir ilişki kuracaklar ve oluşacak sorunlar anında çözülebilecektir.

Konaklama işletmelerinde personel güçlendirme uygulamasıyla sorumluluklarını yerine getirebilecekleri yetkilerle de donatılarak daha yetkin hale getirilen çalışanlar, anlık gelişen her türlü müşteri beklentisinin veya sorununun çözümü için başka kademelerin onayına ya da direktifine ihtiyaç duymaksızın müşteri memnuniyetini gerçekleştirebilecek sorun çözücü yaklaşımlarda bulunabileceklerdir. Diğer bir deyişle, çalışanın müşteri ile ilişkisinde ara kademelerin, üstlerin devreden çıkarılması müşteri beklentilerinin anında karşılanmasını sağlayacaktır. Güçlendirilmiş personel, orta kademe yöneticileri olan denetçilere duyulan ihtiyacı ortadan kaldıracığı gibi çok daha karmaşık konularla ilgilenmesi gereken üst yönetimin iş yoğunluğunu da paylaşarak azaltmış olacaktır. Kaldı ki müşteri çözüm odaklıdır ve sorununun en kısa yoldan çözülmesini bekler. Sorun çözmede aşamaların artırılmasının müşteri için ortaya çıkaracağı bir katma değer olmadığı gibi zaten müşteri de birilerinin kendisi için hangi aşamalarda neler yaptığıyla değil beklentisinin anında yerine getirilmesiyle ilgilenmektedir. Bu konudaki müşteri beklentilerinin karşılanması müşteri tatminini ve dolayısıyla sadakatini sağlayabilir. Buna göre, rekabetin üst düzeyde yaşandığı konaklama sektöründe mükemmel müşteri hizmeti, yalnızca güçlendirilmiş

çalışanlarla mümkün olacaktır. Bu noktada yönetimin tek sorumluluğu, sistemin unsurlarını koordine etmektir (Türkan, 2008a: 104).

## **2.1.2. İş Tatmini Kavramsal Analizi**

Bu kısımda sırasıyla iş tatmini kavramının tanımı, gelişim süreci ve iş tatmininin birey, örgüt ve yöneticiler açısından önemi üzerinde durulacaktır.

### **2.1.2.1. İş Tatmininin Tanımı**

İlk kez 13. yy. da ortaya çıkan ve Latince’de yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilen “tatmin” kavramının yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini, bir süreç, ikincisi ise tatmini bir sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldığında tatminin kendisinden ziyade temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Bu bakış açısı, alınan ve beklenen arasındaki bir değerlendirmeyi ortaya koyar. Sonuç açısından tatmin ise beklentinin karşılanması olarak görülebilir (Naktiyok, 2002: 168).

Genel olarak tatmin kavramı dışarıdan gözlemlene olanağının çok geniş olmaması ve kişi tarafından hissedilen bir duygu olması bakımından sübjektif bir özellik gösterir. Bu nedenle de tatmin kişiden kişiye değişkenlik gösteren bir kavramdır. Bir kişinin tatmin olup olmadığını ancak kişinin sözlerinden ve davranışlarından anlayabiliriz.

İş tatmini, organizasyonel davranış literatüründe yer alan eski bir kavramdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 340). Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur. Bu görüşe göre iş tatmini, kişinin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan

elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Akıncı, 2002: 2–3). Bireyin verimli çalışabilmesi ve yaşamından memnun olabilmesi, işine yönelik duygularıyla yakından ilgilidir. İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını içeren ve kişinin işine ya da iş yaşantısına verdiği değeri ifade eden olumlu duygusal bir durumdur (Coşkuner, 2001: 77–78).

Steers ve Black iş tatminini “kişinin işini ya da iş tecrübesini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan keyif verici ya da olumlu anlam ifade eden bir durum” olarak ifade ederlerken (Steers ve Black, 1994: 87) Vroom, iş tatminini “iş görenlerin sahip olduğu işteki rolüne karşı duydukları olumlu duygusal tepkileri” olarak tanımlamıştır. Galbraith’e göre iş tatmini “iş görenlerin iş davranışları ve örgütsel özendiricilere karşı olumlu duyguları” iken Porter, Lawler III ve Hackman kavrama “işgörenlerin işine ve örgütüne karşı geliştirdiği olumlu tepki” şeklinde yaklaşmışlardır (Çardak, 2002: 18).

İş tatmini, işe karşı oluşan genel bir tepki olarak tanımlanmaktadır ya da işle ilgili genel duygular olarak ifade edilmektedir. Bu duygular, iç çevreyle olabileceği gibi dış çevreyle de alakalı olabilir. İş tatmini, önem ifade eden bir işin yapılmasını kolaylaştırarak veya başarılmasını sağlayarak çalışanın işini değerlendirmesi sonucunda oluşan gurur verici duygusal bir durumu ifade eder (Lee ve Mitchell, 1994: 83). İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar, çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Eren, 2004: 202).

İş tatmini, işe karşı kişisel bir tutum olup, çalışanların iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durumdur (Ersan, 1997: 75). Bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004: 18). Diğer bir ifade ile işgörenin işinden elde ettiği maddi çıkarlar, iş çevresi ve işin özellikleri arasında belli bir uyum var ise işgörenin mutluluğu artacaktır.

İş tatmini iki ana unsura bağlıdır (Bingöl, 1996: 265). Bunlardan ilki bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu

gereksinimler ve bunların şiddet dereceleridir. Bir diğer ifade ile fiziksel, ruhsal ve güvenlik gereksinimi ile bunların öncelikleridir. Bunun nedeni, bireyin motivasyonunun onun ihtiyaçları ve bu gereksinimlerin derecesi ile yakından ilgili olmasıdır. Gereksinimler bireyden bireye farklılık arz eder. Her bireyin gereksinim ve beklentileri, o bireyin yaşı, cinsiyeti, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ortam tarafından etkilenir.

İş tatminini etkileyen ikinci unsur ise, işin fiziksel ve ruhsal koşulları ve koşulların iş görenin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiğiidir. Bu karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında, iş tatmini de yüksek olacaktır. Bir diğer ifadeyle, bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Dolayısıyla iş tatmini işin özellikleri ile iş görenlerin isteklerinin uyumudur. Karşılanmayan istek ve gereksinimler, zamanla bireyden gelen ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına yol açtığı gibi, iş verimini de düşürebilmektedir.

İş tatmini, insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6). İş; bireyi toplumsal, kültürel ve ekonomik çevreye bağlayan bir araçtır. İşin ekonomik değerinin yanı sıra toplumsal, prestij ve sağlık gibi değerleri de vardır (Tosun, 1990: 9).

Tüm bu tanımlar ışığında iş tatmininin üç önemli boyutu ortaya çıkmaktadır. İş tatmini kavramının boyutları (Tosi, Rizzo, Carroll, 1990: 129):

- İş tatmini bir işe karşı duygusal yanıttır. Bu yüzden gözlenme imkânı yoktur ve yalnızca ifade edilebilmektedir.
- İş tatmini genellikle kazançların hangi ölçüde karşılandığı ya da beklentilerin ne kadarının kazanıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi tutumlardır.

### 2.1.2.2. İş Tatmininin Gelişim Süreci

I. Dünya Savaşı'yla birlikte Amerikalı ve Avrupalı psikologlar, insanların iş yerleriyle ilgili sorunları olduğunu fark etmiş savaş sonrası düşün verimi artırmak ve işgören değişim hızını azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır. İşgörenin verimini artıran faktörler ve işgören-işveren uyumunu sağlama yolları hakkında incelemeler yapan araştırmacılar, fiziksel faktörlerin işgörelere etkisini araştırmışlardır.

II. Dünya savaşından sonra iş tatmini kavramı kesin olarak ortaya çıkmıştır. O dönemde çalışmakta olan fabrikalar, fiziksel açıdan yetersiz ortamların yanında, iş görenlere tatmin sağlayıcı ortamlar hazırlamaya da önem vermemişlerdir. Bunun yanında işler günlük ve yükselme imkânı sağlamayan işler olduğundan verimlilik oldukça düşük olmuştur. II. Dünya Savaşı'ndan sonra iş görenlerin kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği maddi yükten, olumsuz sanayi ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak için iş tatmini kavramı önemsenmiştir (Türk, 2003: 75).

Sanayi devriminden sonra işlerdeki yapısal değişimler sonucunda işgörelerde bazı tatminsizlikler başlamıştır. Bu durum tatmin ile işin yapısal özellikleri arasındaki ilişkiyi hedef alan çalışmaların sayısında artışa sebep olmuştur. Davranış bilimciler tarafından yapılan tatmin araştırmalarında işgörenin davranışlarında etkili olan değişkenler incelenirken, yönetim bilimciler tarafından yapılan araştırmalarda ise şikâyetler, işe devamsızlık, iş kazaları, mesleki hastalıklar gibi işletme sorunları incelenmektedir.

#### a) Klasik Süreç

Klasik süreç Frederick Winslow Taylor'un bilimsel yönetimi Henry Fayol'un yönetsel teorisi ve Max Weber'in bürokratik yaklaşımının birleşiminden oluşan ve gelişme gösteren bir yönetim anlayışıdır.

Temelleri F. W. Taylor tarafından ortaya atılan klasik yaklaşım ekolü, örgütlerde işgörenin motivasyonunu almaya yönelik yapılan ilk çalışmadır. Taylor, ekonomik kazancın iş görenleri motive eden temel faktör olduğunu söyleyerek, ücret teşvik sistemlerini kullanmayı önermiştir. Klasik yaklaşımda diğer isteklendirme faktörleri göz önüne alınmamıştır (Gözen, 2007: 8).

Klasik yönetim anlayışında işgörenlerin, işlerini yaparken bedenlerini gerektiği şekilde kullanmadıkları, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı ve temposunu yakalayamadıkları, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerini iyi ayarlayamamaktan dolayı yorgunluklarının artıp dayanıklılıklarının azaldığı ve sonuçta verimliliklerin düştüğü belirtilmiştir. Daha sonradan Taylorizm adıyla ekol olan bu yöntem insan sorunlarına daha çok bir mühendis gibi yaklaşmıştır. Taylorizm, iş tatmini araştırmalarında fiziki ve ekonomik koşullarla ilgilenen kuram olarak adlandırılmış ve Hawthorne çalışmalarına kadar sürmüştür (Alan, 2003: 5).

Klasik yönetim yaklaşımında işgörene makinanın bir parçasıymış gibi davranılacağı varsayılmıştır. Yaklaşımda işgörenler ile dış çevre arasındaki etkileşim göz ardı edilmiş ve böylece örgüt kapalı bir sistem olarak incelenmiştir. İşgören kendine söyleneni yapan, sistemin gereklerini yerine getiren pasif bir unsur olarak görülmüştür (Burnes, 1996: 27). Bu nedenle klasik yaklaşımlara yapılan en büyük eleştirilerden ikisi davranışsal konulara önem vermemesi ve işletmeyi kapalı bir sistem olarak görerek dış çevre etkilerini göz ardı etmesidir. Burada göz ardı edilmemesi gereken temel noktalardan biri ise bu teorilerin ortaya atıldığı dönemlerde dış çevredeki değişimin günümüzdeki kadar etkili olmadığıdır (Luthans, 1995: 167).

Dönemin özellikleri dikkate alındığında aslında Taylor'un özgün bir söylemle ortaya çıktığı görülür. Taylor'un üretimin belirlenmiş kurallar sayesinde arttırılacağı fikrinin yanı sıra, örgüt içi karşılıklı ilişki sisteminin güven ile mümkün olabileceği fikrini de, yönetim bilimi açısından formüle ettiği düşünülebilir (Asunakutlu, 2001: 5).

Taylor'un felsefesi Şu dört ilke ile özetlenebilir (Güney, 2001: 10):

- Yönetim uygulamasında bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi.
- İŞgörenleri işe alırken, belirtilen işe uygun kişiyi seŐmeye yarayacak bilimsel yöntemlerin kullanılması.
- İŞgörene bilimsel, Ğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama ve böylece işgörenlerle işten gelen bir işbirliği geliştirme.
- Yönetim ile işgörenlerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaŐŐa ilişki ve iŐbirliĐini teşvik etmek.

Endüstri kesiminin geliŐmesiyle birlikte Taylor'un yönetim yaklaşımı mikro düzeyde kalmıŐtır. Bu nedenle ilk kez Henry Fayol yönetim düŐüncesinin temel kavramını, yönetim ve örgüt olgusunu daha ayrıntılı olarak inceleyerek ve bazı ilke ve teknikler belirleyerek makro nitelik taŐıyan "Yönetsel Kuram"ı ortaya atmıştır (Alpugan, Oktav, Demir ve ner, 1990: 140–142). Henry Fayol'un "Yönetim SreŐleri" görüşü Avrupa'da yönetime farklı bir bakış aÇısı getirmiştir. Fayol 1916'da Fransa'da yayımladığı "Genel ve Endüstriyel Yönetim" isimli kitabında yönetsel davranış işin bir takım kurallar ve ilkeler getirmiştir (Başaran, 1992: 41). Fayol bir işletmenin amacına ulaŐabilmesi işin türlü ŐalıŐmalara ihtiyaÇ olduğunu söylemiŐtir. Bu ŐalıŐmaların ise ŐeŐitli insan ve insan grupları tarafından yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmüŐ ve yönetim ŐalıŐmalarını beş bölüme ayırmıŐtır (Alpugan ve diğerleri, 1990: 140–142):

- **Teknik ŐalıŐmalar;** dar anlamda üretim iŐlemleri bu gruba girmektedir.
- **Ticari ŐalıŐmalar;** satın almak, satmak, değiştirmek, yani alım satım işleri bu grup ŐalıŐmalarını oluşturmaktadır.
- **Finansal ŐalıŐmalar;** işletme işin gerekli olan parasal fonların sağlanması ve dağıtımıdır.
- **Muhasebe ŐalıŐmaları;** stok hesapları, gelir-gider Őizelgesi, bilnŐo, maliyetler, senetler, istatistikler, vb. oluşturmaktadır.



- **Güvenlik çalışmaları;** doğal afetler, hırsızlık, yankesicilik, sendika hareketler, kötü kullanma, çalışanın bilerek ya da bilmeyerek meydana getirdiği zararlara karşı alınması gereken önlemleri kapsar.

Fayol'un kafasında canlandığı ortalama insan tembeldir. İş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu nedenle düşünür, onları yola getirecek katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin oluşturulmasına gerek olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidirler. Fayol'a göre insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yönetilmeyi tercih ederler. Sorumluluk korku kaynağıdır. Bu nedenle onu yüklenbilme cesareti gösteren kişilerin sayıları toplumda çok azdır. Fayol, bu cesur kişileri kahraman olarak nitelendirmekte ve bunların fiziksel ve sağlık bakımından kusursuz, entelektüel niteliklere sahip, manevi ve kültürel yönlerden kendilerini geliştirmiş, işletmeciliğin her işlevi ile ilgili yeterli bilgilerle donatılmış, otorite kurabilecek, yönetsel kişiliğe sahip kimseler olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Fayol'a göre toplumda sayıları çok az olan bu kişiler yönetim kadrolarına getirilebilir (Eren, 1993: 15).

Fayol kendi endüstriyel deneyimlerini de kurama katarak bir yönetsel yaklaşım geliştirme gayretine girmiştir. Fayol'a göre yönetimin on dört temel ilkesi vardır. Bunlar (Leblebici, 2008: 111):

1. İş bölümü ve uzmanlaşma
2. Otorite (Yetki)
3. Disiplin
4. Emir komuta birliği
5. Yönlendirme (Amaç) birliği
6. Genel çıkarların bireysel çıkarlara üstünlüğü
7. Ücret ödeme
8. Merkezîyetçilik veya Adem-i Merkezîyetçilik
9. Hiyerarşi
10. Düzen
11. Hakkaniyet

12. Personelde devamlılık
13. İnisiyatif
14. Grup ruhu (Esprit de Corps)

Yukarıdaki sıralamadan da anlaşılacağı gibi Fayol ilkelerini makro düzeyde tutmuştur. Başarılı bir yönetici olan Fayol'un ilkeleri bazı değişikliklerle günümüzde halen kullanılmaktadır.

Klasik dönemde Taylor ve Fayol'dan sonra görüşleri en çok tartışılan düşünür Alman sosyolog Max Weber'dir. Weber öğretisine göre, modern ekonomik yaşamın özü, kural ve yasaların çeşitlenmesi ve sayılarının artmasından oluşmaktadır. Weber'e göre akılcılığın nihai olarak şekillendiği yapı bürokrasidir. Modern bürokratik otoritenin akılcılığı ve istikrarı, kurallara bağlanmış olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bu durum üstlerin istedikleri gibi davranmalarının şeffaf ve açıkça dile getirilen bir biçimde sınırlandırılması ve astların haklarının ve görevlerinin, önceden belirlenmesi anlamına gelmektedir. Modern bürokrasiler, kuralların toplumsal olarak somutlaştırılması olarak değerlendirilebilir (Asunakutlu, 2001: 8–9).

Max Weber de Frederick Taylor ve Henri Fayol gibi organizasyonlarda uzmanlaşma, hiyerarşi ve kuralların önemi üzerinde durmaktaydı. Weber'in yönetim modelinde de insan boyutunun günümüzdeki anlayıştan çok farklı olarak ele alındığını söyleyebiliriz. Weber'in yönetim ilkelerine göre organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması, yönetici ve çalışanların bu kurallar çerçevesinde hareketi söz konusuydu. Günümüzde genel kabul gören insan kaynakları yönetimi felsefesinden farklı olarak Weberyen yönetim felsefesinde alt-üst ilişkilerinin hâkim olduğu bir hiyerarşik-bürokratik model öngörülüyordu (Aktan, 2007: 1).

Bürokratik yapıda inisiyatif kullanılacak alanlar sınırlı ve açıkça belirlenmiştir. Görevler rutin hale getirilmiş ve herkesin yapacağı faaliyet resmi biçimde dağıtılmıştır. Hiyerarşik yapıda kesin ve açık bir emir komuta vardır. Astlar kendilerine verilen emirlerin kurallara uygunluğunu sorgulayabilir. Alınan kararlar, yapılan işler düzenli olarak yazılı biçimde

kayda geçirilir. İstihdam edilecek memurlar teknik özelliklerine göre seçilir ve atanır. Bu kişiler çalışmalarının karşılığında düzenli bir ücret alırlar. Bu kişilerin memuriyette yükselmeleri belirli kurallara bağlanmıştır ve bu açıdan belirli bir kariyer süreci vardır. Bu özellikleri bürokrasiyi geleneksel idari yapıların üstesinden gelemeyeceği oldukça karmaşık işleri yapmaya muktedir kılmaktadır (Leblebici, 2008: 103).

Avrupa'da 1900'lerde sürdürülen etkinlik arayışları çerçevesinde Weber, etkinlik açısından bürokratik organizasyon yapılarının ideal olduğunu ileri sürmüştür. Weber bürokratik yapı ile ilgili birçok özellik tanımlamaktadır. Bunlardan en önemli dört tanesi şunlardır (Senior, 2002: 73):

- Uzmanlaşma ve isgücünün ayrılması. İş, çalışma ve rollerin iyi tanımlanması ve yüksek uzmanlaşma arasında ayrılmıştır.
- Görevlerdeki hiyerarşik düzenlemeler. Görevler üst yönetimden alt kademeye kadar emir-komuta zinciri şeklinde hiyerarşik olarak düzenlenmiştir.
- Şahsi olmayan kurallar sistemi. Açıkça tanımlanmış kurallar ile uyumlu olan zorunlu işler çalışanların görevlerini şahsi olmayan bir duruma götürmektedir.
- Şahsi olmayan ilişkiler. Kuralların, prosedürlerin ve yazılı kayıtların kullanılması ve çalışanlarla ilgili ortak kararların uzmanlar tarafından faaliyetlerinin koordine edilmesini içerir.

### **b) Neo Klasik Süreç**

Endüstri Devrimi ve sonrasında ortaya çıkan neo klasik yaklaşım, klasik yaklaşımın tersine insanı bir bütün olarak incelemenin önemini vurgulamaktadır. Harvard Üniversitesi'nin ünlü profesörleri arasında yer alan Elton Mayo ve arkadaşları F.J. Roethlisberger ve W.J. Dickson tarafından 1927 yılında başlatılan ve 1939 yılına kadar uzanan deneyler dizisi şeklinde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları Amerika'da Chicago yakınlarında bulunan "Western Electric Company" adlı şirketin Hawthorne fabrikalarında

gerçekleştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 14). Yapılan bu araştırmalar sonucunda erişilen en önemli sonuç; ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşulları değil, işyerindeki moral ortamı, bireyler arası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen temel faktörlerdir (Eren, 2000: 21).

Neo klasik süreç, yönetime yeni ilkeler getirmekten ziyade klasik süreçteki eksiklikleri ve boşlukları gidermek üzere getirilen bir anlayıştır. Neo klasik sürecin öncüsü olarak kabul edilen Elton Mayo işçilere daha fazla önem verilerek, işletmelerin çok daha fazla kazanç sağlayacağını iddia etmiş ve o dönem için devrim sayılabilecek bir yaklaşımı ortaya koymuştur.

Neo klasik yönetim teorisine insan ilişkileri okulu dışında insan davranışları okulu da 1950 ve 1960'lı yıllarda katkıda bulunmuştur. Frederick A. Herzberg, Douglas Mc. Gregor ve Rensis Likert gibi araştırmacılar bu okula katkıda bulunanlar arasında sayılabilir. Son olarak 1960 ve 1970'lerde organizasyon ve yönetim alanında sistem teorisi adı verilen yeni bir yaklaşım gündeme gelmiştir. British Tavistock Institute adı verilen bir merkezde çalışan araştırmacılar organizasyonun teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünü olduğunu ifade etmişlerdir (Aktan, 2007: 1).

1950–1960 yılları arasında klasik yaklaşım görüşü tamamen terk edilerek, Neo klasik yaklaşım en yaygın biçimde yönetim ve örgüt sorunlarının çözümünde kullanılmıştır. Bu yaklaşımın klasik olandan farkı, insan ihtiyaç ve güdülerinin belirlenmesi, örgütlerde insanları harekete geçirme ve teşvik etmede kullanılmasıdır. Bunun yanında monotonluk ve iş tatminsizliğine karşı alınacak başlıca önlemler üzerinde durulmuştur (Kantarıcı, 1997: 3).

### **c) Modern Süreç**

Bu ekolde insanın doğası ile ilgili bir takım varsayımlarda bulunulmuştur. İlk varsayıma göre, insanlar örgütte işlerine anlamlı bir

katkıda bulunmayı istemektedirler. İkincisi, iş zevksiz değildir. İş zenginleştirme ve işin yeniden tasarımı iş çeşitliliğini, sorumluluğunu, özerkliğini v.b. arttırmaktadır. Üçüncüsü, işgörenlerin işleriyle ilgili anlamlı ve rasyonel kararlar alabilecekleri savunulmaktadır. Son olarak ise, bireyin kendini kontrol ve idare derecesinin artması ile iş tatmini de büyük ölçüde artmaktadır. Diğer bir deyişle, iyi ve anlamlı bir performansın iş tatminine yol açtığı varsayılmaktadır (Ateş, 2005: 69–70).

1970'li yıllar, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde sistem yaklaşımının en fazla vurgulandığı dönemdir. Açık sistem teorisi adıyla, işletmede çalışanı ve yöneteni etkileyen faktörler ortaya konarak işgörenin iş tatminini etkileyen faktörler daha kapsamlı ve isabetli olarak tespit edilmiştir. Açık sistem kuramı, durumsallık yaklaşımının doğmasını hızlandırmış, değişen iç ve dış koşullara uygun yönetim ve örgütlenmeyi getirerek, iş tatminini artıran önemli bir yönetim anlayışının doğmasını sağlamıştır (Kantarıcı, 2005: 4–5).

### **2.1.2.3. İş Tatmininin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

İş tatmini kavramı moral, motivasyon, performans, işe bağlılık ve yaşam tatmini gibi kavramlara bağlı olarak şekillendiği için aralarında bir ilişki vardır. Bu bölümde iş tatmininin moral, motivasyon, performans, işe bağlılık ve yaşam tatmini gibi kavramlarla ilişkisi üzerinde durulacaktır.

#### **a) İş Tatmini ve Moral**

Moral tanımlaması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Birey için kullanıldığı gibi bir grup için de kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, moral; bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosferdir (Eren, 2004: 197).

Moral hem iş tatmini ile ilgilidir, hem de iş tatmininin bir ürünüdür. Ancak iş tatmini ile moral arasında iki küçük fark bulunmaktadır (Başaran, 1991: 208).

- İş tatmini daha çok geçmişle ve şimdiki durumla ilişkilidir. Moral ise daha çok geleceğe yöneliktir.
- İş tatmini bireysel bir duygudur. İşgörenin iş tatmini başkalarından etkilenir ama bireye özgüdür. Moral ise, daha çok kümede ya da örgütte bulunmakla elde edilir.

İş görenin moralinin yüksek olması, işgörenler ve iş düzeni üzerinde sağladığı bazı olumlu sonuçları ortaya çıkarır (Şenatalar, 1975: 300).

- Morali iyi olan bir işgören, görevlerini severek, isteyerek ve büyük bir coşkuyla yerine getirir.
- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olurlar.
- İşgörenler, işletmenin güçlüğüyle karşılaştığı durumlarda, olağanüstü çaba gösterirler.
- İşgörenler, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi disiplin kurulur.
- İşgörenler, işletmenin hedefleri doğrultusunda işbirliği yaparlar.
- İşgörenler, yöneticilere ve işletmeye karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar. Yüksek moral, personel devir hızı ve devamsızlığını azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyetler de azalır.

Bir örgütte işgörenlerin morallerinin bozuk olması durumunda ise işgörenlerde devamsızlıklar, işgörenlerin örgütü zarara sokmaları, işlerini bırakmaları, çalışma arkadaşları ile aralarında geçimsizlikler ve iş ilişkilerinde olumsuzluklar gibi birçok sorun ortaya çıkar. İşgörenlerin morallerinin bozuk olması ya da tatmin düzeylerinin düşük olması ile ortaya çıkan sonuçlar birbiri ile benzerlik göstermektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi iş tatminini etkileyen faktörler aynı zamanda işgörenin moralini de etkilemektedir.

## **b) İş Tatmini ve Motivasyon**

Motivasyon, bir isteği ve bir amacı doyurmaya yönelik dürtü ve çabayı açıklar. Tatmin ise, bir istek doyurulduğu zaman yaşanan hoşnutluğu ifade eder(Özdemir, 2006: 42). Başka bir deyişle, Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Eroğlu, 2000: 252).

Motive edilmiş çalışan, örgütsel hedeflere ve beklentilere ulaşma doğrultusunda bütün yöneticilerin ve denetçilerin ihtiyaç duydukları anahtar bir unsurdur. Motivasyonla amaçlanan; (Türkan, 2008b: 10)

- Çalışanların örgütte kalmalarının,
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının,
- İş başarımlarının artırılmasının sağlanmasıdır.

Motivasyon olmadan iş tatmininden söz edilemeyeceği gibi, doyum sağlamayacak bir işi istekle yapmaktan da söz edilemez. Başka bir deyişle, bireyin verimli çalışabilmesi ve hayatından memnun olabilmesi, işine yönelik duygularıyla yakından ilgilidir (Coşkuner, 2001: 78–79). Buna göre, ihtiyaçların ortaya çıkması birey üzerinde dürtü yaratacak ve böylece ihtiyacı gidermeye yönlenerken davranış boyutunda bir eylemde bulunan birey, iş doyumunu yaşayacaktır. (Türkan., 2008b: 10)

## **c) İş Tatmini ve Performans**

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki üzerine oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Mantıken, iş tatmini ile performans arasında bir ilişkinin olması ayrıca işinde mutlu bir işgörenin de verimli olarak çalışması beklenir. Yapılan çalışmalar söz konusu iki kavram arasındaki ilişkinin çok güçlü değil fakat makul sınırlarda olduğunu göstermektedir. Bir işgörenin performansının az olmasına karşın işinden tatmin olmasının mümkün olması gibi, performansının fazla olmasına karşın tatminin az olması da mümkündür.

İşten tatmin yüksekliğinin, bazı çalışanlarda işine karşı içten güdülenme yaratarak performansı arttırabilir. Ulaşılan üçüncü sonuç ise, tatmin ile performans arasındaki ilişkinin ödülleri ve birçok değişkenden etkilendiği yönündedir (Başaran, 2000: 221, Uyargil, 1988: 9, Spector, 1997: 55).

Sonuç olarak, iş tatmini ve performans birbirlerinden farklı kavramlar olmasına rağmen birbirleriyle ilişkili iki kavramdır. Performansın tek göstergesi iş tatmini olamaz fakat adil bir ödüllendirme yöntemi ile iş tatminini etkilediği söylenebilir.

#### **d) İş Tatmini ve İşe Bağlılık**

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanın örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı çalışan işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışana motive etmek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusunda yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan çalışanlar, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlamaktadırlar. Bu tür çalışanlarda her konuyla ilgili sık şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer çalışanların morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilmektedir (Akıncı, 2002: 8).

#### **e) İş Tatmini ve Yaşam Tatmini**

Yaşam tatmini, bireyin dış yaşamı hakkındaki duygusal tepkisi ve hayata karşı genel tutumudur. Bireyin yaşam tatminini etkileyen ve nedensel model olarak adlandırılan dört model vardır (Özdevecioğlu, 2003: 697):



- **Kişisel değişkenler:** Bu değişken grubunda bireylerin olaylara veya durumlara pozitif veya negatif yaklaşım özelliklerini, iş değerlerini ve iş beklentilerini kapsamaktadır. Bireyin kişilik özellikleri ve yetiştiği ortam, yaşam tatmini algılamalarını etkileyecektir.
- **İşle ilgili değişkenler:** Bu değişken grubunda otonomi, çalışma ortamının kişi üzerindeki desteği, yüklenilen iş, işin rutinleşme derecesi, ücret, rol belirsizliği, iş güvenliği ve ödüllendirme imkânları bulunmaktadır. Bireyin yaşam tatmini, bireyin ve ailesinin hayatını devam ettirmede önemli olan işi ile yakından ilgilidir.
- **Çevresel değişkenler:** Bu değişken grubunda bireyin çalıştığı işletme dışında başka işletmelerde iş bulabilme imkânı ve yönetimin sendikalarla ilişkisi bulunmaktadır. Bireyin yaptığı iş dışındaki çevresini algılaması da yaşam tatminini etkiler.
- **Toplumsal değişkenler:** Bu değişken grubunda, toplumsal olaylara katılım (klüpler, dernekler vb.), ailenin yaşam tarzı ve aileden uzak kalma, iş dışı sorumlulukları, akrabalık ilişkileri ve bireyin toplumsal sorumlulukları yer almaktadır.

Yaşam tatminini etkileyen kişisel, çevresel ve iş ile ilgili olmak üzere birçok değişken söz konusudur. Bunlardan iş ile alakalı olan iş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden bir tanesidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden çok daha fazladır. Bir başka ifade ile, bireyin iş ve aile tatminleri genel olarak hayat tatmininin de esas belirleyicileri sayılmaktadır (Iverson ve Maguire, 2000: 807; Çarıkçı, 2001: 162).

İşgörenlerin iş tatminlerinin yükseltilmesinde çalışma koşullarının iyileştirilmesiyle birlikte yaşam tatmininin de yükseldiği bir gerçektir. Yükselen yaşam tatmini işgörenlerin işe karşı olan tutumlarını, işten ayrılma ve devam düşüncelerini, verimliliklerini de etkilemektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi iş tatmini ile yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki ve doğru orantı vardır.

#### 2.1.2.4. İş Tatmininin Önemi

Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmaları, böylece genel performanslarını arttırmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden tatmin olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede, çalışanların tatminin ne olduğu ve çalışanların nasıl tatmin edilebileceği hususları gündeme gelmektedir. Özellikle 1930'lu yıllardan sonra işyerlerinde çalışanın değeri daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmıştır (Erdil ve diğerleri, 2004: 17–18).

Bilgi toplumlarındaki gelişmelerin en önemlisi üretim ve yönetim alanlarında insan faktörünün öne çıkmasıdır. Bu durum işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde elzem olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm işgörenlerin yönetim süreçlerine katılmaları teşvik edilmektedir (Akıncı, 2002: 2).

İş tatmini çalışanın başarısı için bir motivasyon aracı, örgütsel bağlılığın gerekli olan bir koşulu, personel devir hızını ve devamsızlığını azaltan bir unsur olarak görülebilir. Zira yapılan birçok araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılık yarattığı, işgücü devri ve devamsızlığını azalttığı ve motivasyonu artırdığı tespit edilmiştir (Naktiyok ve Küçük, 2003: 228).

İş tatmininin önemi ya da önemsizliği konularında yapılan tartışmaları bir araya topladığımızda karşımıza Çizelge 2.'deki tablo çıkmaktadır;

## Çizelge 2. İş Tatmininin Önemi ya da Önemsizliği

### İş Tatmini Önemlidir

1. İnsanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.
2. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.
3. İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratar.
4. İş, insan hayatının odak noktasıdır.
5. İşsiz kişi umutsuzdur. İnsanlar Zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler.
6. Birey açısından “uğraşmalı challenging” bir işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasına neden olur.
7. İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.
8. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.

### İş Tatmini Önemsizdir

1. Hepsi değil, bazı kişiler uğraşmasız işi yeğlerler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
2. Kişilik, daha insan çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değilse, bunun nedeni işte aranmamalıdır.
3. Çoğu kişileri zaten rutin işler bekler. İş tatminine olan arzu kişilerde değişik düzeyde oluşacaktır.
4. Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Birçok kişi hayatlarının odak noktası olarak iş yerine aile ve çevreyi almışlardır.
5. İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu, bireyin mutlaka tatmin duyacağı, uğraşmalı nitelikte bir işi olmasını gerektirmez. Kaldı ki, insanlar bazen çalışmamayı, boş zamanı yeğlerler.
6. Psikolojik sağlığın zayıf olması belli düşük gelirin sonuçlarına ya da rutin işlere, sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildir.
7. İşe bazen fazla önem vermemek, işteki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yarar.
8. Herkese uğraşmalı iş sağlamak, “kitle üretimi-mass production” teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam tarzına ulaşmış toplum bu bedeli ödemek istemez.

**Kaynak: Kaynak, T. (1990). Organizasyonel Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, s. 114.**

Sektörlerinde kullanılması muhtemel en gelişmiş donanımı ve yazılımı bedeli mukabilinde alabilecek güce sahip olan işletmelerin verimlilik oranlarını yine de işgörenlerinin belirleyeceği gerçeği günümüzün yönetim yaklaşımları içinde iş tatmini kavramını daha da önemli hale getirmiştir.

Dolayısıyla işletme amaç ve hedefleri, yönetim ve işlerin düzenlenmesi ile işgörenlerine iş durumlarının çoğuna yönelik olarak yüksek düzeyde tatmin sağlayabilirse işgörenler kendilerini kurumları ile bütünleştirebileceklerinden, işletmeye ve işlerine bağlılıkları, katılımları artacak ve daha iyi için çalışabileceklerdir (Tokat, 1996: 99). İşgörenler işinden tatmin sağladığında, örgütün amaçlarına ulaşmak kolaylaşacaktır. Dahası insanlar gereksinimleri karşılandığı zaman daha verimli olabilmektedirler. Bunun sonucunda işinden memnun olan işgören çalıştığı kurumu başarıya götürür (Türk, 2003: 100).

#### **a) Birey Açısından Önemi**

İş tatmininin çalışan açısından önemli olduğu bilinmektedir. İş tatmininin yüksek olması çalışanın mutluluğunun artmasına, düşük olmasının ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğunun ortaya çıkmasına yol açacağı düşünülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe işten beklentileri artacak, bu gelişmelere işletmelerin cevap vermemesi durumunda yakın gelecekte iş tatminsizliği önemli sorunların kaynağı olacaktır (Akgündüz, 2006: 77).

İş tatmininin düşük olması durumunda ortaya çıkan moral bozukluğu, işten soğuma, yüksek verimliliği yakalayamama gibi sonuçlar sağlıksız bir toplumun oluşmasına doğrudan etki etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005: 133). Mutlu bir iş gören, sadece işinde değil aynı zamanda ailesinde ve sosyal çevresinde de tatmin sağlar. Yüksek düzeyde tatmin sağlayan işgörenler, hem fiziksel hem de zihinsel olarak daha sakin ve rahattırlar. Bu yüzden iş tatmini birey için olduğu kadar örgütün sağlığı ve geleceği açısından da oldukça büyük önem taşır.

## b) Örgüt Açısından Önemi

Örgütün amaçlarından biri çalışanların işten tatmin sağlamaları bir diğeri de örgütün kendisinin de tatminini sağlamaktır. Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesiyle, kalifiye ve yetişmiş insan gücü ihtiyacı daha da ön plana çıkmıştır. Bu nedenle örgütler yetişmiş insan gücünü rakiplerine kaptırmamak için, çalışanlarını yoğun eğitim programlarından geçirmektedir. Ayrıca örgütler, çalışanlarının işten ayrılma tutumlarını değiştirmek için iş tatminine büyük önem vermeye başlamışlardır (Budak, 2006: 8).

Her örgütün tatmin düzeylerini etkileyen faktörler farklılık gösterebilir. Bu nedenle, her örgüt kendisi ile ilgili periyodik iş tatmini araştırması yaptırmalıdır. Çıkan sonuçlar işgören iş tatminini etkileyen faktörler için belirleyici olacaktır. İyileştirme kararları, çıkan sonuçlar bilimsel olarak yorumlandıktan sonra hayata geçirilmelidir (Çekmecelioğlu, 2005: 25). Bu kararların hayata geçirilmesiyle iş tatmini artmakla birlikte tüm olumsuz koşullar ve işgücü devri azalmakta, iş ortamından tatmin olan çalışanlar uzun süre aynı işte kalarak diğer çalışanlarla birlikte olmaktan memnuniyet duymaktadırlar (Erkmen ve Şencan, 1994:143).

Bir örgütte şartların kötüye gittiğini gösteren en önemli kanıt iş tatminindeki düşüştür. İşgörenlerin iş tatmininin düşük olması durumunda oluşan olumsuz sonuçlar sadece bireysel anlamda olmayacaktır. İş tatmininin azalması ile birlikte işgörenlerin işlerine yabancılaşmaları ve doyumsuzlukların artması, örgütte ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları gibi birtakım sıkıntılar oluşmaktadır (Davis, 1988: 504). İşgörenlerinin ihtiyaçlarını yeterince karşılayan ve onları birçok konuda tatmin eden örgütlerin personel bulma konusunda zorlanmadıkları çok açıktır. Tatmin duygusundan yoksun işgörenlerde devamsızlıkların artmasıyla birlikte verimliliğin hızla düşmesi iş tatmininin önemini bir kez da ortaya koyar.

### c) Yönetici Açısından Önemi

Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü çalıştığı kuruma yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir (Özkalp ve Kirel, 2001: 139). Yöneticiler, işgörenlerin ekonomik beklentilerinin yanında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002: 2).

İş tatmini konusunda diğer bir önemli nokta da dinamik oluşudur. Yöneticilerin sadece bir kez iş tatminini sağlamak ve sonrasında kendi haline bırakmak gibi tercihleri olamaz. İş tatmini kazanıldığından daha çabuk kaybedilebilir. Bu nedenle iş tatmininin yıllık hatta aylık olarak dikkatli bir şekilde incelenmesi ve iş tatmininin korunması gereklidir (Davis, 1988: 95).

Yöneticiler çalışanlarının iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşmaktadırlar (Sertçe, 2003: 9);

- İş tatmini olmayan çalışan işten kaçmakta ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını aramaktadır.
- İş tatmini yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşamaktadır.
- İş tatmini olan çalışan olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında ve aile çevresinde sürdürmektedir.

#### 2.1.2.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen birçok değişken vardır. Ücret, güvenlik, iş arkadaşları, çalışma ortamı, eğitim, yöneticiler, sunulan sosyal haklar, kişilik yapısı ve ruh hali gibi daha birçok değişken sıralanabilir. Bu değişkenlerin her biri iş tatminini değişik şekillerde etkilemektedir. İş tatmini, çalışma koşulları, şirketin işgörene karşı takındığı

tutumlar, işin çekiciliği gibi sistem belirleyicilerle yakından ilgilidir (Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 369).

### **a) Bireysel Faktörler**

İşgörenin iş tatminini etkileyen bireysel faktörleri genel olarak yaş, cinsiyet, kişilik yapısı ve ruh hali, eğitim düzeyi, yetenekler, zekâ ve meslek olarak yedi başlık altında toplamak mümkündür.

Bu faktörler kişinin yaşama biçiminin belirlenmesinde etkin rol oynar. Bireysel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir (Eren, 1998: 234).

#### **i.Yaş**

İş tatminini yaş ile bağlantılı olarak düşünmek iki nedenle anlamlıdır. İlki; yaş, kıdemliliğe dolayısıyla büyük bir otonomiye yol açmaktadır. İkincisi, dünyevi konular ile ilgili iş tatmini çalışmaları yaş ile bağlantılıdır. Burada yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki söz konusudur. Gençlerin tatmin düzeyleri mesleğe başladıkları ilk yıllarda yüksek olmakta fakat zamanla bu seviye düşmekte ve rutin bir hal almaktadır. Daha sonraki yaşlarda tatmin düzeyi tekrar yükselmekte ve kariyer başlangıcında en yüksek seviyesine ulaşmaktadır. Bir grup İngiliz işçileri ile ilgili yapılan bir çalışmada 31 yaş en düşük iş tatmin düzeyi olarak saptanmıştır (Kaynak, 2000: 87).

Araştırmalar genellikle iş tatmini ile yaş arasında olumlu bir tutum olduğunu göstermektedir. İş hayatına yeni başlayan bir iş görenin, hiçbir iş tecrübesi ve daha önceden karşılaştırabileceği ve referans alabileceği bir işi yoktur. Büyük beklentiler içinde iş hayatına başlayan gençler gerçekçi olmayan beklentilerini iş hayatında bulamadıklarında büyük hayal kırıklığına uğramakta ve iş tatmin düzeylerinde büyük düşüş görülmektedir. Belirli bir süre içerisinde beklenti düzeyleri düşmektedir. Yaşlandıkça yeni iş bulma

olanakları azaldığı için işten ayrılma ve işi bırakma oranları da azalmaktadır. Genç işgörenler ise daha kolaylıkla iş bulabildikleri ve tatmin olabilecekleri iş için arayış içinde olmaktadır (Atay, 2006: 65–66). Bütün bunlar, iş tatmininin yükselme seviyesini genel yaşam koşullarının iyileşmesine bağlamaktadır. İş tatmininin düşmesini ise kişinin sağlığının bozulması ve kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme isteklerinin azalmasına bağlamaktadır (Gren, 2000: 56).

## **ii. Cinsiyet**

İş tatmininin cinsiyete göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan araştırmalarda, iş tatmininin cinsiyetlere göre bir değişim göstermediğine ilişkin bulgular elde edilmiş olsa da birçok çalışma sonucunda, erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatmini yaşadıkları görülmüştür. Bunun nedeni, erkeklerin yönetim kademelerinde daha sıklıkla yer almalarına dayandırılabilir. Özellikle de üst yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin, iş tatmini üzerinde önemli etkileri olan kendi iş programlarını belirleyebilme, kişisel yeteneklerini kullanabilme ve geliştirebilme gibi faktörlerden yararlanacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Kadınların iş yaşamları dışındaki, bebek bakımı ya da ev işleri gibi bir takım sorumluluklarının, işle ilgili süreçlere odaklanmalarını zorlaştıracığı ve bu durumun da performanslarını, başarı düzeylerini ve kendilerini geliştirebilmelerini etkilemesi nedeniyle iş tatminsizliği yaratacağı söylenebilir. Bununla birlikte kadınların iş ve aile yaşamları arasındaki çatışmayı erkeklerden daha derin bir biçimde hissetmeleri ve kendilerine erkek işgörenlerden daha az ücret ödenen işlerde çalışıyor olmalarının da iş tatminsizliği yaratması beklenebilir (Solmuş, 2004: 188).

## **iii. Kişilik Yapısı ve Ruh Hali**

Kişilik, insan yapısının, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin, ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve



orijinal bütünüdür (Baltaş, 2000: 41). İşgörenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre, iş tatminini sağlayan faktörlerin başında iş görenin kişiliğinin olduğu kabul edilmelidir (Budak, 1999: 50). İş tatmini konusunda önemle üzerinde durulması gereken bir konu farklı kişilik özelliklerine göre iş tatmini yaratılmasıdır. İnsan ilişkileri zayıf, duygusal olarak dengesiz, daha çok sinirli, daha hayalci ve kişisel konumundan hoşnut olmayan bireyler genelde daha az iş tatmini sağlamaktadırlar. Bu tür insanların istek seviyeleri, sahip oldukları yeteneklerden daha üst düzeyde olduğu için tatmin olamamaktadırlar (Ilies ve Judge, 2002: 1120). Fakat bu durum her meslekte tatmin olamamış kişilerin aynı şekilde tepki vereceği anlamına gelmez.

#### **iv. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi; işgörenlerin, eğitim kurumlarından ne dereceye kadar yararlandığını ifade eden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, işgörenlerin bilgi ve uzmanlıklarının yanında dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden biri olup iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, örgütsel beklentiler gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır. Bazı işlerde, yüksek öğrenimli işgörenlerin, daha düşük düzeyde eğitilmiş işgörenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 338).

İyi eğitim almış kişilerin işlerinden beklentileri de oldukça yüksektir. Bu kişiler daha fazla sorumluluk ve başarı istemektedirler fakat birçok iş bu beklentileri karşılayamadığından yüksek eğitim almış kişilerin işlerinden tatmin olma duyguları da oldukça düşük olacaktır. Restoran çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bir çalışmada, işgörenlerin eğitim ve iş tatmin seviyeleri arasında belirgin bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar için bu durum sürpriz sayılmaz. Çünkü bu sektördeki birçok pozisyon için yüksek eğitim seviyesinin gerekliliği düşünülmemektedir (Feinstein, 2002: 19).

## v. Yetenekler

Mesleğe yönelmede kişinin sahip olduğu yetenekler büyük rol oynamaktadır. Yetenek, kişilerin edinmiş olduğu bilgiler ile kalıtsal faktörlerin yoğunluğuyla sahip olunan becerilerdir (Sürek, 2007: 49).

Her işgören yaratılıştan veya yetiştirme tarzından dolayı çok farklı yeteneklere sahiptir. Herkesin farklı alanda yetenekleri olabileceği gibi, bu yeteneklerin yoğunlukları da farklı derecelerde olabilmektedir. Yetenekler, fiziki yetenekler, zekâ veya entelektüel yetenekler olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilmektedir. Bazı işgörenlerde fiziki yetenekler ön plana çıkmaktayken bazılarında zekâ ve entelektüel yetenekler belirgin olmakta, bazılarının da her ikisi de dengeli olabilmektedir (Gür, 2006: 93). Önemli olan, kişinin bu yeteneklerden hangisine ve hangi düzeyde sahip olduğunun farkına varmasıdır. Yani kişinin kendisini daha iyi tanımasıdır. Böylece kişi kendi yeteneklerine uygun mesleği seçerek daha fazla iş tatmini sağlar.

## vi. Zekâ

Zekâ ile yapılan iş arasındaki ilişki iş tatmininde etken olmaktadır. Pek çok iş ve görev için belirli düzeyde zekâ gerekmekte, iş ile zekâ düzeyi arasındaki ilişkide görülen sapmalar iş tatminini etkilemektedir. Eğer işin gerektirdiği zekâ düzeyi ile kişinin IQ'su uyum içinde değilse iş, kişi için sıkıcı olacak ve tatmin düzeyi de düşecektir. Parlak bir üniversite mezununun rutin bir işte çalışması, o kişiyi sıkıntıya sokacak ve iş tatmininin düşmesine yol açacaktır. Yüksek zekâ gerektiren bir işin, bu zekâ düzeyine sahip olmayan birine verilmesi kişiyi başarısızlığa götürecektir (Atay, 2006: 71). Araştırmalar, İş tatmininin zekâ düzeyindeki farklılıkla birlikte iş düzeyinden de etkilendiği görülmektedir. Daha fazla beceri gerektiren işlerde, tatmin olan işgören sayısı fazla olurken rutin işlerde bu sayı daha azdır (Silah, 2001: 112).

## **vii. Meslek**

Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında da yüksek bir ilişki gözlenmektedir. Toplumsal statü açısından önemli bir konumda olan meslek sahipleri, daha yoğun bir iş tatmini yaşamaktadırlar. Burada önemli olan mesleğe toplumsal açıdan atfedilen değer derecesidir. Bu değer toplumdaki topluma farklılık gösterebilmektedir (Yücel, 2006: 107). En çok iş tatmini duyulan mesleklerin özellikleri irdelendiğinde bu işlerin insana yönelik işler olduğu (profesör, kütüphaneci, öğretmen, hemşire, sanatçı vb.), yönetiminin genellikle işgörenlerin elinde bulunduğu ve toplumun bu meslekleri yüksek yerlerde gördüğü söylenebilir. Ayrıca yüksek ücret alınan, kişisel ödülün fazla olduğu, monoton olmayan, değişken ve uyarıcı olan, sürekli kişisel gelişme ve öğrenmeye fırsat veren işlerde tatmin düzeyi de daha yüksek olmaktadır (Yıldırım, 2002: 69).

### **b) İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler**

İş ortamına bağlı faktörler artık kişisel değil sosyal, yargısal değil analiz edilebilir, karşılaştırılabilir, ölçülebilir unsurlardır. Örgüte bağlı işgören iş tatmini, örgütün işgörene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerde olduğu gibi örgütün özelliklerinde de işgören iş tatminini, ayrı ayrı örgütsel unsurlar değil, tüm faktörlerin bileşkesi etkiler (Sabuncuoğlu, 2000: 72).

### **i. Yönetim ve Kontrol**

Çalışanın işinde tatmin ya da tatminsizlik göstermesinde etkili olan faktörlerden biri "yönetici"dir. Ücret artışları, işte yükselmeler vb. durumlarda çoğu zaman yöneticiler kilit rol oynar. Çalışanın işinde başarılı olup olmadığı da yönetici tarafından belirlenir. Yönetici çalışanlarını yeterince tanımalı, arzu ve düşüncelerini göz önüne alarak görev dağılımı ve yönetimini sağlamalıdır (Yiğitoğlu, 2005: 2). İşgörenler, amirleriyle öncelikle kontrol ilişkisi yaşarlar.

Bu ilişki de işgörenin iş tatminini etkilemektedir (Budak, 1999: 49). Hiçbir işgören kontrol edilmekten hoşlanmaz. Özellikle kontrol, yardım edici, düzeltici olmaktan çıkıp kusur arayıcı, küçük düşürücü ve kontrol eden kişinin kendisini ispatlamasına dönüşürse bu durumda iş tatminsizliği ortaya çıkar.

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim iki şekilde etkili olmaktadır (Baştemur, 2006: 23): Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. Bu durum ise çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini arttırmaktadır.

## **ii. Ücret**

Ücret, tüm çalışanlar için iş tatmininde önemli rolü olan bir faktördür. Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktar ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımıyla ilgili olmaktadır. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan ya da özellikle kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlardan düşük ücret alması çalışanın mutsuz olmasına ve veriminin düşmesine sebep olmaktadır (İmamoğlu vd. 2004: 169). İşgörenlerin sadece ücret yönünden tatmin edilmesi demek, iş tatminin çok yüksek olduğu ve işgörenden iyi verim alınacağı anlamına gelmez. Çok yüksek ücret alıp işinden memnun olmayan işgörenler de vardır. Bu nedenle ücretin diğer tatmin edici faktörlerle birleştirilmesi gerekir.

## **iii. Terfi Olanakları**

Terfi, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir göreve getirilmesidir. İşgören bulunduğu görevden daha geniş yetki ve hareket

serbestisi tanıyan, daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanırsa terfi olanağı gerçekleşmiş olacaktır (Bingöl, 1996: 134). Örgüt içerisinde terfi olanakları iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. İşinde deneyim kazanan çalışan bir süre sonra görevinin getirdiği yetki ve sorumlulukları yetersiz bulacak, kendisine daha fazla yetki ve sorumluluk sunan bir pozisyona geçme isteği duyacaktır. Bu durumun gerçekleşmesi beraberinde ücret artışını, takdir görmeyi, daha fazla saygınlığı getirecek ve çalışanın kendini daha başarılı hissetmesine neden olacaktır (Börü ve Güneşer, 2005: 140).

Terfi olanağı, elde edilen maddi ücreti artırdığı kadar, işgörenin sosyal statüsünü de yükseltmektedir (Başaran, 1991: 203). Terfi sistemi performansa dayandırılmışsa çalışanlar buna hak kazanmak daha fazla çaba gösterip tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanacaklardır. Terfide esas alınan kıdem ise çalışanlar performanslarına bakılmaksızın belli bir zaman sonra terfi edeceklerdir. Bu durumda performansa dayalı terfi etmenin iş tatmini ve verimliliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Konuk, 2006: 68).

#### **iv. Çalışma Arkadaşları**

İşgörenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır. İnsanlar yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olmak önemlidir. İş yerinde dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulunan işgörenin iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996: 242).

#### **v. Takdir Edilme**

Takdir edilme, tüm çalışanlar için önemli bir tatmin aracıdır. Yapılan işin uzmanlar ya da üstler tarafından beğenilmesi, işgörene büyük tatmin sağlar. Parasal tatmin araçları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımakla beraber, an az ücret faktörü kadar önemli olan, işgörenlerin

sevgi ve ilgiyle çalışacakları çalışma ortamının yaratılmasıdır (Oral ve Kuşlivan, 1997: 113). Değer verilen bir kişi gözüyle bakılmak, yetenekli bir insan gözüyle sayılmak, anlaşılmak ve grup içinde sivrilmeye ihtiyacı tatmin edilmediği sürece, bu tür karakterlere sahip olan kimseler, tatminsizlik ve şikâyete yol açan ruhsal bir bunalıma itileceklerdir (Eren, 2000: 233).

## **vi. İletişim**

İletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına gereksinim duyulmaktadır. İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde uyumlu çalışmalarını sağlayan bağıdır. Eğer etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (Tikici ve Deniz, 2005: 97). İşletmede birey veya gruplar arasında kurulacak etkin iletişim ağı sayesinde astlar sorunlarını rahatlıkla üstleriyle görüşebilmeli, önerilerini onlara iletebilmeli ve örgütün amaçları, sorunları ve başarıları hakkında gerekli bilgileri üstlerinden alabilmelidirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 27).

## **vii. Statü**

Statü, bireyin toplum içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle çalışanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü sağlamaktır. Önemli olan şey yöneticinin çalışana hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermesi, yani çalışana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu düşüncesini aşılmasıdır (Sertçe, 2003: 4). Statü ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Yönetimsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

### **viii. Özel Yaşama Saygı**

Yöneticilerin, işgörenlerin çalışma saatlerinin dışında kalan zamanlardaki aile ilişkilerine, sosyal faaliyetlerine ve özel zevklerine önem vermesiyle birlikte işgörenin iş yerine bağlılığı artar. İşgörenlerin sorunlarını dinlemek, içinde buldukları zorlukları hoşgörü ile karşılamak, her türlü problemleriyle ilgilenmek, onların çalışma isteklerini güçlendirecektir.

### **ix. Güvenlik**

Güvenlik duygusu işgören için sadece ekonomik garanti değil daha kapsamlı bir duyguyu ifade etmektedir (Günbatan, 2006: 70). Bu bakımdan iş güvenliğinin sağlanması çalışanlar için ayrı bir tatmin faktörüdür. Birçok çalışan işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğuna ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden tatmin olmasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber çalışanın yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda çalışan emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup işe karşı olumsuz tavırlar sergileyecektir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 357). Şu halde işyerinde güvenli bir ortamın tesis edilmesi ile personelin verimsiz çalışmasının da önüne geçilmiş olacaktır (Günbatan, 2006: 70).

### **x. İş Ortamı Şartları**

Sanayide otomasyon her geçen gün daha da artarak çalışanı makineye bağlı hale getirmekte bunun sonucunda işgörenler yaratıcılıklarını giderek yitirmektedir. Yaratıcılıklarını yitiren işgörenlerde can sıkıntısı ve stres kaçınılmaz bir sonuç olmaktadır. Bu durum, uzun çalışma saatleri, ağır iş yükleri gibi geleneksel stres nedenlerinden daha fazla çalışanı strese

sokmaktadır. Bunun dışında kişisel olarak tekdüzelikten yana bir rahatsızlık duyulması çalışan tatminsizliğini arttırmaktadır (Aydın, 2002: 48–49).

Çalışan; ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip temiz ve rahat bir iş yerinde daha verimli üretim yapma imkânı bulurlar. Hijyen ve sağlık şartları yerine getirilmiş ve her türlü önlemin alındığı iş yerinde çalışan insanlar tedirgin olmadan daha huzurlu çalışabileceklerdir. Fiziki şartların göz ardı edildiği bir iş yerinde çalışan kendini daha tedirgin hissedecek ve bu durum çalışanın iş tatminini düşürecektir. Bu durum ise çalışana, önlemlerin daha yeterli olduğu başka bir iş yeri arayışına sevk edecektir (Özcan, 2006: 13).

### **xi. İşin Niteliği ve Çekiciliği**

İşin mahiyetinin ilginç ve zevkli olması ve işgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden birisi olmaktadır. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 121). İşgören doğasından kaynaklanan bir duygu ile çalışmalarında bağımsız olmayı istemektedir. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmaktan, her konuda işlerine karışılmasından ve emir verilmesinden hoşlanmazlar. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler. Bu da yaratıcı güçlerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Merkezi yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde çalışan işgörenler pek verimli olmamakta ve ilk fırsatta başka işletmelere geçmeyi istemektedirler (Sabuncuoğlu, 1982: 90–94). Bu nedenle işgörenin işine egemen olduğu, yöneticilerin işlere müdahale etmediği ve işgörenin yeterli bir şekilde otoritesini kullanabildiği bir ortamın varlığıyla birlikte işgören de işinden memnuniyet duyacak ve iş tatmini artacaktır. Personel güçlendirme yaklaşımı, temelde bu arayışların sonucu olarak ortaya çıkmıştır.



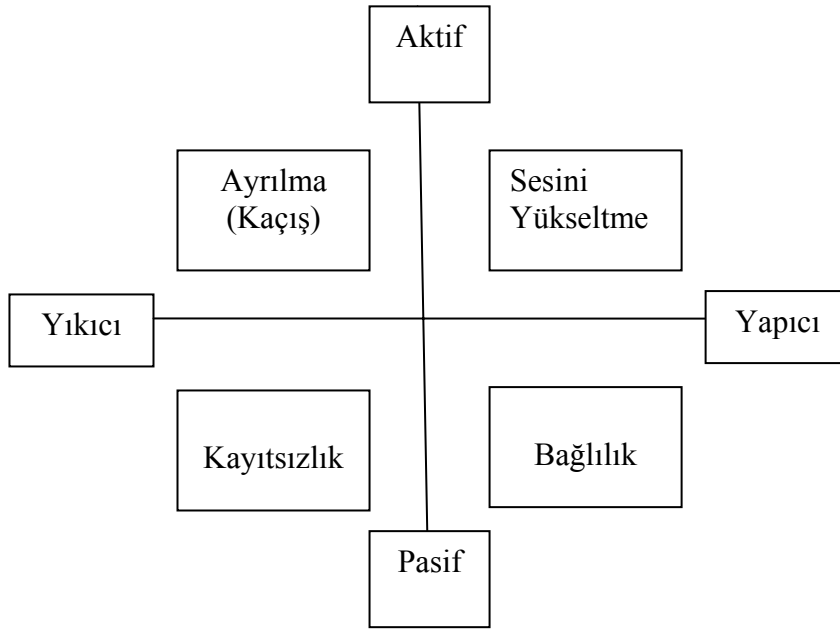
## **xii. Sosyal Katılım ve İmkânlar**

İşgörenler, çalışmalarının yanında çeşitli sosyal ihtiyaçlarını da gidermek isterler. Bu nedenle çalışmaya başladıkları ilk gün itibari ile sosyal bir gruba katılma gayreti içine girerler. Sportif uğraşlar, geziler, imkânlar dâhilinde ise kütüphane kurma ve yararlandırma, özel günler ve eğlenceler işgörenin yararlanabileceği imkânlardan bazılarıdır. Amaç, işgörenin boş zamanını değerlendirilmesi, hem iş arkadaşları ile hem de yöneticilerle kaynaşmasının sağlanmasıdır (Atay, 2006: 60).

Elton Mayo tarafından Western Electric Şirketinde yapılan Hawthorne araştırmalarında işgörenlerin üretim verimliliğinde sosyal faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir. Dinlenme aralarının artırılması, işgörenlerin sağlık kontrollerinden geçirilmesi, doğum günü partilerinin düzenlenmesi ve buna yöneticilerin çeşitli hediyelerle katılması, işgörenler üzerinde örgütün bir parçası olduklarına dair duygular oluşturmuştur. İşgörenlerin yöneticilere ve kendilerine karşı duydukları takdir, saygı ve güvenleri artmıştır. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan ekip olmalarına yol açmıştır. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında başarı ve verimde sürekli artışlar ortaya çıkmıştır. Elton Mayo başarılı kişiler arası örgütsel uyumun, işgörelere daha yüksek düzeyde tatmin sağlayacağını öne sürmüştür (Hicks, 1979: 24).

### **2.1.2.6. İşgörenlerin İş Tatminsizliklerini İfade Biçimleri**

İşgörenlerin, iş ortamındaki tatminsizliklerini ifade ediş şekilleri yıkıcı/yapıcı ve aktif/pasif olmak üzere iki türdür. Bu durum Şekil 3'de gösterilmektedir;



**Şekil 3. İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler**

**Kaynak: Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim ve Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, s. 136**

Yukarıdaki şekilden de anlaşıldığı üzere iş tatminsizliği karşısında çalışanların gösterdiği tepkiler birbirinden farklıdır. Bunlar sesini yükseltme, ayrılma, bağlılık ve kayıtsızlık şeklinde görülebilir.

#### **a) Sesini Yükseltme**

Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu gruptaki davranışlara örnek oluşturur (Özkalp ve Kirel, 2001: 136).

### **b) Kaçış**

Bilgi ve beceride bilinçsiz veya bilinçli gerileme, dünyadan elini eteğini çekme, zararlı alışkanlıklara yönelme ve intihara girişim olaylarının bir kısmı psikolojik tatminsizliğin geriye dönüş şekilleridir. Diğer taraftan işgörenlerin bürokratik yapının hâkim olduğu bir yapıda çalışmaları korku, iş tatminsizliği ve işten ayrılma gibi sonuçları beraberinde getirebilecektir (Avcı, 2000: 547). Kaçış, örgütü terk etme şeklinde ortaya çıkar. Bu davranış biçiminde işgören devamsızlık yapar, iş arayışına girer ve mazeretler üreterek çok sık izin istemeye başlar. Bu davranışların sonucunda işgörenler iş tatminsizliklerini göstermek için işlerinden istifa ederler.

### **c) Bağlılık**

Örgütün ya da yönetimin sorun ya da sorunlarla ilgili olarak gerekli ve doğru olanı mutlaka yapacağına inanarak, pasif fakat iyimser bir biçimde koşulların düzelmesini beklemeyi ifade eder (Solmuş, 2004: 205). Bağlılık, yönetime aşırı bir güven duyulduğunda gösterilen davranış biçimidir. Kişi çalıştığı şirkete büyük bir güven duygusu içinde bulunduğundan dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı şirketini korur ve geleceğin güzel olacağını umut ederek şirketini savunur.

### **d) Kayıtsızlık**

Pasif davranışlı, yıkıcı tiplerin tatminsizlik karşısındaki durumları ihmaldir. Bunlar olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar, olayların daha kötüye gitmesine izin verirler. Kronik devamsızlıklar, işe geç gelme, verimliliği sağlayan çalışmaları baltalama, iş hatalarının artmasını sağlama bu tür eğilimi esas alan işgörenlerin tipik davranışlarıdır (Erdoğan, 1996: 254). Bu davranış biçimi, özellikle psikolojik tatminsizlik içinde cesareti kırılmış işgörenlerde, mücadeleci olmak yerine kendilerini hayatın akışına bırakmak şeklinde karşımıza çıkar.

### 2.1.2.7. İş Tatmini İle İlgili Teoriler

İş tatmini ile ilgili teorileri, motivasyon ve iş tatminine yönelik teoriler ve performansa yönelik teoriler olmak üzere iki grupta incelenebilir.

#### a) Motivasyon ve İş Tatminine Yönelik Teoriler

Motivasyon ve iş tatminine yönelik bütün teoriler belli varsayımlara dayanmaktadır. Hick bunları üç grupta toplamıştır (Hicks, 1979: 127).

- İhtiyaçların hiç biri tamamen karşılanamaz. Bu nedenle bir ihtiyacın doyurulabilmesi için başka bir ihtiyaç kısmen de olsa karşılanmalıdır.
- Bireyin ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle, ihtiyaçlar sık sık işgörenlerin bilincinden gizlenmektedir.
- İhtiyaçlar grup olarak görünürler ve karşılıklı olarak bağımlılık içindedirler. Örneğin bir bireyin beslenme ihtiyacını karşılama biçimi, çoğunlukla işgörenin sosyo-ekonomik statüsü tarafından belirlenen toplumsal ihtiyaçlara bağlıdır.

#### i. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak motivasyon kavramını açıklamaya çalışmıştır. Maslow'a göre bir basamaktan bir üst basamağa geçerken bulunulan basamağın ihtiyaçlarının belli bir dereceye kadar tatmini gerekir (Doğan, 2005: 10).

Maslow, teorisinde insan ihtiyaçlarını beş kademe içerisinde incelemiştir;



**Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

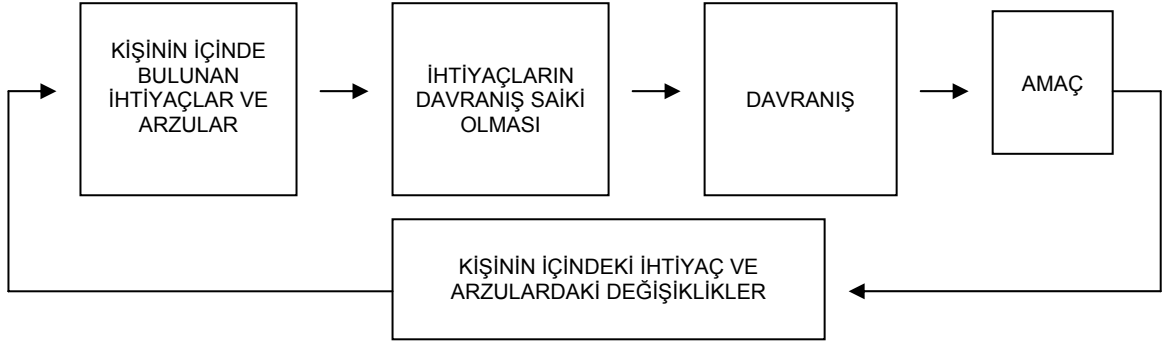
**Kaynak: Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım, s.32**

Şekil 4'de Maslow, ihtiyaçların belirli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun biçimde aşağıdan yukarıya doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe üst ihtiyaca geçilemediğini ileri sürmüştür (Sabuncuoğlu, 2000: 139).

Maslow'un teorisinin temel varsayımları şöyledir (Yılmaz, 2006: 9):

- Tatmin edilen ihtiyacın motivasyonel gücü önemli oranda azalır, bununla birlikte tatmin edilen ihtiyacın yerini bir başka ihtiyaç alır ve böylece insanlar diğer ihtiyaçlarını gidermek için sürekli çaba harcarlar.
- Birçok insanın ihtiyacı karmaşık bir yapıya sahip olduğundan, değişik zamanlarda farklı ihtiyaçlar insan davranışını etkiler.
- Genellikle alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmeden üst düzeydeki ihtiyaçların harekete geçirilmesi etkili bir şekilde sağlanamaz.
- Üst düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmenin birçok yolu varken, aynı durum alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi için söylenemez.

Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon süreci Şekil 5’de gösterilmiştir.



**Şekil 5. Motivasyon Süreci**

**Kaynak: Koçel, T. (2003) İşletme Yöneticiliği. (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınevi, s.638.**

Maslow’un teorisinin gerçekçi olup olmadığı konusunda çeşitli araştırma yapılmıştır. Araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın doğruluğunu savunurken bir kısmı da bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamamıştır. Bazı araştırmacılar bu varsayımların bir Amerikan işçisinin ortalama tutumunu ifade ettiğini ileri sürmüşlerdir. Fakat basit, anlaşılır ve mantıklı oluşu en çok bilinen motivasyon teorisi olmasını sağlamıştır (Koçel, 2001: 514).

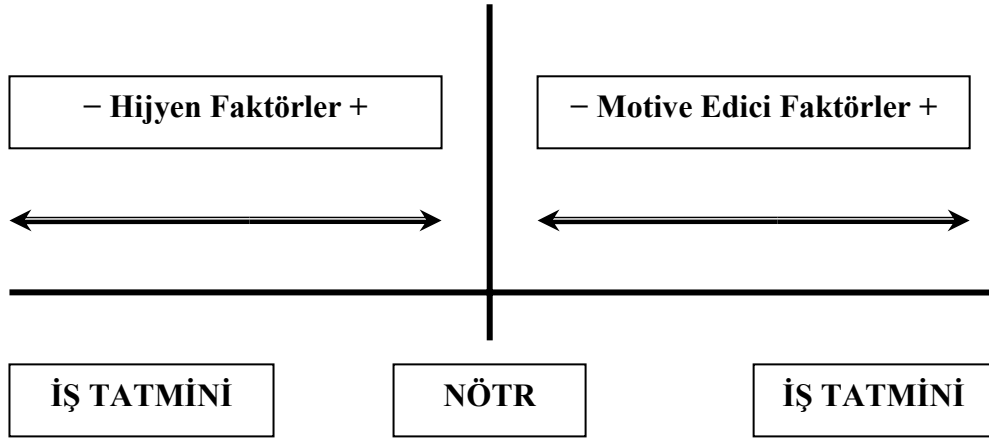
## ii. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg’in araştırmalarının sonucu ortaya çıkan bir diğer teori de “Çift Faktör Teorisi” dir. 1950’li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan bu araştırmada şu soru sorulmuştur: “İşinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız” (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 125).

Herzberg savunduğu kuramı ile ilgili terim ve kavramları iki grupta toplamıştır. Motive edici faktörler adı altında topladığı ilk grupta; işin kendisi, ilerleme imkânları, sorumluluk, statü, başarı ve başkaları tarafından tanınma gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, kişiye bireysel başarı hissi

verdiğinden dolayı, kişiye motive edecektir. Bunların olmaması durumunda ise sonuç kişinin motive olamaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2001: 514)

İkinci grupta yer alan faktörler ise hijyen faktörleri olarak adlandırılan ücret, maaş, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi kavramlardır. Bu faktörler işyerlerinde var olduklarında iş tatminine katkıda bulunan, tatmin için zemin hazırlayan, yokluklarında ise tatminsizliğe ve kötümserliğe yol açıp işgörenin devamsızlığına ve işten ayrılmasına neden olan faktörlerdir. Bu faktörler kişiyi tek başlarına motive etmezler ancak olmamaları durumu ise kişi demotive olacaktır. Yani bu faktörler negatif durumu önleyerek nötr bir durum yaratırlar. Bu faktörlerin bulunması ile işgörenin motive olacağı minimum koşullar sağlanmış olacaktır. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için tanınma, gelişme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçların tatminine yönelmek gerekir (Koçel, 2001: 514; Yüksel, 1998: 126–127).



**Şekil 6. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

**Kaynak: Saal, F. E. ve Knight A. P. (1988). Industrial/Organizational Psychology. California: Brooks/Cole Publications, s. 302.**

Herzberg'in çift faktör teorisi de çeşitli eleştirilere hedef olmuştur. Eleştirilerin başında, teorinin oluşturulması için Herzberg'in izlediği veri

toplama yöntemi ile araştırmaya konu olan deneklerin sayılarının azlığı ile ilgili noktalardır. Bu eleştiriyi yöneltenlere göre, Herzberg'in deneklere sorduğu "kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri" zamana ilişkin görüşlerini deneklerin doğru ve objektif bir biçimde açıklayıp açıklayamadıkları tartışmaya açıktır. Bu iki önemli eleştiriye rağmen, Herzberg modelinin çalışma yaşamına ilişkin ilk model olması ve çalışma koşulları ile işten sağlanan tatmin ve motivasyon arasında ilişki kurması ve iki unsuru örgütsel performansla ilişkilendirilmesi açısından modelin üstünlüğü tartışmasızdır (Şimşek ve diğerleri, 2001: 202).

### **Çizelge 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisinin Karşılaştırılması**

<b>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi</b>	<b>Herzberg'in Çift Faktör Teorisi</b>
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	İşin İlginçliği, Başarma, İşte Gelişme, Sorumluluk
Statü ve Saygınlık Görme İhtiyacı	Yükselme, Takdir Görme, Statü
Aidiyet (Sosyal) İhtiyacı	Beşeri İlişkiler, Şirket Politikası ve Yönetimi

**Kaynak: Şimşek, M. Ş., Akgemci T. Ve Çelik, A. (2001) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. (2.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 126.**

#### **iii. Alderfer'in ERG Teorisi**

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon teorisidir. İlke aynıdır. Ancak burada ihtiyaç sıralaması daha basittir. Önce alt düzeydeki daha sonra da üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2001: 516).



Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Alderfer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç grupta toplamıştır. Bu ihtiyaçlar, aşağıda açıklanmaktadır:

**1. Varolma (Existence) İhtiyaçları:** Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili yiyecek, su, koruma ve fiziksel güvenlik ihtiyaçları kapsar. Bir işgören bu ihtiyaçları ücret örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir.

**2. İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma ihtiyaçlarını giderecek doyumları kapsar. Bu ihtiyaçlar işte iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler, iş dışında da arkadaşlar ve aile ile giderilir.

**3. Gelişme (Growth) İhtiyaçları:** Bireyin çevresiyle yaratıcılığını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Gelişme ihtiyaçları birey üzerinde odaklaşır ve bireyin sahip olduğu kapasiteyi tam olarak kullanabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir. Bireyin olgunlaşması onun gelişmesini içerir. Bu ihtiyaçların tatmini, bireysel kapasitenin gelişmesini ve yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar (Çetinkanat, 2000: 16–17).

ERG teorisi temel olarak üç önerme üzerine kurulmuştur. Bunlar (Şimşek, 1995: 102):

**1.** Hangi düzeyde olursa olsun ihtiyacın bir kısmı tatmin edilirse daha fazlası istenir. Örneğin var olma ihtiyaçlarından olan ücret ile tatmin edilen bir çalışan daha fazlasını isteyecektir.

**2.** Alt düzeydeki ihtiyaçların fazlaca tatmin edilmesi ile birlikte üst düzeydeki ihtiyaçlara olan gereksinim artar. Ücret yönünden yeterince tatmin edilen bir çalışanın daha üst düzeydeki beraber olma ihtiyacına olan gereksinimi artması bu duruma örnek olarak verilebilir.

**3.** Üst düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt düzeydeki ihtiyaçlara olan istek artmaya başlayacaktır. Bu durum ihtiyaç hüsranı şeklinde tanımlanabilir. Örneğin işe hâkimiyet gibi gelişme ihtiyaçlarının az tatmin edilmesi durumunda beraber olma ihtiyaçlarına karşı olan istek artacaktır.

#### iv. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen ve üzerinde birçok araştırmanın yapıldığı bu teoride, başarıma ihtiyacı önemli bir yer tuttuğu için diğer teorilerden farklılık göstermektedir. Diğer teorilerde ihtiyaçların doğuştan geldiği ileri sürülürken, bu teori ihtiyaçların öğrenme sonucunda kazanıldığını ve kişiler için anlam ifade ettiğini savunmaktadır (Tevrüz, 2002: 108).

McClelland tarafından geliştirilen teoriye göre birey 3 gereksinimin etkisi altında davranış gösterir. Bunlar (Koçel, 2003: 643);

- **Başarma İhtiyacı (Achievement Needs):** Başarma gereksinimi kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı İnsanlar için elde ettikleri başarı, ödülünden daha önemlidir. Bilinmeyeni keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, herhangi bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma başarıma ihtiyacına yöneliktir (Fındıkçı, 2003: 278).
- **İlişki Kurma İhtiyacı (Affiliation Needs) :** İlişki kurma ihtiyacı bir işgörenin diğer kişilere samimi, dostça ve sadık ilişkiler içinde olan ihtiyaçlarını tanımlar. Bu açıdan ilişki kurma ihtiyacı olan işgörenler tek başlarına çalışmaktansa diğer işgörenlerle birlikte çalışmayı tercih ederler. Diğer yandan ilişki kurma ihtiyacı çok gelişmemiş olan işgörenler ise daha çok kendi başlarına çalışmayı isterler (Steers ve Porter, 1987: 41).
- **Güç Kazanma İhtiyacı (Power Needs):** Başkalarını etkileme ve kontrol etme, başkalarının sorumluluğunu yüklenme ve otoriteye sahip olma arzusu şeklinde ortaya çıkan bir ihtiyaç türüdür (Şimşek, 2001: 202). Güç ihtiyacı yüksek olan işgörenler yöneten olmaktan hoşlandıkları için diğerleri üzerinde etkili olmak için yoğun çaba harcarlar.

McClelland, yaşam deneyimleri sonucu geliştirilen insan ihtiyaçları ile bunların örgüt yönetimleri için ortaya koyabilecekleri ipuçları veya

verebilecekleri mesajlar üzerinde yirmi yılın üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmalardan elde ettiği sonuçlar; yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin girişimci veya iş adamı olma yönünde eğilim gösterdikleri ve risk üstlenerek bir takım işleri rakiplerinden daha iyi yapma gayreti içinde bulduklarını göstermiştir. Öte yandan, yüksek düzeyde ilişki kurma güdüsüne sahip olan bireylerin, temel işlevi örgüt içinde muhtelif departmanların çalışmalarını koordine etmek olan birleştirici unsur veya eleman işlevi gördüklerini saptamıştır. İnsancıl ilişkiler kurmada yüksek düzeyde istek sergileyen bireylerin başkalarıyla olumlu çalışma konusunda başarılı oldukları, McClelland'ın çalışmaları sonucunda somut bir şekilde ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2001: 203).

## **b) Performans ve İş Tatminine Yönelik Teoriler**

Performans ve iş tatminine yönelik teoriler işgörenin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleriyle alakalıdır. Bu teoriler, insan davranışlarının nasıl başladığı, devam ettirildiği ve durdurulduğu süreçlerini açıklamaya çalışır.

### **i. Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Performans ve iş tatminine yönelik teoriler arasında en fazla sözü edilen beklenti teorisidir ve ilk kez Victor Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriler davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişiklikleri açıklar (Eren, 2004: 537).

İşgörenin motive olması için sadece işin yerine getirilmesi sonucunda bir ödülün var olduğunu bilmesi yeterli değildir. İşgörenin bu ödüle kendi değer yargıları içinde verdiği değer de çok önemlidir. Bekleyiş teorisinin temel katkısı işgörenlerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmak isteyen yöneticiler şu konulara ağırlık vermelidir (Şimşek ve diğerleri, 2001: 131).

- Görevlerini başarmaları için işgörenlere yeterli eğitim olanağı sağlamak.
- Başarı sağlamları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak.
- Başarılı olacakları konusunda işgörenlere güven duygusunu aşılacak.
- İşgörenlerin belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak, ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak.
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda işgörenlerin algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

Teorinin üç temel kavramı vardır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır:

- **Valans:** Bir kişinin çabalayarak elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Valans; bireyin bir sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddeti, amaca verilen önemdir (Budak ve Budak, 2004: 375).
- **Bekleyiş:** Bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir (Budak ve Budak, 2004: 376). Bireyin bir işte göstereceği çaba, bu çaba sonucunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler ile kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığı şeklinde iki hususa bağlıdır. Eğer birey bir ödülü kazanacağına inanıyorsa, o ödülü elde edebilmek için gereğinden fazla çaba sarfedecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer birey belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş sıfır değerini alacaktır (Eren, 2000:512; Koçel, 2001: 520).
- **Araçsallık:** Kişi belirli bir gayret ile belirli düzeyde performans gösterebilir ve sonucunda ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırabileceğimiz amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Örneğin yüksek maaş, kişinin daha yüksek bir statü elde etmesi, yaşam standardını yükseltmesi için bir araçtır. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık, birinci

kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaşma konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığın ifadesidir (Koçel, 2001: 521).

## ii. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Bu motivasyon teorisi Lawler ve Porter isimleri iki düşünür tarafından Vroom'un teorsini esas alarak, fakat bazı örgütsel koşullar ve gerçekler göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin tatmin olma derecesi valans ve bekleyiş tarafından belirlenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Birinci değişken, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Gerekli bilgi ve yetenekten yoksun bir birey ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olamayacaktır. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her örgüt üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi durumda rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum kişinin performans göstermesini engelleyecektir (Eren, 2000: 522; Koçel, 2001: 523).

Lawler ve Porter örgütsel koşulları değerlendirerek Vroom'un beklenti kuramına bazı eklentiler yapmışlardır ve bu durum sonuçsal şartlandırma teorisine bazı katkılar sağlamıştır. Bunlardan birincisi örgütlerde rol çatışmasının varlığının kişinin başarısını ve tatminini olumsuz biçimde etkilediği gerçeğidir. Bu teoride işgörenlerin beklentileri ile verilen ödül arasında adaletli bir paylaşımın olması gerekmektedir. Teori, bir örgütte başarı düzeyi düşük olan fakat aradığını bulmuş işgörenlerle, başarı düzeyi yüksek olan fakat beklentilerini istediği biçimde karşılayamamış işgörenlerin bir arada olabileceği gerçeği üzerinde durmaktadır.

Lawler-Porter modeli, yöneticiler için çok önemlidir. Motivasyon sürecinin birçok unsuruna değinen modelden yöneticilere rehber olabilecek şu maddeler çıkarılabilir (Şimşek, 1995: 107-108; Koçel, 2003: 651):

- Değer ifade eden ödüller teklif edin.
- Çabalarının ödüle ulaştırılacağını hissettirin.
- İşleri, çabaların yüksek performans sağlayacağı şekilde düzenleyin.
- Nitelikli kişileri istihdam edin.
- İşgörenleri, görevlerini doğru olarak yerine getirecek şekilde eğitin.
- İşgörenleri, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutun.
- Performansa bağlı olarak uygulanan ödül sistemleri geliştirin.
- İşgörenin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışını izleyin ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde değişiklikler yapın.
- Ödüllerin adil ve hakkaniyete uygun olmasını sağlayın. Ödül sisteminin işgörenlerin tarafından bu şekilde algılandığından emin olun.

Yukarıda sıralanan maddelerin uygulamaya geçirilmesi ile işgörenlerin de işe karşı olan tutumları olumlu yönde gelişecektir.

### iii. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kuramın temeli, çalışma hayatındaki bireylerin, kişiler arasındaki ilişkilerde mukayese yapmalarına dayanmaktadır. Gerçekte kuramın özünü oluşturan eşitlik veya denkserlik kavramı, Leon Festinger'in " zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımçı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Fakat kuramı çalışma hayatına uyarlaması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur (Eroğlu, 2000: 287).

Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır (Luthans, 1995: 197). Eşitlik teorisinin dört temel kavramı vardır. Bu kavramlar (Aşan, 2001: 234):

- **Kişi:** Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi
- **Diğer Kişi:** Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi

- **Ödüller:** Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği, ücret, yan ödemeler, statü, tanıma, iyi çalışma koşulları gibi ödüller
- **Katkılar:** İşine taşıdığı eğitim, zekâ, deneyim, yetenek, emek vs...

Adams, General Electric şirketinde yapmış olduğu bir dizi incelemelere dayanarak, çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Adams'a göre her çalışan birey, kendine ödenen ödüllerin ne denli eşit olduğunu belirtmek üzere kendisine bir karşılaştırma temeli "base de comparasion" seçer. Böylece iki oran arasında bir karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi vs.) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekâsı, yetenekleri, eğitim ve tecrübesi gibi Adams'ın girdiler dediği yatırımları) arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği diğer bir işgörenin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır (Eroğlu, 2000: 289). İşgören bu karşılaştırmalar sonucunda eğer diğer çalışanlarla eşit ödüller elde ettiklerine karar verirlerse işlerinden tatmin duygusu sağlayacaklar, eşit ödüller elde edemediklerine inanırlarsa iş tatminsizliği yaşayacaklardır (Telman ve Ünsal, 2004: 16).

Sonuç olarak, işgören arkadaşları ile kendisi arasındaki karşılaştırmalar sonucunda eşitliğin ve dengenin sağlandığına inanıyorsa işinde huzurlu ve mutlu olacaktır. Eğer eşitsizliğin olduğu kanısına varırsa çalışma hayatında tatminsizlik oluşacağı için önce örgütte sosyal ilişkileri bozulacak, kendini örgütten dışlayacaktır. Şartların düzelmemesi durumunda ise işgörenin dayanma gücü sona erecek ve işinden istifa edecektir.

#### iv. Locke'nin Amaç Teorisi

Locke, bireylerce saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durarak işgörenin güdülenmesini ve işyerinde başarıyı tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Eren, 2000: 505):

- Birey tarafından belirlenen amacın açıklığı iş başarılarını artırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amacın kolay olmaması, onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını sağlayarak iş başarısını artıracaktır.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışması arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı şansı azalacaktır.
- Örgütsel amaçların belirlenmesine işgörenlerin katılma durumu, çatışmaları azaltacak ve işgörenleri güdüleyecektir.
- Yöneticilerin işgörenleri, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığına dair bilgilendirmesi ve bireysel amaçların farkında olarak başarı ölçüsünde onları ödüllendirmesi güdüleyici bir etmen olacaktır.

Bu teoride üzerinde durulan nokta kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilir olmasıdır. Bir kişi zor ve yüksek amaçlar belirlemişse daha yüksek performans gösterecek ve daha çok motive olacaktır. Yüksek amaçların belirlenmesi ile kişi iş yerinde daha hırslı ve kararlı çalışacak ve başarılarını her geçen gün arttıracaktır. Daha kolay bir amaç belirleyen kişi ise yüksek performans göstermeyecek ve kişinin motivasyonu daha düşük olacaktır. Çünkü düşük nitelikte bir amaç edinen kişinin isteklerinin ve hırsının az olması kişinin daha başarılı olmasına engel teşkil eden bir durumdur.

#### **2.1.2.8. İş Tatmininin Yetersizliğinin Sonuçları**

İşgörenlerin işlerinden hoşnut olmaları, olumlu sosyal ilişkilere ve buna bağlı olarak verimlilik artışına yol açarken iş tatminsizliği de bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılan olumsuz sonuçlar birey, örgüt ve fiziksel açı olmak üzere üç şekilde ele alınacaktır.

##### **a) Birey Açısından Sonuçları**

Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren bir işgörenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde



etkileyecektir. İş tatmininin yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, işgörenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002:7).

### **i. Psikolojik Tatminsizlik**

Ulaşılmak istenen bir amacın gerçekleştirilmemesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açar. Nedeni ne olursa olsun, psikolojik tatminsizliğe uğrayan birey bununla ilgili davranışsal bozukluk içine girmekte ve bu hareketini herkese karşı göstermektedir. Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamızın önüne konan engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olmaktadır (Kazanç, 1998: 50).

### **ii. Saldırganlık**

Birey önünü tıkayan engelleri normal yollardan halledilmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kaldırılacak engel olarak gördüğü durumlarda saldırgan davranışlara yönelir. Bu tür zor ve şiddet hareketleri bireyin önünü tıkayan nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi olaylarla hiç ilişkisi bulunmayan nesnelere de yönelebilir (Eren, 2000: 235). Bir davranışın saldırganca olduğunu söyleyebilmek için kişinin bu davranışı birine zarar verme niyetiyle yani kasıtlı yapması gerekir. Kaza ile istenmeden verilen zararlar doğaldır. Bunlar saldırganlık olarak nitelendirilemezler. Dolayısıyla niyet, saldırganlığın tanımında önemli yer tutar.

Saldırgan davranışlar, işgörenin işine olan tutumunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür davranışlarla çevresine zarar veren işgörenin üzerinde de huzursuzluk, kızgınlık ve öfkeden başka farklı bazı çöküntüler ortaya çıkmaktadır. Bunlar kin, nefret ve düşmanlık gibi yok edici duygulardır.

### iii. Çekilme

Geriye dönüş davranışları, engellenme karşısında bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biridir. Bu reaksiyon, başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde görülür. Çocuksu davranışlar, başkalarının arkasından dedikodu yapmak, başkalarıyla alay etmek, zoraki yaptırılan bir iş karşısında kadınların ağlaması ve erkeklerin surat asıp somurtmaları şeklinde kendini gösterir (Eren, 2000: 235).

İşgörenin uzun süre stresle mücadele etmesi sonucunda ümitsizliğe düşmesi, depresyona girmesi ve işi yapma isteğinin tükenmesi kaçınılmaz sonlardan bazılarıdır. Bunların yanı sıra çekilme, işgörende aşırı devamsızlık ve işe geç gelme gibi davranışlara dönüşebilmektedir (Kılınç, 2000: 245).

### iv. 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 seçebilir (Kılınç, 2000: 245).

### v. Uzlaşma

Uzlaşma, engellenen bir hedefin tekrar yerine konmak istemesi şeklinde tanımlanabilir. Hayal kırıklığı ve tatminsizlik yaşayan işgören, yeniden karşılaştırma yapma ve hedef belirleme sürecine girer. Hedeflerini yeniden belirlerken eskiden daha mantıklı davranarak daha gerçekçi ve ulaşılabilecek hedefler seçer. Böylece işgörenin hayal kırıklığı ve tatminsizliği hafifler.

## vi. Kişilik Bozuklukları, Nevroz ve Psikoz

İş tatminsizliği sonucunda işgören kendisini yetersiz ve yeteneksiz hissececeği için bu durumdan bazı savunma mekanizmaları ile kurtulmaya çalışır. Bu yöntem ile durumun içinden çıkamayan işgörende bazı kişilik bozuklukları ortaya çıkar. Bunlardan ilk aşama nevrozdur, daha ileriki safhalarda ise psikozu yaşar. Nevrozlu bir hasta hareketlerinin farkında olarak bunları gerçekleştirirken psikozlu bir işgören kendisinde oluşan hatalı durumun farkında değildir.

Heyecan, korku, endişe ve çöküntü gibi hisler genellikle nevrozlu kişilerde görülür. Nevrozlu kişiler yüksek yerlerden, farelerden, yılanlardan, penceresi olmayan binalardan, karanlık gibi sebepsiz birçok faktörden korku duyarlar. Bu huzursuzluk durumu kişide mide bulantısı, çarpıntı, nefes almakta güçlük gibi fizyolojik rahatsızlıklara sebep olur. Endişe; hastalık hastalığı (hypocondria), sinir yorgunluğu (nevsasthenia) gibi mekanizmaları ortaya çıkarabilir. Nevrozlu kişilerde endişe bireyin başarımını etkileyebilir fakat kişi gerçek ile ilişkisini kesmez. Gerçekten uzaklaşma daha ileri safhalarda, akıl hastalığı olan psikoz durumunda görülür (Kolasa, 1979: 300).

Psikozlu kişiler, tedavi görmeleri gerekli, hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Psikozları organik ve işlevsel olarak iki gruba ayırabiliriz. Organik psikozlar, ya organizmaya yabancı bir maddenin girmesi sonucu ya da bir hastalık sebebiyle oluşurlar. Genelde yaşlılarda görüldüğü için hastalığın süresi çok uzun değildir. Kişilerdeki bozuk davranışların bir nedeni vardır. Fakat bu nedenlerin ortaya çıkarılması için bazı tıbbi ve klinik testlerin yapılması gerekir. İşlevsel psikozlarda ise davranış bozukluğunun nedeni bilinmemektedir. Bu durum hastalığın önemli bir özelliğidir. Her yaşta görülebilir, hatta gençlerde daha sık rastlanması nedeni ile hastalığın süresi uzundur. Hastalığa yakalanma sıklığı ve hastalığın ciddiliği nedeni ile örgüt içinde gerekli kararların alınması ve bu sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir (Kolasa, 1979: 300). Tek sebebin bu olmamasının yanında kişilik bozukluklarına etki eden sebeplerin başında iş tatminsizliğinin geldiği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

## **b) Örgüt Açısından Sonuçları**

İş tatminsizliğinin örgüt açısından sonuçları: işe gitmede isteksizlik, devamsızlık, işte hata yapma ve iş kazaları, grev ve lokavt, işten ayrılma şeklinde incelenebilir.

### **i. İşe Gitmede İsteksizlik**

İşgörenin yaptığı işin kendisine anlamsız gelmesi ve yönetimin bu duruma müdahale edememesi ya da alınan kararların işgörene gerektiği şekilde açıklanamaması sonucunda işgören tatminsizlik yaşamakta ve çalıştığı kurumdan uzak durmaktadır. İşgörenlerde tatminsizlik yaratan olay, kişi ya da ortamlarla yüz yüze gelme kaygısı işgöreni işine karşı negatif tutumlara ve davranışlara yöneltmektedir. Bunun sonucunda ise işgörende işe gitmede isteksizlik oluşmakta ve işgören daha mutlu olacağı bir iş arayışına girmektedir.

### **ii. Devamsızlık**

Devamsızlık, işgörenin izin ya da normal tatiller dışında, çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 2000: 251). İşgörenlerin devamsızlık yapması ile iş tatminsizliği arasında yüksek derecede bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalarla devamsızlığa eğilimli kişilerin, yaptıkları işe karşı soğukluk duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduğu tespit edilmiştir. Bu tür kimseler işyeri tatminsizliği nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar ve eğer daha iyi bir iş imkânı bulurlarsa işten ayrılacaklardır (Eren, 2000: 258).

İşe devamsızlık nedeni ile işletmeler birçok maliyete katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Devamsızlık sonucunda işletmede işler aksayacak, üretim kaybı yaşanacak, yetişmiş işgücü kaybı olacak ve verim düşecektir.

Devamsızlık sonucu oluşan maliyetleri azaltmak isteyen örgütler işgörenlerin çalışma koşullarını onların beklentileri doğrultusunda şekillendirmeli, monotonluğun önüne geçmelidirler. Bunun dışında devamsızlığı önlemek için bir ödüllendirme sistemi kurmanın da faydası olacaktır.

### **iii. İşte Hata Yapma ve İş Kazaları**

İş tatminsizliğinin en önemli etkilerinden bir tanesi de çalışanlarda meydana getirdiği dikkatsizlik ve konsantrasyon eksikliğidir. İşgören işine karşı yeterince dikkatli olmadığından hata yapması kaçınılmaz bir sonuç olur. Hata yapan kişinin hem kendine olan güveni sarsılır hem de örgüt açısından düşünüldüğünde zaman, kaynak ve maddi olarak kayıplar meydana gelir.

İş kazalarının sıklıkla yaşandığı bir ortamda çalışmak, iş tatmini yüksek olan çalışanlarda bile stres yaratmakta ve işin çekiciliğini azaltmaktadır. Bu nedenle iş kazalarının yaşandığı işyerlerinde işverenlerin bu duruma en kısa zamanda müdahale etmeleri ve gerçekçi çözümler bulmaları gerekmektedir.

### **iv. Grev ve Lokavt**

Çalışma hayatındaki huzursuzluğun en açık, en etkileyici ve en yaygın şekli olan grev kavramı 2822 sayılı yasanın 25. maddesine göre; işçilerin topluca çalışmamak suretiyle işyerlerinde çalışmayı durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmamak amacıyla aralarında anlaşarak ya da bir kuruluşun aynı amaçlarla topluca çalışmamaları için verdiği karara uyarak işi bırakmaları şeklinde açıklanabilir. Aynı yasanın 26. maddesinde düzenlenen Lokavt kavramı ise; işyerinde faaliyetin tamamen durmasına sebep olacak tarzda, işveren veya işveren vekili tarafından kendi teşebbüsü ile veya bir işveren kuruluşunun verdiği karara uyarak işçilerin topluca işten uzaklaştırılmasını ifade eder (Bingöl, 1984: 1186).

Yasalarımıza göre grev bir haktır. Buna karşı işverenin lokavt ilan etmesinin ön şartı ortada bir grev kararının olmasıdır. Aslında biri diğerini doğuran bu iki kavram, ortaya çıkışları itibarıyla çalışanların işten kaynaklı bir ya da birçok konudaki tatminsizliklerine dayanmaktadır. İşyerindeki çalışma koşulları, ücret düzeyi veya diğer şartların taraflar arasında uzlaşmaya imkân verecek ölçülere getirilememesi, tarafların tatminsizlerinin giderilememesi sonucunu doğuracak ve endüstri ilişkilerinin en büyük çatışması kaçınılmaz olacaktır. Bu tablonun önüne geçebilmek için işverenlerin, işgörenlerinin işe dair makul talep ve beklentilerini karşılayacak stratejileri geliştirmeleri, işgörenlerin de makul olmayan isteklerde direterek işyerinde çatışmalara yol açmamaları gereklidir. Bu noktada işten tatmin olması sağlanan işgörenin greve gitmesine ve dolayısıyla da işverenin lokavt ilan etmesine gerek kalmayacağı söylenebilir.

#### **v. İşten Ayrılma**

Pearson tarafından yapılan bir çalışma, işinden beklentilerinin karşılanmamasının işten ayrılmalara yol açtığını göstermiştir. Çalışanların işlerinden bazı beklentileri vardır. Çalışanlar istediği ücreti alabilmek, işiyle ilgili çeşitli kararlara katılabilmek veya ilerlemek isterler. Bu faktörlerin sayısı veya önemi kişiden kişiye değişebilir. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden doyum almayacak ve o işi bırakacaktır. Şüphesiz işten ayrılmayı iş piyasasının koşulları, alternatif iş fırsatları, işgörenin kıdemi gibi faktörler de işten ayrılma durumunu etkileyecektir (Telman ve Ünsal, 2004: 666; Erdoğan, 1996: 252).

İş tatmininin işten ayrılma üzerinde genel bir etkisinin olduğu söylenebilir. Fakat örgütler açısından iş değiştirmenin hiç olmayışı da karlı bir olay değildir, aşırıya kaçmayacak şekilde bir miktar iş değiştirmenin olması örgüt açısından daha karlı ve yararlıdır. (Özkalp ve Kirel, 2001: 134).

### c) Fiziksel Açıdan Sonuçları

İş tatminsizliğinin fiziksel belirtileri kişiden kişiye değişebilmekte hatta aynı kişilerde farklı belirtilerle görülebilmektedir. Söz konusu belirtiler; terleme, baş ağrısı, mide bulantısı, tansiyon yükselmesi, sindirim bozuklukları, çeşitli cilt hastalıkları, nefes alış verişlerinde düzensizlik şeklinde sıralanabilir.

İş tatminsizliğinin davranışlar üzerindeki etkileri ise sigara kullanma, alkol, uyuşturucu kullanma, dengesiz beslenme ve az ya da çok yemek yeme şeklindedir. İş tatminsizliğinin yaşanması stres hormonu adrenalinin aşırı salgılanmasına sebep olmaktadır. Kalp atış sayısı arttığı için kasılma sayısı da artacaktır. Kalp her kasılmada daha fazla atış yaptığı için bu fazla çalışma kalbi yorar ve kalp krizi riski ortaya çıkar. Stresin midede yarattığı etki ise hidroklorik asit üretmesidir. Bu şekilde mide duvarlarında yaralar oluşur ki bunların adı ülserdir. İş tatminsizliğinin diğer ve en önemli etkisi ise bağışıklık sisteminin zayıflaması hatta çökmesi olarak belirtilebilir. (Öztaş, 1988: 70).

## 2.2. Kavramlarla İlgili Araştırmalar

Çalışma hazırlanırken çok sayıda kaynaktan yararlanılmıştır. Bu bölümde geçmiş yıllarda personel güçlendirme ve iş tatmini kavramlarına yönelik olarak yapılmış araştırmalara ve ulaşılan sonuçlara değinilecek, özellikle çalışmaların sonuçlarına vurgu yapılacaktır.

### 2.2.1. Personel Güçlendirme İle İlgili Araştırmalar

Zincir (2004), çalışmada konaklama işletmelerinin personel güçlendirme ile ilgili genel tutumlarının, personel güçlendirmenin konaklama işletmelerine uygunluğunun, liderlerin personel güçlendirme ile ilgili tutumların ve liderlerin personel güçlendirme uygulamasına uygunluğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda yapılan faktör analizi sonuçlarına göre; işletmelerin ve işletme yöneticilerinin çalışanlarına eğitim verme, çalışanlarını yetiştirme, çalışanlarına karar verme yetkisi verme, çalışanların faaliyetlerini kolaylaştırma, çalışanlarına bilgi sağlama konusunda destek verme ve risk almaları konusunda yüreklendirme gibi konularda olumlu cevaplar verdikleri görülmüştür. Buradan hareketle işletme yöneticilerinin personel güçlendirme kavramının işletmelerde uygulanmasına yönelik tutumlarının olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan çalışmada yöneticilerin personel güçlendirme çalışmalarına olan yaklaşımlar ne kadar olumlu olsa da işletmeye yeni eleman alımında, eleman terfisinde ve diğer çalışanların fikrinin sorulması ve çalışanların aldıkları kararları yöneticilere onaylatması konusunda çelişkili sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu sebeple işletme yöneticilerinin personel güçlendirme çalışmalarına başlayabileceğini söylemek çok doğru olmayacaktır. İşletme yöneticilerinin personel güçlendirme konusunda sahip oldukları olumlu görüşlerin, uygulama söz konusu olduğunda bire bir gerçekleşmeyeceği de bu çalışma neticesinde ortaya çıkmıştır.

Çavuş (2006), işletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine yapılan çalışmada korelasyon analizi ile ulaşılan sonuçlar bilgiye erişimin personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutu ile en yüksek korelasyona sahip olduğu görülmüştür. Anlam ve yetenek boyutunu bilgiye erişimden sonra kaynaklara erişim ardından ise sosyo-politik destek etkilemektedir. Bu çıkarımlar sonucunda personelin yakın çevresinden gördüğü destek ve işiyle ilgili olarak kaynaklara erişim düzeyi, onun yaptığı işin daha anlamlı olmasını ve işi konusunda kendisini daha yetenekli hissetmesini sağlamaktadır.

Tek boyuta indirgenerek personel güçlendirmenin regresyon analizine dahil edilmesiyle elde edilen sonuçlar personel güçlendirme algısı beş sosyal yapısal özellikten bilgiye erişim, kaynaklara erişim ve sosyo-politik destek tarafından pozitif yönde etkilenirken, rol belirsizliği ve katılımcı örgüt ikliminin personel güçlendirme algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını



göstermiştir. Bu göstermektedir ki; işletmenin işletmenin amaçları, vizyonu ve stratejileri hakkında sahip oluna bilgi kadar fazla ise güçlendirme algısı da o derece yüksek olacaktır. Kısaca sosyo-politik destek, kaynaklara erişim ve bilgiye erişim tarafından pozitif olarak etkilenmektedir. Bununla birlikte rol belirsizliği ve katılımcı örgüt ikliminin güçlendirme algısı üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir.

Churin (2006)'in personel güçlendirme ve bireysel performans ilişkisi üzerine bir araştırma isimli çalışmasında yapılan analizler sonucunda sahada toplanan verilerin ne güçlendirme faktörlerinin, ne de edinilen psikolojik algıların bireysel performansa olan etkilerine bir kanıt getirmediği gözlemlenmiştir. Bunun altında yatan sebeplerin en önemlisi ise işletmede personelin inisiyatif kullanmasını engelleyen katı sınırlamaların ve prosedürlerin var oluşudur. Çalışanlar kendilerinde zorluklarla başa çıkabilecek gücü hissetlerine rağmen örgütteki sınırlamalara uyum göstermek zorunda kaldıklarından, daha yüksek performans gösterebilecekleri davranışlardan kaçınmaktadırlar. Bu araştırma, güçlendirme faktörleri ve algıları ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olarak bir adım atmıştır. Daha önceki araştırmalardan farklı olarak performans ölçütü olarak objektif yöntemin kullanılmış olması, bu araştırmayı diğer çalışmalardan ayırt eden özelliktir.

Şahin (2007)'in personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi isimli çalışmasında personel güçlendirme ile yas, eğitim durumu, turizm eğitimi, çalışılan bölüm, gelir, sektörde çalışma süresi ve işletme sınıfı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Personel güçlendirme ile cinsiyet, medeni durum, kadro durumu, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Personel güçlendirme ile turizm eğitimi arasında pozitif ve istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, yetki ve sorun çözme konusunda turizm eğitimi alanların puanlarının anlamlı derecede yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Personel güçlendirme ile

personelin geliri arasında pozitif ve istatistiksel anlamlı bir ilişki vardır. Personelin geliri; örgütün ve yöneticilerin desteği, sağduyu, sınırlılıklar, yetki ve sorun çözme üzerinde etkilidir. Gelir yükseldikçe örgütün ve yöneticilerin bu faktörlere dair puanları da yükselmektedir.

Ayrıca araştırma konaklama işletmesinin sınıfının sınırlılıklar üzerinde etkisi olduğunu da ortaya çıkarmıştır. 4 yıldızlı otellerde sınırlılıklar 5 yıldızlı otellere göre daha yüksektir. Personelin sektörde çalışma süresi ile personel güçlendirme boyutu olan “yetki” ve “sorun çözme” puanı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sektörde çalışma süresi arttıkça, personelin yetki ve sorun çözme puanları da artmaktadır.

### **2.2.2. İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar**

Doğan (2005) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş tatminleri ölçülmüştür. Çalışmada yapılan Mann-Whitney U-testi sonuçlarına göre on yıldan daha az yöneticilik yapmış olan müdür yardımcılarının genel iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle yöneticilik süresi daha kısa olan müdür yardımcılarının, genel olarak görevlerine karşı daha olumlu tutuma sahip oldukları ve iş doyumlarının daha pozitif olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada yöneticilik süreleri farklı olan müdür yardımcılarının gelişme ve yükselme olanakları açısından iş tatmin düzeylerinin benzerlik taşıdığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte yöneticilik süresi on yıldan az ya da on yıldan fazla olan müdür yardımcılarının fiziksel ortam ve ücret açısından tatmin düzeylerinin benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Akgündüz (2006) tarafından yapılan çalışmada çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek için Minnessota İş Tatmini Ölçeği temel alınarak geliştirilmiş olan iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre çalışanların cinsiyeti, yaşları, eğitim durumları ve kıdem

onların işin çevresinden kaynaklanan iş tatmin durumları açısından bir fark ve etki yaratmadığını söylemek mümkündür.

Yapılan istatistiksel çalışmaların sonucunda mesleğini kendi isteği ile seçen çalışanların, kendi isteği ile seçmeyen çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, toplum tarafından kabul görmeyen ve çalışanın hayal etmediği bir işte çalışmasının da iş tatminini azalttığı ortaya çıkmıştır.

Baştemur (2006) tarafından yapılan iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çalışmada iki kavram arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda yaşam tatmini ve iş tatmini arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan t testi sonucunda bayanların iş ve yaşam tatmin seviyelerinin erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte evli olanların iş ve yaşam tatmin düzeylerinin bekâr olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Konuk (2006) çalışmasında örgüt kültürü ile iş tatmini arasında 0,01 düzeyinde 0,663 korelasyon katsayısına ulaşılmış ve çalışanların örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu anlamda örgüt kültürü iş tatminine etki eden, iş tatmininin ya da tatminsizliğinin oluşmasında rol oynayan önemli bir faktördür.

Ayrıca yapılan araştırmada ödüllendirme sisteminin özellikle ücret unsurunun çalışanların iş tatminine etki eden örgütsel faktörlerin 5. sırada yer aldığı sonucuna varılmıştır. Çalışmada ortaya çıkan diğer bir sonuç ise çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin ya da tatminsizlik, çalışanın iş tecrübesi, yaş ve eğitim seviyesi değişkenlerine göre farklılık göstermediğidir.

Samadov (2006), çalışmasında yaptığı analiz neticesinde erkeklerin iş tatmininin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bu konuda beklenenden farklı bir sonucun ortaya çıkması önemlidir. Bunun nedeni az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde kadına toplum içinde verilen değerin olması gerekenin altında olması ve kadınların hem işte hem de evlerinde sorumluluklarının ve iş temposunun devam ediyor olması olabilir.

Yapılan analizler sonucunda medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiği zaman anlamlı farklılıkların göze çarptığı görülmüştür. Bunlar; ödüller ve özendirme, karalara katılma ve fiziksel koşullardır. Bekâr olanların fiziksel koşullar ile ödüllendirme ve özendirme boyutlarında iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Buna karşın kararlara katılma konusunda evli olanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışmada yaş ile iş tatmini karşılaştırılmış ve 20 yaş ve altı grup ile 50 yaş ve üstü grupta iş tatmini düzeyi yüksek bulunmuştur. Bu durum çalışanların yeni işe girdiklerinde iş heyecanı duygusuyla işin sıkıntılarını görmemelerinden kaynaklıdır. Uzun süre firmada çalışanların ise iş tatminlerinin yüksek olması onların üst kademelerde yönetici olmalarına veya işletme için uzun yıllar harcadıkları emeğe bağlanabilir.

Koç (2007)'un örgütlerde ödüllendirme sistemlerinin iş tatmini ile ilişkisine yönelik bir araştırma isimli çalışmasında; güçlendirmenin iş tatminini etkileyip etkilemediğini, eğer etkiliyorsa iş tatmini ile diğer ilgili diğer etkenlerle karşılaştırılarak ne ölçüde etkilediği ölçülmüştür. Araştırmanın sonucunda ödüllendirme ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ödüllendirme ile işgörenin ücretten ve terfiden tatmin sağlaması arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Uygulamada ödül ile iş tatmininin arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Etkili ödül sistemi uygulayan işletmelerde ödülün, örgütsel motivasyonu, etkililiği ve başarıyı sağlamada önemli etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sebeple ödül sistemleri işgörenlerin iş tatminini esas alarak yapılmalıdır sonucuna ulaşılmıştır.

### 3. YÖNTEM

Araştırmada alan araştırması yapılarak veriler anket yardımıyla elde edilmiştir. Verilerin elde edilmesine ilişkin olarak kütüphaneler, düzenli yayınlar, kitaplar ve internet kaynakları gibi ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Birincil verilere ulaşabilmek için ise İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde anket uygulanmıştır.

Araştırmada üç aşamalı bir yol izlenmiştir. İlk aşamada konu hakkında literatür araştırması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Sonra araştırmanın kapsamı belirlenerek hazırlanan anket formu son aşamada otel çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın uygulandığı otel çalışanlarından demografik özelliklere yönelik soruların yanında 45 adet önermeye de yanıt vermeleri istenmiştir. Araştırmada (1)“Kesinlikle Katılmıyorum” ile (5)“Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. İlgili kaynakları taramanın amacı, araştırma için genel bir çerçeve oluşturmaktır. Araştırılan konunun o ana kadar hangi yönleri ile ve nasıl incelendiğinin, hangi gelişmişlik düzeyinde bulunduğu belirlenmesi çalışmaya yön vermek açısından önemlidir (Karasar, 2004, 65). İlgili literatür taraması yapıldıktan sonra personel güçlendirme ve iş tatmini kavramları önce genel anlamda sonra özele doğru inilerek incelenmiştir. Üçüncü bölümde personel güçlendirme ve iş tatmini ilişkisini ortaya koymaya yönelik bir araştırma yapılmış ve işgörenlerin önermelere verdiği cevaplardan yola çıkılarak her bir başlık altında ulaşılan sonuçlar incelenmiştir.

### 3.2 Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak toplam 21 adet otel işletmesiyle görüşülmüştür. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde söz konusu işletmelerden 12 tanesinin çalışmayı destekleyecek niteliklerde rasyonel ve sağlıklı veriler verdiği saptanmıştır. Çalışma yapılacak otellere bizzat gidilip görüşülmüş, çalışma ile ilgili bilgiler verilmiş ve anket formları elden dağıtılmıştır. Cevaplanan anket formları aynı yolla tekrar toplanmıştır. Araştırmaya toplam 457 işgören katılmıştır.

Araştırmanın örneklemini ise İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulanacağı yer olarak 5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni, küçük ölçekli işletmelere göre daha profesyonel bir yapıya sahip olmaları, daha oturmuş bir örgütsel yapıya sahip olmaları ve insan kaynakları departmanlarının bulunmasıdır. Bunun yanında büyük ölçekli otel işletmelerinin küçük ölçekli olan işletmelere göre nitelikli işgücüne çok daha fazla önem vermesi uygulamada beş yıldızlı otellerin tercih edilmesinin diğer bir sebebidir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Bu tez çalışmasında araştırma yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu teoride ortaya konulan bilgileri kapsamaktadır. Anket formu 49 sorudan oluşmaktadır. Anket uygulaması 2 bölümden oluşmakta olup ilk bölümde işgörenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumlarını tespit etmek amacıyla demografik yapıyla ilgili 4 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise 45 soru sorulmuş ve anketler işgörelere elden ulaştırılmıştır. Konuya dair hazırlanan toplam 600 anket formu dağıtılmış olup geri dönen 457 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin uygulanması sonucunda her bir öneriye verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları ortaya konulmuştur.

### 3.4. Verilerin Analizi

Yapılan anketler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences, Version 11.5) programına aktarılmış ve araştırma analizleri bu programda tamamlanmıştır. Analizin ilk bölümünde işgörenlerin demografik özellikleri ortaya konulmuştur. Sonraki bölümde araştırmaya katılan işgörenlerin genel olarak önermelere verdikleri cevaplar aritmetik ortalama ve standart sapma analizi yardımıyla incelenmiştir. Araştırma çalışmasında, demografik faktörlerle işgörenlerin önermelere verdikleri cevaplar arasında regresyon analizi yapılmıştır. Böylece demografik faktörlerle önermeler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara uygulanan anket formlarından elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın bu kısmında personeli güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişki hakkındaki bulgular incelenerek yorumlanmıştır.

### 4.1. Güvenilirlik Analizine Yönelik Bulgular

Program, analizleri ortalama %94 güven düzeyinde gerçekleştirmektedir.

**Çizelge 4. Güvenilirlik Analizi Testi**

Boyutlar	Cronbach's Alpha (a) Değeri	N of Items
Personel Güçlendirme	0,938	32
İş Tatmini	0,864	13
Genel	0,944	45

Araştırmada kullanılan ölçeğin genel ve boyutlar bazında güvenilirliğinin belirlenmesinde cronbach alfa değerine bakılmıştır. Cronbach alfa değerleri genel %94,4, iş tatmini %86,4, ve personel güçlendirme %93,8 olarak belirlenmiş, ölçeğin boyutlar ve genel olarak yüksek bir güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmüştür.

### 4.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Profillerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde anket formlarında ilk dört soruyu kapsayan demografik bulgularına ilişkin sonuçlar tablo halinde aşağıda verilmiştir.



**Çizelge 5. Araştırma Çalışmasına Katılan İşgörenlerin Demografik Profillerine Göre Dağılımı**

<b>Değişkenler</b>	<b>Sıklık (F)</b>	<b>Yüzde Değeri (%)</b>
<b>Yaş</b>		
18-24	42	9,2
25-34	218	47,7
35-44	135	29,5
45-50	50	10,9
51 ve üzeri	12	2,6
Toplam	457	100
<b>Cinsiyet</b>		
Bayan	177	38,7
Erkek	280	61,3
Toplam	457	100
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	288	63,0
Bekâr	169	37,0
Toplam	457	100
<b>Eğitim Durumu</b>		
Okur Yazar	12	2,6
İlköğretim	111	24,3
Ortaöğretim	154	33,7
Ön Lisans	63	13,8
Lisans	111	24,3
Lisans Üstü	6	1,3
Toplam	457	100

Uygulama yapılan otel işletmelerindeki işgörenlerin yaş gruplarını belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre: 42 si (%9,2) 18–24 yaş aralığında; 218 i (%47,7) 25–34 yaş aralığında olduğu saptanmıştır.

İşgörenlerin 135 i (%29,5) 35–44 yaş aralığında iken 50 si (%10,9) 45–50 yaş aralığında ve sadece 12 si (%2,6) 51 yaş ve üzerinde olduklarını söylemişlerdir.

İşletmelerde yapılan araştırmada cinsiyete yönelik yapılan analizde 177 sinin (%38,7) bayan çalışan ve 280 inin (%61,3) erkek çalışan olduğu saptanmıştır.

Otel personelinin medeni durumları incelendiğinde 288 inin (%63) evli ve 169 unun (%37) bekâr olduğu gözlemlenmiştir.

Anketi dolduran otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre sınıflandırılmasında ise çalışanların 12 sinin (%2,6) okuryazar, 111 inin (%24,3) ilköğretim, 154 ünün (%33,7) ortaöğretim, 63 ünün (%13,8) önlisans, 111 inin (%24,3) lisans mezunu ve 6 sının da (%1,3) lisan üstü eğitim gördükleri yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır.

#### **4.3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Önermelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapması Analizine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde işgörenlere sorulan önermeler 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçekte 1 “kesinlikle katılmıyorum”, “5 kesinlikle katılıyorum” kategorileri bulunmaktadır. Ölçek maddeleri için işaretlenen 1 ve 2 olumsuz düşünceyi, 4 ve 5 olumlu düşünceyi ifade etmektedir. Ölçekteki 3 seçeneği ise cevaplayanın bu madde ile ilgili herhangi bir tutum geliştirmedini ifade eder.

Çizelge 6'da işgörenlere verilen 5'li likert önermelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiş, işgörenlerin önermelere verdikleri cevaplardan katılma ve katılmama düzeyleri tespit edilerek bazı sonuçlar elde edilmiştir.

### Çizelge 6. İşgörenlerin Verilen Önermelere İlişkin Düşüncelerinin Analizi

ÖNERMELER	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA
İş sürecini geliştirmek amacıyla yönetime ilettiğim önerilerimin dikkate alınması çalışma isteğimi arttırmaktadır.	3,95	1,072
İşletmenin amaçları moral gücümü arttırmaktadır.	3,43	1,141
Departmanımda işin yapılma biçimi çalışma isteğimi olumlu yönde etkilemektedir.	3,84	1,067
İş tempomun ayarlanmasında benim de etkim olmaktadır.	3,82	1,127
Departmanımda alınan kararları etkilemekteyim.	3,50	1,163
İşimle ilgili hızlı ve doğru kararlar verebilmek çalışma isteğimi olumlu yönde etkilemektedir.	4,11	1,010
İşimin nasıl yapılacağı konusunda düşüncelerimi ifade edebilmekteyim.	4,00	1,094
Yaptığım iş ile ilgili görev tanımımı açıkça bilmekteyim.	4,07	1,077
İşimde önemli sorumluluklar üstlenmek çalışma isteğimi arttırmaktadır.	3,93	1,081
İşletmenin başarılı olması için elimden geleni yapmak çalışma isteğimi arttırmaktadır.	3,99	1,053
Çalışmalarım ile işletmeye katkı yapmak çalışma isteğimi arttırmaktadır.	4,03	1,0732
İşimde karar alma yetkisine sahip olmak çalışma isteğimi arttırmaktadır.	3,94	1,196
İşletme olarak başarmaya çalıştığımız hedefler çalışma isteğimi arttırmaktadır.	3,40	1,255
İşletmenin amaçları doğrultusunda çalışmaya büyük istek duyulmaktadır.	3,41	1,093
İşimin gereklerini planlayıp uygulayabilmek çalışma isteğimi arttırmaktadır.	4,09	1,001
İşimi en iyi biçimde yapmak için yeterli kapasiteye sahip olduğumu bilmek çalışma isteğimi arttırmaktadır.	4,10	1,018
İşimi en iyi biçimde yapmak için gerekli yetenek ve beceriye sahip olmak çalışma isteğimi arttırmaktadır.	4,09	1,047
İşimi etkin bir şekilde yerine getirmekteyim.	4,20	0,871
İşte karşılaşacağım zorluklarla baş edebilmekteyim.	4,16	0,876
İşimle ilgili sürekli ve düzenli eğitim görmem çalışma isteğimi olumlu yönde etkilemektedir.	3,84	1,044

Aldığım eğitimlerde eğitimcilerin mesleki bilgi ve becerilerinin yeterli olması çalışma isteğimi olumlu yönde etkilemektedir.	3,89	1,042
Sürekli ve düzenli eğitimler kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.	4,02	1,077
Takım çalışmalarına gönüllü olarak katılmaktayım.	4,12	0,991
Üstlerimle (şefler) anlaşabilmekteyim.	3,91	1,059
İş arkadaşlarımla anlaşabilmekteyim.	4,06	0,948
İşyerinde çalışanlar arasında güçlü bir birlik ve uzlaşma ortamının olması çalışma isteğimi arttırmaktadır.	3,99	1,056
Şef ya da üstlerimle işyerimdeki bir sorunu tartışabilmekteyim.	3,85	1,020
İş arkadaşlarımla işyerindeki bir sorunu tartışabilmekteyim.	3,98	0,938
Yapmamayı tercih edeceğim bir işi yapmak zorunda kalmak çalışma isteğimi olumsuz yönde etkilemektedir.	3,65	1,302
İşimle ilgili rahatsızlık duyduğum yönleri değiştirmem oldukça zor olmaktadır.	3,61	1,219
İşimi yaparken amirlerim tarafından denetlenmemekteyim.	3,22	1,419
İşletme politikalarından ve işletmenin yönetim şekli çalışma isteğimi arttırmaktadır.	3,07	1,382
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	2,61	1,372
İşimde ilerleme şansım bulunmaktadır.	3,68	1,111
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmekteyim.	3,63	1,094
İşim bana kendimi önemli ve değerli hissettirmektedir.	3,71	1,138
İşim bana çevremde saygınlık sağlamaktadır.	3,79	1,012
Zamanımın çoğunu işimde geçirmek çalışma isteğimi olumsuz yönde etkilemektedir.	3,34	1,219
İşyerinde kendimi güvende ve huzurlu hissetmekteyim.	3,81	1,051
İstikrarlı bir işe sahip olmak çalışma isteğimi arttırmaktadır.	4,13	1,048
İş ortamından ve koşullarından mutluluk duymaktayım.	3,64	1,097
İşimde başkaları için bir şeyler yapma fırsatına sahip olmak çalışma isteğimi olumlu yönde etkilemektedir.	3,85	1,051
İlgi alanlarımla çoğu işimin çevresinde yoğunlaşmaktadır.	3,54	1,144
İşim bana başarıya azmi vermektedir.	3,86	1,072
İşim bana kendimi gerçekleştirme şansı vermektedir.	3,84	1,096

Bu bölümde araştırmaya katılan işgörenlerin önermelere katılma ve katılmama düzeyleri tespit edilerek bir takım sonuçlar elde edilmiştir. Önermelerde en yüksek değer 5, en düşük değer ise 1'dir.

İşgörenler "İşimi etkin bir şekilde yerine getirmektedirim" önermesine 4,20'lik aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması 0,871'dir.

İşgörenler "İşte karşılaşacağım zorluklarla baş edebilmektedirim" önermesine 4,16'lık aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 0,876'dır.

İşgörenler "İşimi yaparken amirlerim tarafından denetlenmemektedirim" önermesine 3,22'lik aritmetik ortalama ile kararsızım seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması 1,419'dur.

İşgörenler "İşletme politikalarından ve işletmenin yönetim şekli çalışma isteğimi arttırmaktadır" önermesine 3,07'lik aritmetik ortalama ile kararsızım seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması ise 1.382'dir.

İşgörenler " yaptığım iş karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir" önermesine 2,61'lik aritmetik ortalama ile kararsızım seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması 1,372'dir.

İşgörenler "istikrarlı bir işe sahip olmak çalışma isteğimi arttırmaktadır" önermesine 4,13'lük aritmetik ortalama ile katılıyorum seçeneğine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu önermenin standart sapması 1,048'dir.

#### **4.4. Önermeler Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular**

Çalışmada çizelge 6'da verilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak önermelerden en yüksek değerli 3 tane ile en düşük

değerli 3 tanesi belirlenmiştir. Belirlenen önermeler ile bağımlı değişkenler arasında regresyon analizi yardımıyla ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlardan aralarında anlamlı ilişki düzeyi yüksek olanlar aşağıda verilmiştir.

**Çizelge 7. Yaş-Ücret İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,088(a)	,008	,006	,89856

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,877	1	2,877	3,563	,060(a)
	Residual	367,373	455	,807		
	Total	370,249	456			

ANOVA Tablosu'ndaki anlamlılık sütunundaki sig değeri 0,05'in üzerinde ve  $p > 0$  olduğu için yaş ile yapılan iş karşılığında alınan ücretin tatmine etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Çizelge 8. Yaş-Zorluklarla Baş Edebilme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,074(a)	,005	,003	,89961

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,019	1	2,019	2,495	,115(a)
	Residual	368,230	455	,809		
	Total	370,249	456			

ANOVA Tablosu'ndaki anlamlılık sütunundaki sig değeri 0,05'in üzerinde ve  $p>0$  olduğu için yaş ile işte karşılaşılan zorluklarla baş edebilme kriterine etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Çizelge 9. Cinsiyet-İşi Etkin Bir Şekilde Yerine Getirme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,108(a)	,012	,010	,48533

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,272	1	1,272	5,400	,021(a)
	Residual	107,174	455	,236		
	Total	108,446	456			

ANOVA Tablosu'ndaki anlamlılık sütunundaki sig değeri 0,05'in üzerinde ve  $p>0$  olduğu için cinsiyet ile işi etkin bir şekilde yerine getirme kriteri etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Çizelge 10. Cinsiyet-Zorluklarla Baş Edebilme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,078(a)	,006	,004	,48672

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,658	1	,658	2,778	,096(a)
	Residual	107,788	455	,237		
	Total	108,446	456			

ANOVA Tablosu'ndaki anlamlılık sütunundaki sig değeri 0,05'in üzerinde ve  $p>0$  olduğu için cinsiyet ile işte karşılaşılan zorluklarla baş edebilme kriterine etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Çizelge 11. Cinsiyet- İstikrarlı Bir İşte Çalışma İsteği İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,103(a)	,011	,008	,48562

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,147	1	1,147	4,864	,028(a)
	Residual	107,299	455	,236		
	Total	108,446	456			

ANOVA Tablosu'ndaki anlamlılık sütunundaki sig değeri 0,05'in üzerinde ve  $p>0$  için cinsiyet ile istikrarlı bir işe sahip olmanın çalışma isteğini arttırdığı kriterine etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Çizelge 12. Cinsiyet-Ücret İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,084(a)	,007	,005	,48649

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,761	1	,761	3,214	,074(a)
	Residual	107,686	455	,237		
	Total	108,446	456			



ANOVA Tablosu'ndaki anlamlılık sütunundaki sig değeri 0,05'in üzerinde ve  $p>0$  olduğu için cinsiyetin işten elde edilen ücretin tatmini kriterine etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Çizelge 13. Medeni Durum-Zorluklarla Baş Edebilme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,117(a)	,014	,011	,48051

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,450	1	1,450	6,278	,013(a)
	Residual	105,054	455	,231		
	Total	106,503	456			

ANOVA Tablosu'ndaki anlamlılık sütunundaki sig değeri 0,05'in üzerinde ve  $p>0$  olduğu için yaş ile işte karşılaşılan zorluklarla baş edebilme kriterine etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Çizelge 14. Eğitim Durumu-Amirler Tarafından Denetlenmeme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,085(a)	,007	,005	1,83438

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,190	1	11,190	3,325	,069(a)
	Residual	1531,051	455	3,365		
	Total	1542,241	456			

ANOVA Tablosu'ndaki anlamlılık sütunundaki sig değeri 0,05'in üzerinde ve  $p>0$  olduğu için yaş ile işte karşılaşılan zorluklarla baş edebilme kriterine etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Çizelge 15. Eğitim Durumu- İstikrarlı Bir İşte Çalışma İsteği İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,111(a)	,012	,010	1,82965

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,066	1	19,066	5,695	,017(a)
	Residual	1523,175	455	3,348		
	Total	1542,241	456			

ANOVA Tablosu'ndaki anlamlılık sütunundaki sig değeri 0,05'in üzerinde ve  $p>0$  olduğu için öğrenim durumu ile istikrarlı bir işe sahip olmanın çalışma isteğine etkisi kriterine etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Çizelge 16. Eğitim Durumu-İşletme Politikaları ve Yönetim Şekli İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,071(a)	,005	,003	1,83640

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,810	1	7,810	2,316	,129(a)
	Residual	1534,431	455	3,372		
	Total	1542,241	456			

ANOVA Tablosu'ndaki anlamlılık sütunundaki sig değeri 0,05'in üzerinde ve  $p > 0$  olduğu için öğrenim durumu ile istikrarlı bir işe sahip olmanın çalışma isteğine etkisi kriterine etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir.

#### 4.5. Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Personel güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda aşağıdaki tablo değerleri elde edilmiştir.

**Çizelge 17. Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi**

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Standart hata	
1	0,582	0,338	0,337	0,55841	
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar $\beta$ S.Hata	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	
Sabit Katsayı	1,191	0,161		7,398	0,000*
Personel Güçlendirme	0,624	0,041	0,582	15,248	0,000*

$p: 0,05$  ve  $0,01$  düzeyinde anlamlılık

$$Y = a + b(x)$$

$$\text{İş tatmini} = 1,191 + 0,624 (\text{personel güçlendirme})$$

Tablo verileri incelendiğinde personel güçlendirme ile iş tatmini arasında %58 orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve modeldeki bağımlı değişkendeki değişimin %33,8'i bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bu durum, iş tatmininin ( $R^2: 0,338$ ) %33,8'inin personel güçlendirme değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir.

Modeldeki katsayılara ilişkin (F:232,506, p:0,000) değerleri elde edilmiş modeldeki katsayıların anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelediğimizde tablodaki veriler elde edilmiştir.

Modeldeki katsayılar incelendiğinde iş tatminin değişkeninin %62 dőzeyinde personel gőçlendirme değişkeninden etkilendiği belirlenmiştir.

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

“Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma” konulu Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılan teorik ve uygulama çalışmaları neticesinde aşağıdaki sonuçlara varılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

### 5.1. Sonuç

Günümüzde, işletmelerin hızla değişen koşullara uyum esnekliği kazanarak belirsizliklerden kaynaklanan krizleri yönetebilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için temel şarttır. İşletmeler, esnek uygulamalarla beraber ölçek ekonomisinden bilgi ekonomisine doğru bir geçiş yaşamışlardır. Örgütsel yapıların ve iş organizasyonlarının yeniden tasarlanması, insan faktörünün süreçteki önemini artırmış ve sorumluluk alabilen, karar verebilen, teknik anlamda donanımlı, iş ortamındaki her türlü ihtiyacı giderilmiş çalışanlar iş süreçlerini yönetmeye başlamışlardır. Yüksek nitelikli çalışanları, niteliksiz ya da az nitelikli işgücüne hükmeden klasik anlayışın ilkelerine dayanarak yönetmek mümkün değildir. Kaldı ki, dinamik bir süreci ifade eden esnekliğin gerekleri de buna izin vermemektedir.

Personeli güçlendirme, işletmelerin doğrudan ekonomik kazanım sağlamalarına yönelik bir uygulama olmaktan çok, çalışanların psikolojik beklentilerini karşılamaya yönelik bir yaklaşım olarak görülmektedir. İşletme açısından personeli güçlendirme kavramı; örgütün dış çevreden gelen etkilere hızlı bir şekilde tepki verebilmesini sağlamak, çalışanların sürece katkılarını artırmak, işgücü devrini en aza indirmek, çalışanların işlerine ve örgütlerine bağlı oldukları bir işletme kültürü yaratmak ve tüm bunların sonunda verimliliği dolayısıyla karlılığı yükseltmek gibi örgütsel beklentilerin ifadesidir.

Bu süreçte yöneticilerin güçlerini astlarıyla paylaşmaya istekli olmaları, anlam bakımından yetki devrinden daha fazlasını ifade etmektedir. Geleneksel yetki devri anlayışında, bir örgüt yöneticisinin bulunduğu statüden aldığı karar verme ve uygulama yetkisini uygun gördüğü koşullar altında ve kendi isteğiyle astlara devretmesi, istediğinde de devrettiği yetkiyi geri alabilmesi söz konusudur. Burada astlar, esasen kendilerine değil, üstlerine ait bir yetkiyi, üstlerinin izin verdiği belirsiz bir süre için kullanmaktadırlar.

İnsan odaklı yönetim yaklaşımı ile işletmelerin örgütsel yapıları yeniden şekillendirilerek kademe sayıları mümkün olan en az düzeye indirgenmiştir. Yatay ve basık bir örgütsel yapının tesisiyle birlikte yönetici tanımı değişim göstererek, emir ve talimatlarla yöneten yerine, yönlendiren, eğiten, yol gösteren şeklinde yeni anlamlar kazanmıştır. İnsan odaklı örgütlerde yöneticiler, güçlerini astlarla paylaşmaya isteklidirler. Çok yönlü iletişimin sağlanmasıyla, orta kademe yöneticilerinin görevleri çeşitli takımlara devredilmiştir. Katılımcılık temelli takım çalışmaları, süreç odaklı bir yaklaşımın idealize edildiğini göstermektedir. Üst yönetim, hizmet/üretim sürecinde olup biten her şeyin farkında olamaz. Bu noktada, yönetimin çalışanlardan önemli bir beklentisi, süreç geliştirme faaliyetlerine tüm işletme personelinin sorumluluk ve istek duygusu ile katılımlarının sağlanmasıdır.

Otel işletmelerinde hizmetin sunumu ile tüketimin aynı anda olması sebebiyle oluşabilecek sorunların aynı anda giderilmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Anında giderilmeyen sorunlar müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla personelin güçlendirilmesi sorunların anında giderilmesi için şarttır. Aksini düşünürsek oluşan her sorunda personelin yöneticisinden yardım alması gerekir ki bu ne zaman ne de enerji bakımından mümkün değildir. Dahası bu şekilde yürütülen bir düzende müşterinin mutlu olmasını bekleyemeyiz. Bu sebeple personelin güçlendirilmesi gerekmektedir. Büyük ölçekli otellerde personel güçlendirmeye duyulan ihtiyaç küçük ölçekli otellere göre çok daha fazladır. Büyük ölçekli otellerde iş yoğunluğu daha fazla olduğundan ve yoğun bir çalışma ortamında müşteriyi memnun etmek normal koşullardan daha güç olduğundan dolayı büyük otellerde personeli güçlendirmek şarttır.

Güçlendirilmiş bir personelin iş tatmini de artacağından elde edilen maddi ve manevi kazanç çok yüksek olacaktır.

Personel güçlendirmenin ifadesi olan güç paylaşımı ise devretmekten çok, çalışanı gücün sahibi yapmak, güçlendirmek şeklindedir. Çalışanların işlerinin sahibi yapılmaları, işleriyle ilgili her türlü seçimde bulunabilme gücüne sahip olmaları anlamına gelmektedir. Güçlendirilmiş çalışanların inisiyatif kullanabilme, sorumluluk ve risk üstlenebilme, yeterli mesleki birikime sahip olma gibi özellikleri olmalıdır. Personelin güçlendirilmesi sürecinde yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin arzu edilen sonuçları verebilmesi için işletme sistemlerinin mutlaka uygun şartları ortaya koyması gerekir.

Çalışanın önemsendiği, sürekli geliştirildiği, görevini yaparken ihtiyaç duyduğu her kaynağa kolaylıkla ulaşabildiği, performansının doğru bir şekilde değerlendirildiği, sonuçların paylaşıldığı ve adil bir ödüllendirme mekanizmasının oluşturulduğu iş ortamı herkesi mutlu edecektir. Personelin güçlendirmesi, çalışanlar açısından daha güvenli, insan onuruna yakışır bir iş ortamını sunan ve adaletin ön plana çıktığı örgütsel yapıyı ortaya koymaktadır. Güçlendirilen çalışanların, üstün nitelikli işgücünü temsil etmeleri, fiiliyatta onlara büyük ölçüde bir iş güvencesi imkânını da sağlamaktadır. Bu kazanımları algılayan çalışanlar, kendilerini değerli hissederler, özgüvenlerini geliştirirler, işlerine karşı istek duyarlar ve iş doyumunu yaşarlar. Çalışanların güçlendirilmeleri, işlerine bağlılık düzeylerini de yükseltmektedir.

Güçlendirilmiş personele sahip olmanın anahtarı, büyük ölçüde güçlendirilmiş bir örgütsel çevreye sahip olmaktır. Bu bağlamda katılımcı örgüt yapısının, güçlendirme sürecini doğrudan etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Diğer önemli faktörler ise, bireyin amacının ve rolünün tanımlanması, çok yönlü ve engelsiz bir iletişim, bilginin paylaşımı, eğitim, kaynak temini, takım çalışmaları ve ödül sistemi olarak sıralanabilir.

Hazırlanan personeli güçlendirme programının uygulamaya konulabilmesi için çalışanları işletmeye bağlayan ortak bir değer sistemine ihtiyaç vardır. Bununla beraber, güçlendirmenin tarafları olan yöneticilerin güçlerini paylaşmaya, çalışanların ise güçlendirilmeye karşı istek duymaları gerekir. Tersine bir durum, personeli güçlendirmeyi başlamadan sonlandırabilir. Buna bağlı olarak, yöneticilerle çalışanlar arasındaki karşılıklı güven ortamının varlığının, güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesinin temel şartlarından olduğu söylenebilir. Aksi halde çalışanlar, yöneticilerin istemedikleri görev ve sorumlulukları kendilerine yükledikleri gibi bir izlenime kapılabilirler. Çalışanlarda böyle bir düşüncenin oluşması da güçlendirmenin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenlerindedir.

Birçok işletme, uyguladığı güçlendirme programının başarılı olmasını engelleyecek hatalar yapmakta ve arzulanan sonuçları elde edememektedir. Personeli güçlendirme, zaman isteyen ve maliyetleri olan bir yöntemdir. İşletmelerde, bugünden yarına herhangi bir şeyin kalıcı olarak değiştirilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla, bu süreçte sabırlı davranmak ve adım adım ilerlemek, sağlıklı bir güçlendirmenin gerçekleştirilmesinin en etkin yoludur. Personeli güçlendirmenin anlamı, sınırsız bir yetkinin kullanımı değildir. Bu nedenle işletme yönetimi, uygulamaya başlamadan önce güçlendirmenin sınırlarını ortaya koymalı ve çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Güçlendirme sürecinde eksik güç aktarımı da başarısızlığa yol açmaktadır. Bu nedenle, çalışanlara sorumlulukları kadar güç verilmesi gerekir. Başarılı bir güçlendirmenin en hassas noktası, yukarıdan aşağıya doğru etkin bir geri bildirim gerçekleştirilmesi ve çalışanların sonuçlardan haberdar edilmeleridir. Geri bildirim, çalışanların durumlarını görmeleri, motive edilmeleri ve özgüvenlerinin artırılması gibi olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Günümüz işletmelerinin güçlendirmeyi; güçlendirilmiş birey, güçlendirilmiş takım ve güçlendirilmiş işletme şeklinde üç aşamalı bir uygulama olarak planladıkları görülmektedir. Buradaki her aşama, bir sonraki aşamaya temel teşkil etmektedir. Bireysel güçlendirme; çalışanların görevleri doğrultusunda motive edilmelerini, yetkinleştirilerek hızlı ve doğru şekilde



karar almalarını ve uygulamalarını kolaylaştırırken takımların güçlendirilmesi; çalışanların sorun çözme ve süreç geliştirme kapasitelerinin harekete geçirilmesine, işletmenin güçlendirilmesi ise firmanın rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan personeli güçlendirmenin işin anlamsızlığı, işe yabancılaşma, motivasyonsuzluk, bireysel gelişim yetersizlikleri, tecrübe ve bilgilerin kullanılmaması gibi sorunların yol açtığı olumsuzlukları azaltıcı etkisi olduğu söylenebilir.

Personeli güçlendirme kültürü, tüm çalışanlarca işletme içinde öğrenilip geliştirilebilir bir boyutu ifade etmektedir. Bu kültürünün işletme içinde yerleştirilmesi ve gelişiminin sağlanması, uzun bir süreç gerektirmektedir. Güçlendirme programlarının başarılı bir şekilde uygulanmasının önüne, örgütten örgüte farklılıklar gösteren çeşitli engeller çıkabilir. Dolayısıyla her işleme için standart bir güçlendirme programı uygulamak yerine, işletmenin kendi yapısına uygun programı hazırlamak, güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi açısından önemli bir husustur.

Personeli güçlendirme programları, kuşkusuz örgütün bütün sorunlarının çözümü anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte güçlendirme, çalışanların işletme faaliyetlerinde daha aktif olmalarını sağlamak ve örgütsel performansı yükseltmek için izlenecek iyi bir yoldur. Uygulamanın başarısı, tarafların güçlendirmeyi samimi bir şekilde istemelerinin yanında, işletme içindeki diğer sistemlerin de personelin güçlendirilmesine destek vermelerine bağlıdır. Bu ortamın sağlanmasıyla gerçekleştirilecek personeli güçlendirme, süreçte ortaya çıkabilecek tepkilerin ve olumsuz sonuçlara yol açabilecek türdeki çatışmaların engellenmesinde de etkili olabilecektir.

Personel güçlendirme ve iş tatmini ilişkisini ölçmeye yönelik yapılan bu araştırma çalışmasının sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Uygulama yapılan otel işletmelerindeki işgörenlerin yaş gruplarını belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre: 42 si (%9,2) 18–24 yaş aralığında; 218 i (%47,7) 25–34 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin 135 i (%29,5) 35–44 yaş aralığında iken 50 si (%10,9) 45–50 yaş

aralığında ve sadece 12 si (%2,6) 51 yaş ve üzerinde olduklarını söylemişlerdir.

İşletmelerde yapılan araştırma çalışmasında cinsiyete yönelik yapılan analizde 177 sinin (%38,7) bayan çalışan ve 280 inin (%61,3) erkek çalışan olduğu saptanmıştır.

Otel personelinin medeni durumları incelendiğinde 288 inin (%63) evli ve 169 unun (%37) bekâr olduğu gözlemlenmiştir.

Anketi dolduran otel çalışanlarının eğitim durumlarına göre sınıflandırılmasında ise çalışanların 12 sinin (%2,6) okuryazar, 111 inin (%24,3) ilköğretim, 154 ünün (%33,7) ortaöğretim, 63 ünün (%13,8) önlisans, 111 inin (%24,3) lisans ve 6 sının da (%1,3) lisan üstü eğitim gördükleri yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda bağımlı değişkenler ile önermeler arasındaki ilişkiyi saptamak için Anova Testi yapılmış ve aralarında ilişkinin olduğu ortaya çıkan önermeler araştırmanın son bölümünde incelenmiştir.

Yaş ile yapılan iş karşılığında alınan ücretin tatmine etkisi arasında rastlantısal bir ilişki olduğu söylenebilir. İşgörenin yaşı arttıkça yapılan iş karşılığında alınan ücret tatmini arttırır.

Personelin yaşının ücret, zorluklarla baş edebilme üzerinde etkisi bulunmaktadır. Personelin yaşı ile ücret arasında istatistiksel bir ilişki bulunmaktadır. Yaş ile zorluklarla baş edebilme arasında istatistiksel bir ilişki vardır.

Cinsiyetin işi etkin bir şekilde yerine getirme, zorluklarla baş edebilme, istikrarlı bir işte çalışabilme isteği ve cinsiyetin ücret ile arasında rastlantısal bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Medeni durum ile zorluklarla baş edebilme arasında istatistiksel açıdan bir ilişki olduğu araştırmanın uygulama bölümünde ortaya çıkmıştır.

Öğrenim durumu ve amirler tarafından denetlenmeme arasında rastlantısal bir ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda öğrenim durumu ile istikrarlı bir işte çalışma, işletme politikaları ve yönetim şekli arasında istatistiksel açıdan bir ilişki olduğu görülmüştür.

## 5.2. Öneriler

Günümüzde genel ekonomide yarattığı değerle doğru orantılı olarak turizm sektörünün önemi hızla artmaktadır. Bu sektörde yaşanan yoğun rekabet ortamında başarı sağlayacak işletmeler, müşteri beklentilerini en üst düzeyde tatmin edecek yolları bulan ve bunları başarıyla uygulayanlar olacaktır. Tüketici sonuç odaklıdır. Dolayısıyla kendine sunulan hizmetin hangi zorlu aşamalardan geçtiğiyle değil aldığı hizmetten sağladığı faydayla ilgilenmektedir. Şu halde kalitenin ve hızın rekabette belirleyici faktörler haline geldiği söylenebilir. Tüketici ile bire bir ilişkinin kurulduğu sektörde sorunların anında çözümlenebilmesi ve taleplerin etkin şekilde karşılanabilmesi çalışanların donatılacakları yetkilerle yani güçlendirilmeleriyle mümkündür. Bu gerçekler doğrultusunda personel güçlendirme yaklaşımını uygulayan ya da uygulamayı düşünen otel işletmeleri için geliştirilen öneriler şöyle sıralanabilir;

- Otel işletmelerinde çalışan personelin yaklaşık dörtte üçünü erkekler oluşturmaktadır. Erkeklerin işlerinde istikrar konusunda bayanlara göre daha başarılı oldukları düşünülebilir. Bu durumun bayanların erkeklere göre fiziki bakımdan daha güçsüz olmaları, işteki çalışmalarının evde de devam ediyor olması, hamilelik süreçlerinde işlerine ara vermek zorunda kalmaları ve doğum sonrası çocuk bakımı gibi sebeplerden kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla bayanlar otel işletmelerindeki operasyonel görevlerin yanında muhasebe, insan kaynakları gibi idari kademelerde daha fazla istihdam edilmelidirler.

- Yaş ile ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların, işlerindeki ilk yıllarında ücret konusunda daha fazla tatmin yaşamalarına karşın tecrübeleri arttıkça iş tatminlerinin de düştüğü görülmüştür. Maddi beklentilerin yüksekliğinden kaynaklandığı düşünülen ücret düzeyi ile ilgili tatminsizlikler de söz konusudur. Buna göre; bilgi ve tecrübe kriterlerini esas alınarak kariyere ve verime dayalı bir ücret politikası geliştirilerek uygulanmalıdır.
- Yaş ilerledikçe çalışanların gerek sürekli eğitimle gerekse işin fiziki koşullarından kaynaklı zorluklarla baş edebilme durumu daha da güçleşeceğinden turizm sektöründe çalıştırılan işgücünün yaş ortalamasının düşük seviyelerde tutulmasında büyük fayda vardır.
- İşletmedeki görevler iş analizleri yapılarak doğru bir şekilde tanımlanmalı ve işe yerleştirmede iş değerlendirme yöntemi esas alınmalıdır.
- İşletme hedefleri net bir şekilde ortaya konarak çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Yöneticiler, işletmelerinde belirledikleri ihtiyaçlar doğrultusundaki değişiklikleri gerçekleştirirken çalışanların da fikirlerini almalı, onlara değer verdiklerini sürekli göstermeli ve işe dair her konuda çalışanlarla birlikte hareket etmelidirler.
- Çalışanların işletme amaçlarını içselleştirmeleri mutlaka sağlanmalı ve amaç birliği doğrultusunda moral-motivasyonları sürekli yükseltilmelidir.
- Çalışanlar, görevleri kapsamında yetkinleştirilerek sürekli geliştirilmelidir.

- Katılımcı örgüt kültürü oluşturularak çalışanların karar alma sürecine etkin katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışanların iş ortamında kendilerini güçlü hissedecekleri bir sosyal çevre oluşturulmalıdır.
- Personel güçlendirme hakkında çalışanlar bilgilendirilmeli ve çeşitli eğitimler yoluyla personelin uygulamaya adapte olması sağlanmalıdır.
- Etkin bir güçlendirme programı hazırlanarak sürekli ve düzenli eğitim başta olmak üzere bunu destekleyecek her türlü faaliyet ortaya konmalıdır.
- Yöneticiler; örgütün kaynaklarını personelin kullanımına açmaya, gerekli her türlü bilgiyi onlarla paylaşmaya hazır ve istekli olmalıdırlar.
- Yöneticiler, güçlendirmenin başarılı olabilmesi için süreci desteklemeli ve çalışanlarını özel hayatlarından ayırarak değil, özel hayatlarıyla bütün olarak görecekları bir davranış şekli geliştirmelidirler.
- Güçlendirme takım çalışması temeline oturtulmalı ve çalışanlar bu yönde teşvik edilmelidirler.
- Güçlendirilen personelin iş tatmini de artar. Dolayısıyla güçlendirmenin bir örgüt kültürü haline getirilerek istikrarlı şekilde işletmenin tamamına yayılması, bütün çalışanların iş tatmini duymasını sağlayacaktır.
- Çalışanların işleriyle bütünleştirilmesi onların işlerine ve örgütlerine bağlılık düzeylerini de yükseltecektir.

Yapılan bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara ışık tutması ve özellikle konaklama işletmelerinde personel güçlendirme ve iş tatmini ilişkisine yönelik çalışmalara kaynak teşkil etmesi amaçlanmıştır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Alpugan, O., Oktav, M., Demir, H. ve Üner, N. (1990). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Arık, İ. A. (1996). **Motivasyon ve Heyecana Giriş**. İstanbul: Çantay Kitapevi.
- Aşan, Ö. (2001). **Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın.
- Ataman, G. (2002). **İşletme Yönetimi**. (2.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi,
- Aydın, E. (2000). **Bireysel Gelişim Kişisel Kalite Yöntemleri**. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Aydın, İ. P. (2002). **İş Yaşamında Stres**. (2. Baskı) Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2004). **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2000). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. (20. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). **Performans Yönetimi**. (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1991). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E.(2000). **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Umum Yayım Dağıtım.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. (2.Basım). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bingöl, D. (1996). **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Budak, G. (1999). **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**. İzmir: Ticaret Odası Yayınları.
- Budak, G. ve Budak G. (2004). **İşletme Yönetimi**. (5. Basım). İzmir: Barış Yayınları.
- Burnes, B. (1996). **Managing Change: A Strategic Approach To Organizational Dynamics**. London: Pitman Publishing.

- Çetinkanat, C. (2000). **Örgütlerde GÜdüleme ve İş Doyumu**. İstanbul: Anı Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Çoşkun, A. (2001). **İşyerinde İletişim**. Ankara: Tük Harb- İş Sendikası Eğitim Yayınları.
- Dalay, İ., Çoşkun, R., ve Altunışık, R. (2002). **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Davis, K. (1988). **İşletmelerde İnsan Davranışı**. (Çeviren K. Tosun). İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Doğan, S. (2003). **Personel Güçlendirme: Empowerment**. (1. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). **Personel Güçlendirme**. (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Eade, V. H. (1993). **Human Resource Management in the Hospitality**. Arizona: Gorsuch Scarisbrick Publishers.
- Erdoğan, İ. (1996) **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Eren, E. (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, F. (2000). **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım.
- Ginnoda, B. (1997). **The Power Of Empoverment**. (1. Baskı). Illinois: Pride Publications.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). **Yenilikçilik**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, Salih. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Basım Yayım.
- Hicks, H.G. (1979). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Çeviren Osman Tekok, Ankara: Turhan Kitabevi.

- Kaynak, T. (1990). **Organizasyonel Davranış**. İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayını.
- Karasar, N. (2004). **Bilimsel Araştırma Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Koçel, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayın.
- Koçel, T. (2003) **İşletme Yöneticiliği**. (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- Koçel, T. (2005). **İşletme Yöneticiliği**. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kolasa, B. (1979). **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. Çeviren: Kemal Tosun. İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Kutaniş, R. Ö. (2002). **Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar: Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: İstanbul.
- Luthans, F. (1995). **Organizational Behavior**. (7. Edition). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- Pfeffer, J. (1995). **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. Çeviren: Sinem Gül İstanbul: Sabah Kitapları.
- Saal, F. E. ve Knight A. P. (1988). **Industrial/Organizational Psychology**. California: Brooks/Cole Publications.
- Sabuncuoğlu, Z. (1982). **Endüstriyel Davranışlar**. Bursa: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Melek, T. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Senior, B. (2002). **Organizational Change**. London: Prentice Hall.
- Silah, M. (2001). **Çalışma Psikolojisi**. Ankara: Selim Kitabevi.
- Solmuş, T. (2004). **İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.



- Spector, P.E. (1997). **Job Satisfaction**. London: Sage Publications.
- Steers, R.M., Porter, L. W. (1987). **Motivation and Work Behavior**. (4. Edition). New York: Mc. Graw Hill Inc.
- Steers, R. M. ve Black, S. (1994). **Organizational Behavior: Harper Collins Collage**. New York: Publishers.
- Şenatalar, F. (1975). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul: Üçler Matbaası.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Konya: Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. Ve Çelik, A. (2001) **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. (2.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). **Çalışan Memnuniyeti**. İstanbul: Epsilon.
- Tevrüz, S. (2002). **Güdülenme: Örgütte Kişisel Gelişim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tıkici, M. ve Deniz, M. (2005). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tokat, B. (1996). **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., Carroll, S.J. (1990). **Managing Organizational Behaviour**. New York: Harper & Row Publishers.
- Tosun, K. (1990). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Türkan Ö. U. (2008a). **Yalın Yaklaşımla Personeli Güçlendirme**. Balıkesir: Dileksan Matbaacılık.
- Türkan Ö. U. (2008b). **Yeniden Yapılanma Sürecinde Yalın Üretim**. Balıkesir: Dileksan Matbaacılık.
- Uyargil, C. (1988). **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Yıldırım, H. (2004). **Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdas Bir Yönetim Yaklaşımı Çağdas Yönetim Yaklaşımları; İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**. (Editör İsmail Bakan). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yüksel, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

## Tezler

- Akgündüz, Sevgül. (2006). **Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akıncı, Zeki. (2001). **Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aktaş, Yasemin. (2008). **Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Alan, Ümit. (2003). **Basın İşletmelerinde İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Atay, Fatma. (2006). **Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş doyumunu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ateş, Gökhan. (2005). **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Baştemur, Yakup. (2006). **İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Budak, Arif. (2006). **Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çardak, Mehmet. (2002). **İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu İle Streste Başa Çıkma Yolları.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çavuş, M. F. (2006). **İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Churin, A. (2006). **Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, Güner. (2004), **Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, Necati. (2006). **İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarını İş Doymu**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eker, Gülden. (2006). **Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doymu Üzerindeki Etkileri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gözen, Emine Dağdeviren. (2007). **İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler, Ankara.
- Gren, J. (2000). **Job Satisfaction of Community College Chairpersons**. Unpublished Master's Thesis, University of Virginia Politeknik Institute, Virginia.
- Günbatan, Ayhan. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Gür, Durali. (2006). **Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kantarci, Kemal. (1997). **Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi Ve İşgören Performansına Etkileri**. Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kaynak, N. (2000). **Oryantasyon Eğitiminin Personelin Örgüte Bağlılığına Olan Etkisi ve Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kazanç, Handan. (1998). **Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Konuk, Mustafa. (2006). **İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Özcan, Yeşim. (2006). **İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, F. (2006). **Örgütsel İklimin İş Tatmini Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Samadov, Sakit. (2006). **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sertçe, Selahattin. (2003). **Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürek, Müfide. (2007). **İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, Nilüfer. (2007). **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türk M. Sezai. (2003). **Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Etkisi ve Önemi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Türkan, Ö. U. (2007). **Yalın Üretim Organizasyonunda Personeli Güçlendirmenin Rolü**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, Mustafa Kemal. (2006). **Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldırım, Elvan. (2002). **Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası İle İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yücel, Pınar Zorlu. (2006). **Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zencir, Ebru. (2004). **Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

### **Makaleler ve Bildiriler**

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 2(4), 1–25.**

Albertyn, R. M., Kapp, C. A., Groenewald, C. J. (2001). Patterns Of Empowerment In Individuals Through The Course Of A Life–Skills Programme In South Africa. **Studies in the Education of Adults, Volume 33(2), 180–200.**

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 5, 1–17.**

Avcı, T. (2000). İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 545–549.**

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 7, 1–30.**

Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Lidere Olan Güveni Bu İlişkideki Rolü. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 23(1), 135–156.**

Çarıkçı, İ.H. (2001). Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları: Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. **Verimlilik Dergisi, Sayı 4, 161–178.**

Caudron, S. (1995). Create an Empowering Environment. **Journal Santa Monica, Volume 74(9), 28–36.**

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). **Örgüt İklimin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Cilt 6(2), 23–39.**

Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. **Academy of Management Review, Cilt 13(3), 471–482.**

- Crossman, A. ve Abou-Zaki, B. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. **Journal of Managerial Psychology, Volume 18(4)**, 368- 376.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25**, 1–21.
- Demirbilek, S. ve Türkan, Ö. U. (2006). İş Yaşamı Kalitesi Açısından Personel Güçlendirmenin Değerlendirilmesi. **12. Ulusal Ergonomi Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 195- 199.
- Erdil, O. Ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 32(1)**, 7–24.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu S. Z., Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 5(1)**, 17–26.
- Erdoğmuş, N. (1997). Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk Becerilerinin Geliştirilmesi. **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu**, İstanbul.
- Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994). **Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması**. 2. Yönetim Kongresi. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları. Kuşadası.
- Ersan, S. (1997). **Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyleri ve Doyum Düzeylerini Etkileyen Faktörler**. Cumhuriyet Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 1(1), 75–89.
- Feinstein, A.H. (2002). **A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees**. 2–23
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu H. (2003). Personeli Güçlendirme (Empowerment). **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 5(1)**, 131–142.
- Güven, M. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. **Öneri Dergisi, Cilt 4(16)**, 113–126.
- Ilies, R. T. ve Judge, A. (2002). Understanding The Dynamic Relationships Among Personality, Mood and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study. **Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 89(2)**, 1119–1139.

- Iverson ve Maguire (2000). The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence From A Remote Mining. **Human Relations, Volume 53(6)**, 807– 839.
- İmamoğlu, S., Keskin, H., Erat, S. (2004). Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. **Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 11(1)**, 167-176.
- JHA, S. S. ve Nair, K. S. (2006). Empowerment in the Indian Hotel Industry: The Role of Employee Personality. **IIMB Management Review, Volume 38(3)**, 253- 264.
- Kılıncı, T. ve Akkavuk, E. (2001) Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 2**, 103 – 120.
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 21**, 99- 118.
- Lee, T.W. ve Mitchell, T.R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. **Academy of Management Review, Volume 19**, 143–152.
- Leslie, D. R. ve Holzhalb, C. M. (1998). Measuring Staff Empowerment: Development of a worker empowerment scale. **Research on Social Work Practice, Volume 8(2)**, 212–223.
- Moye, M. J. ve Henkin, A. B. (2006). Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers. **Journal Of Management Development, Volume 25(2)**, 101–117.
- Naktiyok, A. (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 16(3–4)**, 165–185.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 17(1–2)**, 225–243.
- Oral, S. Ve Kuşlivan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Araştırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. **Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı 3**, 111–124.
- Öğüt, A., Aygen S. ve Demirsel, M.T. ( 2007). **Sakarya Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı**, 163–172.
- Özdevecioğlu, M. (2003). **İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22–24.

Özgen H. ve Türk M. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme. **Amme İdaresi Dergisi, Cilt 30(4), 75–87.**

Öztaş, B. (1988). **Stresin Fizyolojisi ve Stresin Organizmada Oluşturduğu Zararlı Etkiler.** Stres Yönetimi Semineri, Gebze.

Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15(1–2), 33–347.**

Paloniemi, S. (2006). Experience, Competence and Workplace Learning. **Journal of Workplace Learning, Volume 18(7–8), 439 – 450.**

Pitts, D.W. (2005). Leadership, Empowerment and Public Organizations. **Review of Public Personnel Administration, Volume 25(1), 5–28.**

Şimşek, L. (1995). İş Tatmini. **Verimlilik Dergisi, Sayı 2, 91–108.**

### **İnternet Kaynakları**

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Cilt. 5, Sayı. 1–2; 55–64  
Web: <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf> adresinden 23.07.2007 tarihinde alınmıştır.

Aktan, Ç. C. (2007). Web: <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/neo-klasik.htm> adresinden 18.09.2007 tarihinde alınmıştır.

Aktan, Ç. C. (2007). <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/klasik-yonetim.htm> adresinden 18.09.2007 tarihinde alınmıştır.

Yiğitoğlu, V. (2005). İş Doyumu. Web: [www.yigitoğlu.org](http://www.yigitoğlu.org). adresinden 07.05.2006 tarihinde alınmıştır.



## EK-1: PERSONELİ GÜÇLENDİRME VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK ANKET FORMU

Bu araştırmanın amacı, işletmenizdeki “**personeli güçlendirme ve iş tatmini ilişkisini**” ortaya koymaktır. Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Ömer L. Met'in danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tez çalışmasıdır. Elde edilen veriler yalnızca akademik alanda kullanılacaktır.

Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Mehtap DEMİR

**Yaş** : ♣ 18-24 yaş ♣ 25-34 yaş ♣ 35-44 yaş ♣ 45-50 yaş ♣ 51 ve üzeri

**Cinsiyet** : ♣ Bayan ♣ Erkek

**Medeni Durum** : ♣ Evli ♣ Bekâr

**Eğitim Durumu** :

♣ Okur-Yazar ♣ İlköğretim ♣ Ortaöğretim

♣ Ön Lisans ♣ Lisans ♣ Lisans Üstü

**AŞAĞIDA İŞİNİZLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. BU İFADELERLE İLGİLİ OLARAK KATILIM DERECEİNİZİ İLGİLİ KISMA (x) İŞARETİ KOYARAK BELİRTİNİZ.**

PERSONELİ GÜÇLENDİRME	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İş sürecini geliştirmek amacıyla yönetime ilettiğim önerilerimin dikkate alınması çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
2.İşletmenin amaçları moral gücümü arttırmaktadır.					
3.Departmanımda işin yapılma biçimi çalışma isteğimi olumlu yönde etkilemektedir.					
4.İş tempomun ayarlanmasında benim de etkim olmaktadır.					
5.Departmanımda alınan kararları etkilemekteyim.					
6.İşimle ilgili hızlı ve doğru kararlar verebilmek çalışma isteğimi olumlu yönde etkilemektedir.					
7.İşimin nasıl yapılacağı konusunda düşüncelerimi ifade edebilmekteyim.					

8.Yaptığım iş ile ilgili görev tanımımı açıkça bilmekteyim.					
9.İşimde önemli sorumluluklar üstlenmek çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
10.İşletmenin başarılı olması için elimden geleni yapmak çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
11.Çalışmalarımı işletmeye katkı yapmak çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
12.İşimde karar alma yetkisine sahip olmak çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
13.İşletme olarak başarmaya çalıştığımız hedefler çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
14.İşletmenin amaçları doğrultusunda çalışmaya büyük istek duyulmaktadır.					
15.İşimin gereklerini planlayıp uygulayabilmek çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
16.İşimi en iyi biçimde yapmak için gerekli yetenek ve beceriye sahip olmak çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
17.İşimi en iyi biçimde yapmak için yeterli kapasiteye sahip olduğumu bilmek çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
18.İşimi etkin bir şekilde yerine getirmekteyim.					
19.İşte karşılaşacağım zorluklarla baş edebilmekteyim.					
20.İşimle ilgili sürekli ve düzenli eğitim görmem çalışma isteğimi olumlu yönde etkilemektedir.					
21.Aldığım eğitimlerde eğitimcilerin mesleki bilgi ve becerilerinin yeterli olması çalışma isteğimi olumlu yönde etkilemektedir.					
22.Sürekli ve düzenli eğitimler kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.					
23.Takım çalışmalarına gönüllü olarak katılmaktayım.					
24.Üstlerimle (şefler) anlaşabilmekteyim.					
25.İş arkadaşlarımla anlaşabilmekteyim.					
26.İşyerinde çalışanlar arasında güçlü bir birlik ve uzlaşma ortamının olması çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
27.Şef ya da üstlerimle işyerimdeki bir sorunu tartışabilmekteyim.					
28.İş arkadaşlarımla işyerindeki bir sorunu tartışabilmekteyim.					
29.Yapmamayı tercih edeceğim bir işi yapmak zorunda kalmak çalışma isteğimi olumsuz yönde etkilemektedir.					
30.İşimle ilgili rahatsızlık duyduğum yönleri değiştirmem oldukça zor olmaktadır.					

31.İşimi yaparken amirlerim tarafından denetlenmemekteyim.					
<b>İŞ TATMİNİ</b>					
32.İşim bana kendimi gerçekleştirme şansı vermektedir.					
33.İşim bana başarıma azmi vermektedir.					
34.İşim bana çevremde saygınlık sağlamaktadır.					
35.İş ortamından ve koşullarından mutluluk duymaktayım.					
36.İstikrarlı bir işte çalışmak çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
37.İşimde başkaları için bir şeyler yapma fırsatına sahip olmak çalışma isteğimi olumlu yönde etkilemektedir.					
38.Yaptığım iş karşılığında takdir edilmekteyim.					
39.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.					
40.İşletme politikalarından ve işletmenin yönetim şekli çalışma isteğimi arttırmaktadır.					
41.İşimde ilerleme şansım bulunmaktadır.					
42.İlgi alanlarımın çoğu işimin çevresinde yoğunlaşmaktadır.					
43.İşim bana kendimi önemli ve değerli hissettirmektedir.					
44.Zamanımın çoğunu işimde geçirmek çalışma isteğimi olumsuz yönde etkilemektedir.					
45.İşyerinde kendimi güvende ve huzurlu hissetmekteyim.					

## EK-2: ÖNERMELER ARASI REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Çizelge 1. Yaş-İşi Etkin Bir Şekilde Yerine Getirme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,021(a)	,000	-,002	,90187

### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,167	1	,167	,205	,651(a)
	Residual	370,082	455	,813		
	Total	370,249	456			

**Çizelge 2. Yaş-Amirler Tarafından Denetlenmeme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,039(a)	,002	-,001	,90139

### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,557	1	,557	,685	,408(a)
	Residual	369,693	455	,813		
	Total	370,249	456			

**Çizelge 3. Yaş-İstikrarlı Bir İşte Çalışma İsteği İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,035(a)	,001	-,001	,90153

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,445	1	,445	,547	,460(a)
	Residual	369,805	455	,813		
	Total	370,249	456			

**Çizelge 4. Yaş-İşletme Politikaları ve Yönetim Şekli İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,005(a)	,000	-,002	,90206

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,010	1	,010	,012	,911(a)
	Residual	370,239	455	,814		
	Total	370,249	456			

**Çizelge 5. Cinsiyet- Amirler Tarafından Denetlenmeme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,058(a)	,003	,001	,48738

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,366	1	,366	1,540	,215(a)
	Residual	108,081	455	,238		
	Total	108,446	456			

**Çizelge 6. Cinsiyet-İşletme Politikaları ve Yönetim Şekli İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,055(a)	,003	,001	,48747

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,325	1	,325	1,368	,243(a)
	Residual	108,121	455	,238		
	Total	108,446	456			

**Çizelge 7. Medeni Durum-İşi Etkin Bir Şekilde Yerine Getirme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,024(a)	,001	-,002	,48367

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,061	1	,061	,262	,609(a)
	Residual	106,442	455	,234		
	Total	106,503	456			

**Çizelge 8. Medeni Durum-Amirler Tarafından Denetlenmeme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,022(a)	,000	-,002	,48370

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,051	1	,051	,217	,642(a)
	Residual	106,453	455	,234		
	Total	106,503	456			

**Çizelge 9. Medeni Durum-İstikrarlı Bir İşte Çalışma İsteği İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,048(a)	,002	,000	,48326

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,244	1	,244	1,047	,307(a)
	Residual	106,259	455	,234		
	Total	106,503	456			

**Çizelge 10. Medeni Durum-Ücret İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,035(a)	,001	-,001	,48352

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,130	1	,130	,554	,457(a)
	Residual	106,374	455	,234		
	Total	106,503	456			



**Çizelge 11. Medeni Durum-İşletme Politikaları ve Yönetim Şekli İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,034(a)	,001	-,001	,48353

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,125	1	,125	,534	,465(a)
	Residual	106,379	455	,234		
	Total	106,503	456			

**Çizelge 12. Eğitim Durumu-İşi Etkin Bir Şekilde Yerine Getirme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,018(a)	,000	-,002	1,84079

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,474	1	,474	,140	,708(a)
	Residual	1541,766	455	3,388		
	Total	1542,241	456			

**Çizelge 13. Eğitim Durumu - Zorluklarla Baş Edebilme İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,021(a)	,000	-,002	1,84065

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,704	1	,704	,208	,649(a)
	Residual	1541,537	455	3,388		
	Total	1542,241	456			

**Çizelge 14. Eğitim Durumu-Ücret İlişkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,027(a)	,001	-,001	1,84040

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,115	1	1,115	,329	,566(a)
	Residual	1541,126	455	3,387		
	Total	1542,241	456			