

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

**CREDITWEST BANK LTD. ÇALIŞANLARININ İŞ
DOYUMUNUN ANALİZİ**

**Buket KÖKAY
20052824**

**PROJE DANIŞMANI
Doç. Dr. Erdal GÜRYAY**

**LEFKOŞA
2007**

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı
Yüksek Lisans Projesi

Creditwest Bank Ltd. Çalışanlarının İş Doyumunun Analizi
Hazırlayan: Buket Kökay

**Hazırlanan Projenin İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Derecesine Uygun
Olduğunu Onaylarız**

Sorumlu İnceleme Komitesi

Doç. Dr. Erdal Güryay

Jüri Başkanı,
İşletme Yönetimi Bölüm Başkanı
Yakın Doğu Üniversitesi (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Figen Yeşilada

İşletme Yönetimi Bölümü
Yakın Doğu Üniversitesi

Dr. Fehiman Eminer

Ekonomi Bölümü
Yakın Doğu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Yüksek Okulu Onayı
Prof. Dr. Aykut Polatoğlu
Müdür

ÖZET

CREDITWEST BANK LTD. ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMUNUN ANALİZİ

Buket KÖKAY
Kasım, 2007

Bu araştırmanın amacı, Creditwest Bank Ltd. çalışanlarının iş doyumlarını tespit etmektir. Ayrıca, çalışanların iş doyumlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev ünvanı değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

Bu araştırma, Haziran 2007 tarihinde yapılmış olup, 82 Creditwest Bank Ltd. çalışanı araştırmaya katılmıştır. Bağımsız değişkenlere ilişkin bilgi toplamak için “Kişisel Bilgi Formu” ve çalışanların iş doyumlarını belirlemek için de “İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tek örneklem t testi, bağımsız örneklem t testi, ANOVA analizi ve basit korelasyon analizi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, Banka çalışanlarının “iş ve niteliği”, “yönetim ve değerlendirme”, “kişilerarası ilişkiler”, “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutlarında çalışanların iş doyumunun gerçekleştiği, “ücret ve yan ödemeler” ve “gelişme ve yükselme” boyutlarında ise iş doyumunun gerçekleşmediği saptanmıştır. Banka çalışanlarının genel iş doyumlarına bakıldığında ise çok yüksek düzeyde olmasa da iş doyumunun gerçekleştiği görülmüştür.

Cinsiyet değişkenine göre, erkek çalışanların iş doyumlarının kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Medeni durum değişkeni ile “görevimle ilgili almakta olduğum maaş yeterlidir” ifadesi ve “ücret ve yan ödemeler” boyutunda, yaş değişkenine göre, “işim kuruma katılmadan önceki beklentilerime cevap vermektedir”, “amirlerim işlerimi objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmektedir”, “görevimi gereklerine uygun olarak yaptığımda yöneticim tarafından takdir edilimekteyim” ifadeleri arasında, eğitim durumu

değişkeni ile “işimde rahat ve serbest çalışma olanağım vardır” ve “amirlerim yaptığım işlere güven gösteriyor” ifadeleri arasında, kıdem değişkeni ile “görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır” ifadesi arasında, görev ünvanı değişkeni ile “işim, monoton değildir”, “görevimle ilgili almakta olduğum maaş yeterlidir” ve “işimden ve çalıştığım kurumdan gurur duyuyorum” ifadeleri ve “iş ve niteliği” boyutu arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Banka, İş Doyumu, İş Doyumu Boyutları, Demografik Değişkenler

ABSTRACT

ANALYSIS OF CREDITWEST BANK LTD. EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION

Buket KÖKAY
November 2007

The purpose of this research is to determine the job satisfaction of Creditwest Bank Ltd. employee's. Also it was investigated whether job satisfaction differs according to sex, marital status, age, education background, job title and length of service.

This research was done in June 2007 and 82 Creditwest Bank Ltd. employee's participated. "Personal Information Form" was used to collect information related with independent variables and "Job Satisfaction Scale" was used to determine job satisfaction of employee's. One sample t test, independent sample t test, ANOVA analysis and bivariate correlations analysis were used in the evaluation of the collected data.

Analysis of the results showed that, the Bank personnel were satisfied in the fields of "work and its quality", "administration and evaluation", "personnel relations", "organizational situation and social position", but were not satisfied in the fields of "wage and other payments" and "development and promotion". When looked at the bank personnel's general job satisfaction, it was seen that, although not satisfied at very high levels they are satisfied.

According to sex variable, it was determined that job satisfaction of male personnel is higher than female personnel. According to marital status variable, a meaningful difference was determined between the statements "I'm paid enough for my work" and "wage and other payments", according to age variable a meaningful difference was determined between the statements "my work meets my expectations",

“my superiors evaluate my work objectively and democratically”, “I am appreciated by my manager when I do my job accordingly”. According to education background variable meaningful difference was determined between the statements “my work is comfortable and I have the opportunity of working free” and “my superiors trust my work”. According to length of service a meaningful difference was determined between the statements “the mistakes I determine during my work and the opinions and suggestions I develop are evaluated and applied by related levels”. According to job title variable a meaningful difference was determined between the statements “my work is monotone” and “I’m payed enough for my work” and the dimensions “I am pride of my job and the institution I work” and “work and it’s quality”.

Key words: Bank, Job Satisfaction, Job Satisfaction Dimensions, Demographic Variables.

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Creditwest Bank Ltd. alışanlarının iş doyumunu ve iş doyumunun bazı değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın gerekleştirilmesi suresince değerli bilgileriyle bana ışık tutup yol gosteren Danışmanım Doç. Dr. Erdal GRYAY’a, fikir ve yardımlarıyla araştırmama yn veren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Figen YEşİLADA’ya sevgi ve saygılarımı sunar, teşekkr ederim.

Araştırmamın gerçekleştirilmesi için anketlerin uygulanmasında yardımcı olan ve araştırmaya katılan tm çalışma arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkr ederim.

Eğitim hayatım boyunca bana destek olan ve sabır gosteren anneme, babama ve kardeşime teşekkr ederim.

Lefkoşa, Kasım 2007

Buket KKAY

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY SAYFASI	ii
TÜRKÇE ÖZET	iii
İNGİLİZCE ÖZET	v
ÖNSÖZ	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi	1
1.2. Alt Problemler	1
1.3. Araştırmanın Amacı	2
1.4. Araştırmanın Önemi	2
1.5. Varsayımlar	2
1.6. Sınırlılıklar	2

BÖLÜM II

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONUN (GÜDÜLEME) KURAMSAL TEMELLERİ, İŞ DOYUMU ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	3
2. 1. Motivasyon Kavramı	3
2. 2. Motivasyon Kuramları	4
2. 2. 1. Kapsam Kuramları	5
2. 2. 1. 1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi	5
2. 2. 1. 2. Çift Etmen Kuramı	6
2. 2. 1. 3. Alderfer'in ERG (Existence, Relatedness ve Growth) Kuramı	8
2. 2. 1. 4. Başarı Güdüsü Kuramı	8
2. 2. 2. Süreç Kuramları	9
2. 2. 2. 1. Vroom'un Beklenti Kuramı	9
2. 2. 2. 2. Lawler ve Porter'in Bekleyiş Kuramı	11
2. 2. 2. 3. Eşitlik Kuramı	12
2. 2. 2. 4. Amaç Kuramı	12
2. 2. 2. 5. Sonuçsal Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı	13
2. 3. Motivasyonda Özendirme Araçları	15
2. 3. 1. Gelir	16
2. 3. 2. Güvenlik	16

2. 3. 3. Yükselme Olanakları	17
2. 3. 4. Statü	17
2. 3. 5. Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma	18
2. 3. 6. İş Ortamının Fiziksel Özellikleri	18
2. 3. 7. İş İle Bireyin Özellikleri Arasında Uyum	19
2. 3. 8. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	19
2. 3. 9. İletişim Ortamı	19
2. 3. 10. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama	20
2. 3. 11. Yetiştirme ve Eğitim Olanakları	20
2. 4. İş Doyumu	21
2. 4. 1. İşten Doyumun Verimlilikle İlişkisi	22
2. 4. 2. İş Doyumunun İş Değiştirme ve Devamsızlık İle İlişkisi	23
2. 4. 3. İş Doyumunun Fiziksel ve Ruhsal Sağlık İle İlişkisi	23
2. 5. İlgili Araştırmalar	24
2. 5. 1. K.K.T.C’de Yapılan Araştırmalar	24
2. 5. 2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	25

BÖLÜM III

YÖNTEM	31
3. 1. Araştırmanın Modeli	31
3. 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	31
3. 3. Veri Toplama Araçları	32
3. 3. 1. Kişisel Bilgi Formu	32
3. 3. 2. İş Doyum Ölçeği	32
3. 3. 3. Ölçeğin Uygulanması	33
3. 3. 4. İş Doyum Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	33
3. 3. 5. Verilerin Analizi	34

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR	35
4. 1. Kişisel Bilgiler	35
4. 2. Banka Çalışanlarının İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular	37
4. 3. İş Doyumunun Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi	44
4. 3. 1. İş Doyumunun Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi	44
4. 3. 2. İş Doyumunun Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesi	49
4. 3. 3. İş Doyumunun Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi	51
4. 3. 4. İş Doyumunun Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi	56
4. 3. 5. İş Doyumunun Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi	60
4. 3. 6. İş Doyumunun Görev Ünvanı Değişkeni Açısından İncelenmesi ...	64

BÖLÜM V

SONUÇLAR ve ÖNERİLER	70
-----------------------------------	-----------

5. 1. Sonuçlar	70
5. 2. neriler	72
KAYNAKLAR	75
EKLER	76
ÖZGEÇMİŞ	82

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:	Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri	35
Tablo 2:	Araştırmaya Katılanların Yaşları	35
Tablo 3:	Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu	36
Tablo 4:	Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu	36
Tablo 5:	Araştırmaya Katılanların Bu Bankadaki Çalışma Süreleri ...	36
Tablo 6:	Araştırmaya Katılanların Bankadaki Görev Ünvanları	37
Tablo 7:	Maddelere İlişkin Tek Örneklem T Testi Bulguları	38
Tablo 8:	İş Doyum Boyutlarının Tek Örneklem T Testi Bulguları	44
Tablo 9:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Cinsiyete Göre T Testi Bulguları	45
Tablo 10:	İş Doyumu Boyutlarının Cinsiyete Göre T Testi Bulguları ..	48
Tablo 11:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Medeni Duruma Göre T Testi Bulguları	49
Tablo 12:	Doyumu Boyutlarının Medeni Duruma Göre T Testi Bulguları	50
Tablo 13:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Yaşa Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	51
Tablo 14:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Yaşa Göre ANOVA Analizi Bulguları	52
Tablo 15:	İş Doyumu Boyutlarının Yaşa Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	54
Tablo 16:	İş Doyumu Boyutlarının Yaşa Göre ANOVA Analizi Bulguları	55
Tablo 17:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Eğitim Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	56
Tablo 18:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları	57
Tablo 19:	İş Doyumu Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	58
Tablo 20:	İş Doyumu Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları	59
Tablo 21:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Kıdeme Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	60
Tablo 22:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Kıdeme Göre ANOVA Analizi Bulguları	61
Tablo 23:	İş Doyumu Boyutlarının Kıdeme Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	62

Tablo 24:	İş Doyumu Boyutlarının Kıdeme Göre ANOVA Analizi Bulguları	63
Tablo 25:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Görev Ünvanı Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	64
Tablo 26:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Görev Ünvanı Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları	65
Tablo 27:	Maddeler Açısından İş Doyumunun Göreve Ünvanı Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	67
Tablo 28:	İş Doyumu Boyutlarının Görev Ünvanı Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Motivasyonun Oluşma Süreci	4
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	5
Şekil 3: Lawler Porter Motivasyon Modeli	11

BÖLÜM I

GİRİŞ

1. 1. Problem Cümlesi

Creditwest Bank Ltd. çalışanlarının iş doyumunun analizi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1. 2. Alt Problemler

Bu araştırmada ayrıca şu sorulara da cevap aranacaktır:

1. Creditwest Bank Ltd. çalışanlarının iş doyumunu cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Creditwest Bank Ltd. çalışanlarının iş doyumunu medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Creditwest Bank Ltd. çalışanlarının iş doyumunu yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Creditwest Bank Ltd. çalışanlarının iş doyumunu eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Creditwest Bank Ltd. çalışanlarının iş doyumunu kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Creditwest Bank Ltd. çalışanlarının iş doyumunu görev ünvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1. 3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Creditwest Bank Ltd. çalışanlarının iş doyumlarını tespit etmektir.

Ayrıca; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev ünvanı değişkenleri açısından çalışanların iş doyumunun farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

1. 4. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada toplanan veriler ışığı altında;

1. Banka çalışanlarının iş doyum düzeylerinin belirlenmesi ile bu konuda Banka yöneticilerine fikir vermesi,
2. Yapılan bu araştırma ile ortaya çıkan bulgular neticesinde, Banka yönetiminde yer alan kişiler, çalışanların iş doyumuna ulaştırılabilmesi yönündeki mevcut uygulamaların değerlendirilmesine ve yetersiz görülebilecek uygulamaların yerine daha etkili uygulamalar üretilmesine yardımcı olması bakımından ve
3. Daha önce sadece Creditwest Bank Ltd. çalışanlarını temel alan böyle bir araştırmanın yapılmamış olması bakımından önem teşkil etmektedir.

1. 5. Varsayımlar

Bu çalışmaya katılan denekler, ölçekte yer alan maddeleri içtenlikle ve doğru bir şekilde anlayarak yanıtlamışlardır.

1. 6. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Bu çalışmada elde edilen veriler Creditwest Bank Ltd. çalışanlarından elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. Araştırmaya katılan deneklerin bir takım örgütsel ve bireysel endişelerden dolayı maddelere doğru cevaplar vermemeleri sözkonusu olabilir.

BÖLÜM II

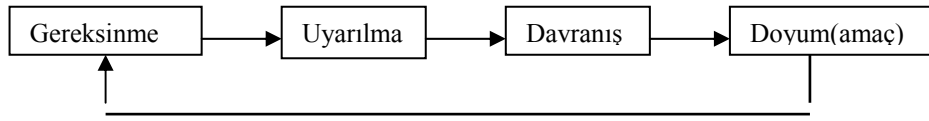
ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONUN (GÜDÜLEME) KURAMSAL TEMELLERİ, İŞ DOYUMU ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2. 1. Motivasyon Kavramı

Klasik yönetim kuramcıları insanı ekonomik bir varlık olarak görmekte ve kendilerine en fazla kazancı sağlayacak işi yapacaklarını söylemekteydiler. Bu nedenle parça başı ücret sistemi gibi kişiyi isteklendirecek yolları öneren klasikler, ekonomik araçların örgütün elinde olması nedeniyle, çalışanların dışardan güdülenen ve kontrol edilen pasif yaratıklar olduğunu öne sürmekteydiler. Yönetim biliminde “havuç ve sopa” yaklaşımı diye adlandırılan bu görüşe göre; çalışanlar havucu elde etmek için çaba harcayacaklar ve yönetimin sopasına (kontrolüne) ses çıkarmayacaklardır. Ancak zamanla bu görüşün o kadar basit olmadığı görülmüş, Neoklasiklerce başlayan çalışmalar, kişilerin davranışlarının nedenlerini bulma ve kişiyi daha etkili ve istekli bir biçimde örgütsel amaçlara yönlendirme çarelerini arama üzerinde odaklanmaya başlamıştır (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

Güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel (bireye ait) bir güçtür (Özkalp ve diğ., 1998). Başaran’a (2000) göre motivasyon “insanın güdüsünü doyurmak için eyleme geçecek düzeyde isteklenmesi”dir. Koçel (2005) motivasyonu “kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri” şeklinde tanımlamaktadır. Eren (2004) ise motivasyonu, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlamıştır.

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinme ile başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinimler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Bir gereksinmenin bittiği yerde bir diğer gereksinme başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler (Sabuncuoğlu, 1987). Böylelikle motivasyon sürecinin oluşmasında dört önemli aşamadan sözedilebilir.



Şekil 1: Motivasyonun Oluşma Süreci

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1987. **Çalışma Psikolojisi**. 3. bs. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayın No: 3-042-0116: 69

İnsanın, kendi amaçları için güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Bu yüzden yönetim, işgörenleri örgütsel amaçlara güdüleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır. İşgörenlerin, örgütsel amaçlara güdülenmesi sağlanamadıkça, örgütsel edimleri istenen düzeye çıkamaz. Örgütlerde işgöreni örgütsel amaçlara güdülemek, önemli bir yönetim işlevidir (Başaran, 2000).

Yöneticinin en önemli görevi etkili bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel faaliyetlerden sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır (Aksoy ve diğ., 2005).

2. 2. Motivasyon Kuramları

Motivasyon Kuramları iki grupta toplanmaktadır. Bunlar “Kapsam Kuramları” ve “Süreç Kuramları”dır.

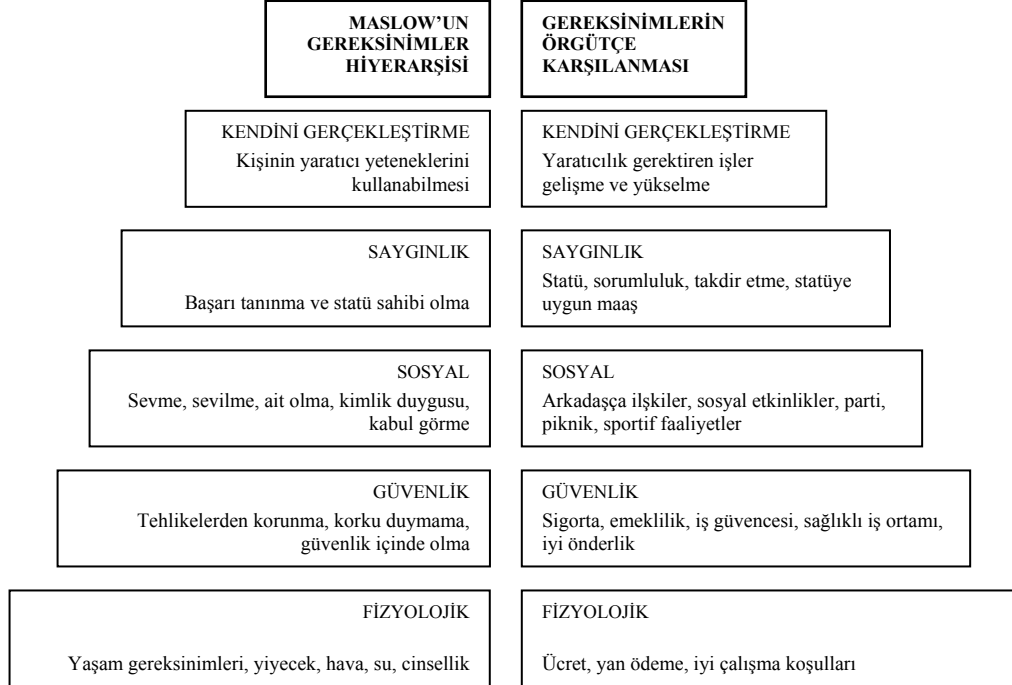
2. 2. 1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitabetmek suretiyle personeli daha iyi yönetebilir. Yani onu örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2005).

Kapsam Kuramları şunlardır: İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Çift Etmen Kuramı, Alderfer'in ERG (Existence, Relatedness ve Growth) Kuramı ve Başarı Gütüsü Kuramı.

2. 2. 1. 1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon konusundaki temel yaklaşımlardan birisi Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Bu yaklaşım insanın ihtiyaçları konusundaki sınıflandırması, organizasyon içindeki insanın anlaşılması, tanınması ve ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2003).



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Kaynak: Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı. 2005. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. Ankara: Siyasal Kitapevi: 301.

İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel etmen onun ihtiyaçları olduğuna göre, bu ihtiyaçları belirlemek ve giderebilecek çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. İşte Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre, bir hiyerarşi (basamak) içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

Maslow'un yaklaşımı belli başlı üç varsayıma dayanır. Bunlardan birincisi; insanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar onların davranışlarını etkiler. Ancak, davranışları etkileyen ihtiyaçlar, doyurulmamış olan ihtiyaçlardır; doyurulan ihtiyaçlar güsüleyici olmaz. Varsayımlardan ikincisine göre, ihtiyaçlar önem derecelerine göre bir hiyerarşi oluşturur ve basit olandan, karmaşık olanlara doğru sıralanır. Üçüncü varsayıma göre ise, insanın bir ihtiyaç seviyesinden diğerine daha doğrusu en alttaki ihtiyaçlardan karmaşığa doğru yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın en azından asgari derecede doyurulmuş olması gerekir (Tevruz, 1989'dan aktaran Aksoy ve diğ., 2005).

Kısaca bu kuram, insan ihtiyaçlarının belli bir sıra düzeni takip ettiğini ve bir ihtiyaç tatmin edildiğinde şiddetinin azaldığını ve sonra daha üst basamaktaki ihtiyacın insan davranışına egemen olduğunu varsayar. Dolayısıyla, sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçların birey için motive edici özelliğe sahip oldukları söylenebilir (Balçık, 2005).

2. 2. 1. 2. Çift Etmen Kuramı

Herzberg ve arkadaşları 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde bir araştırma yapmıştır. “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız” yazılı kağıtlar dağıtılmış ve serbestçe istediklerini yazmaları istenmiştir. Veriler incelendiğinde, araştırmaya katılanların tatminden ve iyi hissetmekten bahsederken, yaptıkları işle doğrudan bağlantılı işin kendisi, başarı, sorumluluk gibi kavramları kullandıkları görülmüştür. Kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken işle ilgili olmakla birlikte işin dışındaki ücret, çalışma koşulları, nazaret gibi kavramları kullanmışlardır. Kısaca çalışanların kendilerini çok iyi ve tatmin olmuş hissettikleri işle ilgili konular; çok kötü ve tatminsiz hissettikleri iş dışında yer alan konular olduğu görülmüştür (Önen ve Tüzün, 2005).

Araştırmanın sonucunda, Herzberg, bir işyerinde çalışmalarını etkileyen iki grup faktörün olduğunu ortaya çıkarmıştır. Birinci grupta yer alan motive edici faktörler, iş tatmini ve motivasyonu sağlayan faktörlerlerdir. İkinci grupta yer alan hijyen faktörleri ise, bireyleri çalışmaya teşvik etmemekte, ancak bunların yokluğu çalışma arzusunu kırmaktadır (Balçık, 2005).

Motive edici faktörler şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2004):

- Sirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu
- Amir ile beşeri işlerin iyi olmaması
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışın yetersiz oluşu
- Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri
- İşgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi
- İstihdam güvenliğinin yetersizliği

Hijyen faktörleri ise şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2004):

- Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk
- İşyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirme
- Arzu, tutku ve yetenek ve bilgilerine uygun bir işde çalışma
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme.

Bu kuramın yönetici açısından ifade ettiği anlam şudur: Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa, personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan yalnızca motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1997).

2. 2. 1. 3. Alderfer'in ERG (Existence, Relatedness ve Growth) Kuramı

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Alderfer, gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır: Varolma (Existence), Aidiyet (Relatedness), ve Gelişme (Growth). Bu kurama İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı olarak atıf yapılmaktadır. Varolma gereksinimleri Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkaları ile birarada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin gerçek hayata uygun olmadığı savı ile oluşturulmuştur. Maslow'un teorisindeki beş ihtiyaç burada üç ihtiyaç üzerinde toplanmaktadır (Tortop ve diğ., 2006). Maslow teorisinde olduğu gibi önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2005).

Bu teoride ihtiyaçlar her zaman yukarı doğru ilerler savına karşı çıkmaktadır. Kademelerde yukarı doğru çıkarken hayal kırıklığı yaşanır, kişiler hemen bir alttaki ihtiyacı karşılama üzerinde odaklaşmaktadır. Bu teori ayrıca birden fazla ihtiyaç grubunun aynı anda kişiyi etkisi altına alabileceğini belirtmektedir (Tortop ve diğ., 2006).

2. 2. 1. 4. Başarı Güdüsü Kuramı

David Mc Clelland tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişi üç değişik ihtiyacın etkisi altındadır ve buna göre davranışta bulunur. Bu ihtiyaçlar şu şekilde sıralanabilir (Ertürk, 2000):

1. **İlişki kurma ihtiyacı**, başka kimselerle ilişki kurma, gruba dahil olma ve sosyal ilişkileri geliştirme şeklinde açıklanabilir. Bu tür ihtiyacı kuvvetli olan kimseler, kişilerarası ilişkiler kurup geliştirmeye çok önem verirler.
2. **Güç kazanma ihtiyacı** kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını geliştirmeye çalışır, başkalarını etki altında tutarak güç ve otoritesini koruyacak türde davranışlarda bulunur.

- 3. Başarı ihtiyacı** yüksek olan kişiler kendilerine ulaşılması zor ve çok çalışmayı gerektiren hedefler tespit ederler ve bunlara kendisini ulaştıracak bilgi ve beceriyi kazanacak yönde davranış gösterir.

McClelland, bu ihtiyaçlardan başarı güdüsü ihtiyacı üzerinde durmuştur. Başarı ihtiyacı, insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Çünkü, bu ihtiyacın şiddeti, kişiden kişiye değiştiği gibi, McClelland'a göre, toplumdan topluma da değişiklik gösterir. Bireylerin, kendi ilgi alanlarında en iyi olmak istekleri ve mükemmelliğe erişmek gibi duygularını, başarı güdüsüyle izah edebiliriz (Eroğlu, 2004).

McClelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bu tür ihtiyaçları duymaktadırlar. İnsanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler (Efil, 2004).

2. 2. 2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, ihtiyaçların çeşitlerini yada niteliklerini ortaya koyarak, bunların tatmin edilmesinin bireyin güdülenmesini izah etmekten çok, bireyin hangi amaçlarla ve nasıl güdülenebileceği mekanizmasını izah etmektedir (Eroğlu, 2004). Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2005).

Süreç Kuramları şunlardır: Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'in bekleme Kuramı, Eşitlik Kuramı, Amaç Kuramı ve Sonuçsal Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı.

2. 2. 2. 1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendirildiğini açıklamaya çalışır. Kuram temelde kişinin davranışının kendisine ödül yada arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını söyler. Davranışın sonucunda herhangi bir ödül etmemesi durumundaysa kişi o davranışı göstermeye motive olmaz (Önen ve Tüzün, 2005). Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır.

Birincisi Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), ikincisi Bekleyiş'tir. Şu şekilde formüle edilmektedir (Koçel, 2005):

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

Bu modelde üç kavramdan sözedilmektedir. Bunlar valens, bekleyiş ve araçsallıktır.

Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanaacaktır. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarfetmesine sebep olacaktır (Koçel, 2005).

Bekleyiş, bireyin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü ifade eder. Bekleyiş, bir davranış – sonuç ilişkisi olup, sıfırdan bire kadar bir değer olabilir. Eğer bir işgören bir davranışın belli bir sonuca yol açması konusunda hiçbir olasılık görmüyorsa, o zaman bekleyiş sıfırdır. Öteki uçta, eğer davranış sonuç ilişkisinde kesinlik varsa, o zaman bekleyiş değeri birdir. Normal olarak işgören bekleyişi bu iki uç arasında yer alır (Aksoy ve diğ., 2005).

Araçsallık, kişinin gösterdiği verimliliğin belli sonuçlara ulaşmasıdır. Başka bir deyişle, kişi gösterdiği performans sonucu bir ödül alabilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir. Bunu bir örnekle açıklarsak, kişi başarısı sonucunda yüksek bir maaş alabilir. Bu maaş artışı ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amacın elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Bir yerde birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif ihtimali ifade etmektedir (Efil, 2002).

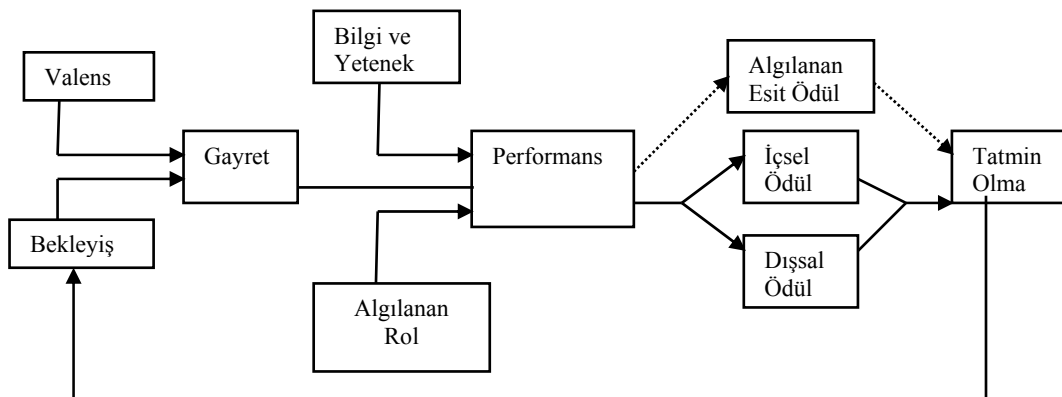
Bu kurama göre, kişinin beklentisi yoksa, ne kadar çok çalışırsa çalışsın, başlangıçta motive olmaz. Kişinin beklentisi var yani başarılı olacağına inanıyor ancak başarının kendisine ödül sağlamayacağını düşünüyorsa yani araçsallık yoksa yine motive olamaz. Kişi işi başaracağına ve ödül alacağına inanıyor ancak alacağı ödül ihtiyacını tatmin etmiyorsa yani ödül çekici değilse yine motive olmaz (Tortop ve diğ., 2006).

2. 2. 2. 2. Lawler ve Porter'in Bekleyiş Kuramı

Vroom'un beklenti kuramı, daha sonraki yıllarda Lawler ve Porter'in çalışmalarıyla geliştirilmiştir. Lawler ve Porter kuramı temelde Vroom'un modelinin üç temel konusu valens, bekleyiş ve araçsallık kavramlarını içermektedir. Ancak bireyin başarılı olabilmesi için bu üç kavram yeterli değildir; bu üç kavramla beraber bireyin yeterli "bilgi ve yetenek"'e de sahip olması gerekmektedir. Birey başarmak için ne kadar istekli olursa olsun ve ne kadar çaba gösterirse gösterebilir, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamaz. Kurama eklenen bir diğer kavram da "algılanan rol"dür (Yüksel, 2004). Kişinin, işinin veya statüsünün gerektirdiği davranışın bilincinde olması biçiminde tanımlanabilen rol algılamasında esas olan, çalışan bireyin rol çatışması içerisinde olmamasıdır (Eroğlu 2004). Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir (Koçel, 2005).

Lawler – Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedir. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır (Baysal ve Tekarslan, 2004). Kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2004).

Lawler ve Porter kuramını aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.



Şekil 3: Lawler Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, Tamer. 2005. *İşletme Yöneticiliği*. 10. bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

2. 2. 2. 3. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun güdülenmeyi etkilediği varsayımına dayanır. Bu kuramı geliştiren J. Stacy Adams'a göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (yada eşitsizliklere) bağlıdır. Kişi, kendisinin harcadığı çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının harcadıkları çaba ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin imkanlarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1997).

Kuram dört temel kavrama dayanır. Bunlar (Can, 2002):

a) Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi.

b) Diğerleriyle karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar.

c) Girdiler: Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vb.

d) Çıktılar ya da sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi.

İnsanlar eşitliği girdi ve çıktılara göre değerlendirirler. Çalışanlar, girdi ve çıktıları başka kişilerle yada bir grupta karşılaştırır. Eşitliğin aranması için bir kişinin yaptıklarının, diğerinin yaptıklarına eşit olması ve karşılığında eşit çıktılar elde etmesi gerekir. Eşitsizlik ise aynı girdileri ortaya koyan iki kişiden birisinin kendi elde ettiği ile diğerinin elde ettiği çıktılar arasında denge olmadığını düşündüğü zaman oluşur (Barutçugil, 2004).

2. 2. 2. 4. Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey hem ansal, hem fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Dolayısıyla işbaşarımını etkileyen önemli bir güdüsel etmen de bireyin amaçları,

niyetleridir. Bundan başka, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek işbaşarımı üstünde etkili olurlar (Onaran, 1981).

Amaç kuramına göre, davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Amaçlar insanın düşüncelerine rehber olur, davranışlarını yönlendirir. Birey duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına ulaşmak ister. Bu kişi bir şeyi yapmaya başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışır. Örgüt açısından bakıldığında ise amaçlar örgüt tarafından konulan ve örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumlardır (Yüksel, 2004).

Kişinin motivasyonu için, amaçlarla ilgili olarak aşağıdakiler söylenebilir (Tortop ve diğ. 2006):

- Amaçlar açık ve belirgin olmalıdır. Genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır. Örneğin; “saatte on ürün sat”, “elinden geleni yap” talimatlarında daha ekili olacaktır.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir. Kuruluşlarda amaçlara göre yönetim sistemi benimsenmeli ve yöneticiler amaçları belirleme sürecine astlarını da dahil etmelidirler.
- Amaçlar iddialı olmalıdır. Zor ama ulaşılabilir amaçlar, kolay amaçlara göre kişiyi daha fazla motive eder.
- Amaçlara ne derece ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır. Sonuçlara dair objektif ve zamanında verilen bilgi; kişi başarılıysa bu başarısını öğrenerek daha şevkle işine sarılmasına, başarılı değilse, nedenlerini araştırıp, başarıya ulaşmasına yol açmaktadır.

2. 2. 2. 5. Sonuçsal Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı

Pekiştirme Kuramı, B. F. Skinner’in geliştirdiği ilkeleri kullanarak çevresel pekiştiricilerle insanın nasıl güdülendiğini açıklar. BU kuram dışsal ödüllerin davranışa uygulanması temeline dayanır (Başaran, 2000).

Bu kuramın ana fikri şudur: Kişi şu ya da bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın

karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir perdonelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirin ikazı, uyarısı, cezalandırması, hiç bir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir (Koçel, 2005).

Kişi davranışları, kişi tarafından memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Üzücü olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşması durumunda ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Örnek olarak bir yönetici, işgörenlerine işle ilgili önerileri olup olmadığını sorsa ve bazı işgörenler öneride bululursa (davranış); yönetici de bu işgörenleri diğer işgörenlerin önünde alay konusu yapsa (sonuç), muhtemelen aynı yönetici bir daha işgörelere önerileri olup olmadığını sorduğu zaman pek az işgören öneri getirecektir (sonuçsal koşullanma) (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1997).

Kişinin sonuçları yorumlaması hususu Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir (Koçel, 2005). Etki Kanunu, çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir (Eren, 2004).

Yönetim kademelerinde kullanılabilecek pekiştirme türleri dört grupta toplanmaktadır. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, yok olma ve cezalandırılmalıdır (Eroğlu, 2004; Onaran, 1981).

Olumlu pekiştirme, arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Ödüller, içsel ve dışsal ödüller niteliğindedir. İçsel ödölü birey her ne kadar işi yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, başarısından dolayı çevresinde prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte ise de bireyin dışındaki yönetim onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar da sağlamaktadır. Dışsal ödüllerde bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır (Eren, 2004).

Olumsuz pekiştirme, istenmeyen bir davranışın meydana gelmesini önlemek için başvurulmuş bir yöntemdir. İstenmeyen bir davranışın meydana gelmemesi olgusu,

bunu meydana geldiği zaman bireyin arzulanmayan sonuca uğrayacağını öğrenmiş olmasına bağlı olacaktır. Olumsuz pekiştirme ile mevcut bulunan istenmeyen bir sonucun giderilmesine çalışılırken, öte yandan da arzu edilen veya gerçekleşmesi istenen bir davranışın doğmasına neden olunmaktadır (Eroğlu, 2004).

Yok olma, istenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için kullanılan yok olma yöntemi, daha önce verilen bir olumlu pekiştirmenin verilmemesi sonucu bir davranışın bir süre daha sürüp sonra yok olması demektir (Onaran, 1981).

Cezalandırma, bir çalışanı hoş olmayan sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktır. Arzulanan bir davranışın arkasından gelir ve benzer bir davranışın tekrarını önlemeyi amaçlar (Barutçugil, 2004). Pek istenmeyen bir yol olmakla birlikte davranış değiştirmede etkilidir. Başka yollar var oldukça cezalandırmaya pek başvurmamak gerekir (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

2. 3. Motivasyonda Özendirme Araçları

Güdüsel bir davranışın başlamasına neden olan çevresel uyarıcılara özendirici adı verilir (Özkalp ve diğ., 1998). Oktay (1996) özendiricileri “güdüleme sürecinin son halkasını oluşturan ve elde edildiği taktirde, ihtiyaçları hafifleten ve güdülerini azaltan şeyler” olarak tanımlamaktadır.

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin, bir işgöreni işte etkili kılmak için ekonomik araçlar (ücret artışı gibi) yeterli olurken bir başkası için ücretin etkisi diğeri özendirici araçlardan sonra gelebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliği kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1978).

Çoğu kişileri etkileyen bazı faktörler üzerinde geniş ölçüde fikir birliği vardır. Bu faktörler üzerinde geniş ölçüde fikir birliği vardır. Bu faktörlerin nisbi önemi kişiye ve duruma göre değişir, fakat çoğu zaman tüm yöneticilerin ciddi olarak üzerinde durmasını gerektirecek kadar ağırlığa sahiptir (Newman, 1979).

Özendirme araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş

görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (motivasyonuna) neden olacaktır (Eren 2004).

Özendirme araçları şu şekilde sıralanabilir: Gelir, Güvenlik, Yüksleme Olanakları, Statü, Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma, İş Ortamının Fiziksel Özellikleri, İş İle Bireyin Özellikleri Arasında Uyum, Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi, İletişim Ortamı, Karara Katılma Olanakları Sağlama, Yetişme ve Eğitim Olanakları.

2. 3. 1. Gelir

Kurumun sağladığı özendirici araçların en önemlilerinden bir tanesi gelirdir. Gelir geçinme aracı olduğundan kişinin maddi ihtiyaçlarını giderici olmalıdır. Ayrıca çalışanın statüsüne, titrine, çalışma sürecine ve benzeri değişkenlere uygun olmalıdır. Ücret belirlemede önemli bir nokta da çalışanlar arasındaki dengedir. Çalışanlar genellikle bir grup ortamında yer aldıklarından kendilerini diğerleri ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda adaletsizlik hissi oluşmamalıdır (Fındıkçı, 2003). Çalışanlar yeterli bir şekilde ücretlendirilmeli ve ücretin adaletli dağılımına gerekli önem verilmelidir (Aksoy ve diğ., 2005).

İnsanların çok büyük bir çoğunluğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, işbirliği ve çaba harcama için, tek olmasa bile çok önemli bir özendirme aracıdır (Newman, 1979).

Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ayrıca, yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşünülür. Bu nedenlerle ücret artışlarının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı genellikle kabul edilir (Sabuncuoğlu, 1987).

2. 3. 2. Güvenlik

İş güvencesi bir işin kaybedilme olasılığıdır. İş çalışan bireyin, diğer ihtiyaçları yanında, güvenlik ihtiyacını da karşılayan önemli bir faktördür. Dolayısıyla işini kaybetme riski duyan işgören bu riski gidermek için performansını

geliştirmek, verimliliğe dikkate etmek gibi bazı davranışlarda bulunacaktır. Bireyler olumlu sonuçları elde edebileceklerini algıladıkları zaman motive olabilecekleri gibi, işin kaybedilmesi gibi olumsuz sonuçları engellemek isteyen bireyler, performanslarını geliştirmek, verimliliğe özen göstermek için de motive olabileceklerdir (Kaynak ve diğ., 1996).

Çalışanlar için önemli bir motivasyon unsuru da kişinin geleceğine ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlara ulaşabilme yönündeki düşünceleridir. Kısaca kurumun bireye sağladığı uzun ve kısa vadeli güvenlik koşulları, onun motivasyonunda etkili olur (Fındıkçı, 2003). İşgören işinde ve almakta olduğu ücretin devamlılığında bir güvence arar. Bir de çalışamayacak hale geldiği zaman (kaza, hastalık vs.) geçimini sağlayacak garanti ister (Yalçın, 1999). Güvenlik önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline bile getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur (Eren, 2004).

2. 3. 3. Yükselme Olanakları

İnsanlar büyür ve değişir; deneyim kazandıkça, kendilerine daha çok sorumluluk ve saygınlığı olan pozisyonlara yükselme fırsatı tanınmasını isterler (Newman, 1979). Yükselmede güdülen amaç, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır (Sabuncuoğlu, 1987).

Ücret gibi yükselme olanağı da, işgörenin tatmininde önemlidir. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olmasıyla yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin tatmin sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir (Başaran, 2000).

2. 3. 4. Statü

Statü, bireyin sosyal yapı içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımadır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılardır (Sauncuoğlu, 1987).

İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir (Eren, 2004).

Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek, yaş sasyal statü kazanmak için çalışır ve çaba sarfeder. Çünkü, bir kişinin örgütte iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005).

2. 3. 5. Kişisel Yetke ve Güç Kazandırma

Yetke, başkalarına bir işi gördürmek için onların eremlerine (rıızalarına) dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Yöneticiler yetki devri ilkelerini gözönünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır. Şu halde, kendisine yetki verilmesini arzu eden kimse, bu olanak kendisine sağlandığı takdirde, üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek isteyecektir (Eren, 2004).

Motivasyon programlarında yeni bir trend, çalışanın yetkilendirilmesi (güçlendirilmesi)dir. Çalışanın yetkisinin (veya gücünün) artması, başarıma konusundaki motivasyonunu da artırır. Etkinliğini artırma ve yaratıcılığını kullanma sorumluluğunu duyar (Barutçugil, 2004). Başarı, tanınma ve sorumluluk ihtiyaçlarının tatmin yollarından biri, çalışanlara yürütebilecekleri görev ve yetkiler vermektir (Aksoy ve diğ., 2005).

2. 3. 6. İş Ortamının Fiziksel Özellikleri

İş ortamının fiziksel özellikleri, iş motivasyonunu yüksek tutacak şekilde düzenlenmelidir. İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç – gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psikoteknik bakımından kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır (Fındıkçı, 2003). İnsanlar sağlıklı ve rahat ortamda çalışmak isterler (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005).

2. 3. 7. İş İle Bireyin Özellikleri Arasında Uyum

Görev, işgörenin yeterliğine uygun olmalı ya da kısa sürede işgören, görevin gerektirdiği yeterlikleri kazanabilmelidir (Başaran, 2000). İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışan ile iş arasındaki uyum kişisel motivasyonu doğrudan etkiler. Bu uyum, bireyin sahip olduğu kişisel özellikler ile işin gerektirdiği özelliklerin asgari düzeyde denk olmasını gerektirir. Kendi özellikleri doğrultusundaki işlerle uğraşan bireylerin daha mutlu oldukları ve iş doyumlarının yüksek olduğu bilinmektedir (Fındıkçı, 2003).

2. 3. 8. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirilmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkesine sadık kalmayı doğruladığı için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır (Eren, 2004).

Disiplin sözcüğünü her zaman yanlış olan hareketleri tenkit etme ve cezalandırma olarak anlamak doğru değildir; aksine, disiplin, doğru hareketleri destekleme, savunma ve ödüllendirme ile ilgilidir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005). Fındıkçı'ya (2003) göre, kurumun ödül – ceza sisteminde izlenmesi gereken temel ilke; çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir.

2. 3. 9. İletişim Ortamı

Kuruma hakim olan genel iletişim ortamı da motive edici olur ya da konuda olumsuz etki sağlayabilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, yöneticilere herhangi bir sorunun rahatlıkla açılabilmesi, eş düzeyli çalışanların ilişkileri ve iletişimleri, örgütteki çatışma kaynakları ve düzeyleri ve benzeri durumlar, kişileri olumlu yönde etkileyebileceği gibi tersine de neden olabilir. Kurumdaki iletişim ortamı, personelin iş tatminini ve diğer insanlarla ilişkilerini etkiler, çoğu zaman da belirler. Kurumda açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir. Çalışanların kendileri ile ilgilenilmediğini hissetmeleri, sorularına, sorunlarına, isteklerine sürekli cevap aramaları, üstelerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları ve benzeri

durumlar, çalışanları işlerinden ve örgütten soğutur. Böylesine önemli bir etkinliğinin olması nedeni ile insan kaynakları yöneticilerinin önemli uğraş konularından birisi örgütsel ortamdaki iletişim düzenidir (Fındıkçı, 2003).

İşgören, çalıştığı kurumun açık bir yönetim anlayışını benimsemesini ister. İşletmede olup biten, özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgili kılınmayı bekler. Bunun dışında üstleriyle iyi bir diyalog kurarak çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar (Sabuncuoğlu, 1987).

İşgören özel sırlarını paylaşacağı, yardımlaşacağı, dayanışma kurabileceği; sorunlarını çözmeye kılavuzluk edebilecek, dertlerini dinleyecek kişileri bulabileceği örgüt ortamında görevini başarmaya daha iyi güdülenebilir (Başaran, 2000).

2. 3. 10. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama

Karara katılma, son yıllarda yönetim bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları konulardan biri olmuştur. İşgörenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne oturtulur. Kararlara katılma bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı kararlar almasının ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, işgörenler üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir (Aksoy ve diğ., 2005).

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan biz fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 2004).

2. 3. 11. Yetişme ve Eğitim Olanakları

Çalıştırılan işgücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000). İşgörenin kendini geliştirmesine olanak veren görev güdülenmesini artırır (Başaran, 2000).

Örgütte çalışanın daha verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve ayrıca, kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanı hem alanında uzmanlaştırır, hem de örgütte daha verimli ve başarılı kılar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005). Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları ile ilgilenilen işgörenlerin ait olma, sevgi görme gibi sosyal içerikli ihtiyaçları büyük ölçüde tatmin edilmiş olacaktır (Aksoy ve diğ., 2005).

Eğitim bir gereksinimdir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır (Sabuncuoğlu, 1987).

2. 4. İş Doyumu

İş doyumu, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Lawler, 1976'den aktaran Başaran, 2000). Erdoğan'a (1991) göre iş doyumu "işgörenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları" şeklinde tanımlanmıştır. Vecchio'e (1995) göre ise, iş doyumu, kişinin işe duyduğu düşünceler, hisler ve davranış biçimleridir.

İş doyumu, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Davis, 1984). İşgörenin işinden doyumunun sağlanması, örgütün ürün üretmeye eş olan amacdır. Bir örgüt, ürünün ya da ürünlerinin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, buna koşut olarak işgörenlerin işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Başaran, 2000).

Her çalışanın işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik olarak zaman içinde geliştirdiği bir zihinsel tutum vardır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında çalışanın işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutum olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Başka bir ifadeyle, çalışanın yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise bu, iş doyumunu, eğer olumsuz ise iş doyumsuzluğu şeklinde nitelendirilebilir (Barutçugil, 2004).

İş doyumunda üç önemli etken vardır. Bunlardan ilki, iş doyumunu, iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle, görülemez, ancak anlaşılır. İş doyumunu genellikle, çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir. Örneğin, eğer örgüt üyeleri aynı bölümdeki diğer üyelere göre çok daha fazla çalıştıkları halde çok az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa, onlar herhalde işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum geliştireceklerdir. Bu üyelere iş doyumunun olmayacağıdır. Diğer taraftan, üyeler kendilerine eğer çok iyi davranıldığını, adil bir ücret sistemi olduğunu hissediyorlarsa işlerine karşı olumlu bir tutum geliştirebilirler. Bunlarda da iş doyumunu olacaktır. Üçüncü olarak, iş doyumunu kendisi ile ilişkili birkaç özellik gösterir. Smith, Kendall ve Hulin beş iş doyumunu boyutundan söz etmişlerdir. Bunlar:

1. İşin kendisi,
2. Ücret,
3. Yükselme olanakları,
4. Denetim,
5. İş arkadaşları olarak sıralanabilir (Luthans, 1992'dan aktaran Çetinkanat, 2000).

İş, insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. İşgörenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsan, kendine göre önemli bulunduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, geneller. İşgörenin, aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi olağandır. İşten doyumun olmayışı, işgörene elem verir ve onu olumsuz duygulara yöneltir. İşten doyumun olmayışı, yalnız işgörene değil, örgüte de zarar verir (Başaran, 2000).

2. 4. 1. İşten Doyumun Verimlilikle İlişkisi

Geçmişte yüksek iş doyumunun yüksek verimliliğe yol açtığı varsayılıyordu, ancak sonraları araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını gösterdi. Doyum verimlilik ilişkisi, işgörenin aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir (Davis, 1984).

Bir işgören, az ürün üretmesine karşın işinden çok doyum sağlayabileceği gibi çok ürün üreterek işinden az doyum sağlayabilir. Verimli bir işgören, işinin pek çok yönlerinden yakınabilir (Dubrin, 1978'den aktaran Başaran, 2000).

2. 4. 2. İş Doyumunun İş Değiştirme ve Devamsızlık İle İlişkisi

İş doyumunun yüksek oluşu, iş değiştirme etkinliğini olumlu yönde etkiler. Öte yandan iş doyumsuzluğunun yüksek oluşu, iş değiştirme davranışını arttırır (Özkalp, 2003). Eğer yüksek oranda iş doyumsuzluğu varsa bu yüksek oranda iş değiştirmeye sebep olur (Luthans, 1995).

İş doyumunun azalmasının bir diğer etkisi de devamsızlıktır. Doyumsuzluk arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların doyumsuzluğu artarsa, onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlık değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler devamsızlığı gizlemede başvurulan yollar olmaktadır (Erdoğan, 1991). İş doyumunu elde etmeyen ve mutsuz olan bireylerin işe karşı eğilimleri az olur, sık sık işe geç gelir ya da devamsızlık yaparlar (Çetinkanat, 2000).

İş doyumsuzluğu, işgörenin işe gelmesi gerekirken, sık sık kısa sürelerle ya da uzun bir süre işine gelmemesine sebep olmakta, ayrıca işgörenin işi bırakmasına, iş doyumsuzluğu çeken işgörenin ilk fırsatta işten ayrılmayı düşünmesine de sebep olmaktadır (Vroom, 1964'dan aktaran Başaran, 2000).

2. 4. 3. İş Doyumunun Fiziksel ve Ruhsal Sağlık İle İlişkisi

Yapılan çalışmalar, iş doyumunu yüksek olan insanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının çok daha iyi olduğunu ve bunun sonucunda bu insanların çok daha iyi öğrenme potansiyeline sahip olduklarını göstermiştir. Kısa sürede yeni işleri öğrendikleri, iş kazalarına uğrama risklerinin ve oranlarının çok az olduğu ve çatışmalardan uzak durdukları saptanmıştır (Özkalp, 2003).

İşgörenlerin, fiziksel ve zihinsel durumları iş doyumunu ile ilişkilidir. Yüksek iş doyumunu olan işgörenlerin, fiziksel ve zihinsel açıdan daha iyi oldukları görülmüştür (Vecchio, 1995). Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar iş doyumsuzluğundan da kaynaklanmaktadır (Erdoğan, 1991).

2. 5. İlgili Araştırmalar

2. 5. 1. K.K.T.C’de Yapılan Araştırmalar

Vamık (2003) “İlkokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırması ile İskele ilçesinde K.K.T.C Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı 86 öğretmeni kapsayan bir çalışma gerçekleştirmiştir.

İlkokul öğretmenlerinin iş doyumu etkenlerinden; iş ve niteliği, ücret ve yan ödemeler, yönetim ve değerlendirme, gelişme ve yükselme imkanları, çalışma şartları, kişiler arası ilişkiler, örgütsel ortam ve sosyal konum etkenlerinden elde ettikleri doyum düzeyleri araştırılmıştır. Yapılan bu araştırma ile ilkokul öğretmenlerinin, çalıştıkları ortamın fiziksel şartlarının uygun olmadığı, çalışma arkadaşları arasında kişisel ilişkilerin bulunmadığı, terfi mekanizmasının adil bir şekilde işlemediği, yöneticilerinin kendilerine eşit davranmadığı ve maaşlarının yaptıkları işle orantılı olmadığı şeklinde bir kanaat taşıdıkları görülmüştür.

Karalım (2006) “ KKTC Bankalarında Motivasyon ve İş Doyumu” adlı araştırmasını kamu sermayeli, kooperatif sermayeli ve özel sermayeli 15 bankada 541 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir.

Cinsiyete göre yapılan analiz sonucunda kadınların çalıştıkları bankanın çevrede önemli bir saygınlığa sahip olduğuna erkeklere göre daha çok inandıkları, erkek çalışanların ise yöneticilerinin herhangi bir konuda karar verirken fikirlerini aldıklarına kadınlara göre daha çok katıldıkları görülmüştür.

Yaş değişkenine göre yapılan analizde, 20 yaş ve altı grubun terfi imkanlarının bulunmadığına inandıkları, 21 – 30 yaş grubunun ise terfi imkanlarının bulunduğu en çok inanan yaş grubu olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitim durumuna göre yapılan analizde, “bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır” ifadesine en çok ilkokul mezunları katılırken en az katılımı gösteren yüksek lisans/doktora mezunları olmuştur. Eğitim durumu yükseldikçe ifadeye katılım azalma göstermiştir. İlkokul ve ortaokul mezunları lise, üniversite ve yüksek lisans/doktora mezunlarından daha az terfi imkanlarının bulunduğu inanmaktadırlar.

Mesleki deneyime göre yapılan analizde ise, “bu bankada çalışıyor olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır” ifadesine 21 yıl ve üzeri çalışanlar en

yüksek oranda katılırken, 5 yıl ve altı çalışanlar da buna en düşük oranda katılmışlardır. “Bankam çevremde önemli bir saygınlığa sahiptir” ifadesine genelde katılım yüksek olurken 21 yıl ve üzeri çalışanların bu ifadeye en çok katılan grup olduğu görülmüştür.

2. 5. 2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Sun (2002) Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü’nde gerçekleştirdiği çalışmasında 343 kişiyi araştırma kapsamına alarak iş doyumu üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda, unvan, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin genel iş doyumunda farklılık yaratmadığı, çalışılan birim, kıdem ve öğrenim durumunun genel iş doyum üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. İşlerinden en az doyum sağlayan grup üretim servisleri personeli olurken, en az ve en fazla kıdeme sahip personelin ise iş doyum düzeyinin en yüksek olduğu ve öğretim düzeyi yükseldikçe işten sağlanan doyumun azalmakta olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmada oluşturulan iş doyum boyularından yönetim, sosyal haklar, işin yapılma şekli ve çalışma koşulları en az doyum sağlayan boyutlar, ilk amir ile ilişkiler (denetim), işin yapısı ve çalışma arkadaşları ile ilgili boyutlar olumlu bulunurken iletişim boyutuna dair açık bir tablo ortaya çıkmamıştır.

Çetinkanat (2000) Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu adlı araştırmasında Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin çeşitli fakültelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumları ya da doyumsuzluklarını incelemiştir.

Öğretim elemanlarının “yönetim biçimi”, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında ünvan yükseldikçe iş doyumlarının arttığı, “yönetim biçimi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında kıdem arttıkça doyumsuzluğun azaldığı, “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında eğitim düzeyi yükseldikçe doyumsuzluğun azaldığı, “yönetim biçimi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında iş doyumunu ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, “gelişme ve yükselme olanakları” alt boyutunda kadınlar erkeklerden ve “ücret ve personel” alt boyutunda ise erkeklerin kadınlardan

daha fazla doyumsuzluk algıladıkları, “ücret ve personel” alt boyutunda evliler bekarlardan, “yönetim biçimi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam”, “ücret ve personel” alt boyutlarında ise bekarlar evlilerden daha çok doyumsuzluk algıladıkları ulaşılan bulgular arasındadır.

Ayrıca, öğretim elemanlarının iş doyumları “iş arkadaşları”, “ücret ve personel” alt boyutlarında ünvana göre, “çalışma olanakları”, “iş arkadaşları”, “ücret ve personel” alt boyutları ile yaş göre, “çalışma olanakları”, “iş arkadaşları”, “ücret ve personel” alt boyutları kıdeme göre, “yönetim biçimi”, “çalışma olanakları”, “iş arkadaşları”, “fiziksel ortam” alt boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Örücü, Yumuşak ve Bozkır (2006) Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma, Balıkesir il merkezinde bulunan 104 banka çalışanı üzerinde anket tekniği uygulanarak yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, işin bilgi ve yeteneklere uygun olmasının çalışanların işini yapmaktan duyacağı zevki artıracak ve çalışanların yaptıkları işin bilgi ve yeteneklerine uygun olduğunu düşündükleri, iş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olmasının ve ücret düzeyindeki artışın işinden duyacağı zevki artıracak belirtilmiş olup çalışanların aldıkları ücretin yaptıkları işin karşılığı olmadığını düşündükleri, ayrıca yönetim uygulamalarının olumsuz olmasının, terfi beklentilerinin gerçekleşmemesinin ve iş yükü faktörlerinin aşırılığının çalışanların işlerini yapmaktan duyacakları zevki azaltacak belirtilmekte olup çalışanların şu andaki yönetim tarzında memnun oldukları ve iş güvencesinin olmamasının işgören tatmininde azalışlara sebep olduğu belirtilmiştir.

“Yönetim uygulamaları”, ücret”, “işyerinin fiziksel ortamı”, “terfi sistemi”, “takdir ve tanınma” ve “yapılan işin çalışanlara uygunluğu” hususlarında “terfi sisteminin” birinci derece önemli ve “yapılan işin çalışana uygunluğu” da ikinci derece önemli olduğu belirtilmiştir.

Ayrıca araştırmanın hipotezleri arasında yer alan çalışanların bilgi ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmasının iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve

yönetim uygulamalarından memnuniyetin iş tatminini artırdığı ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır.

Bakan ve Büyükbeşe (2004) “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi” adlı araştırmada iş güvencesi ile iş davranışları arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, iş davranışları kavramı motivasyon, iş tatmini, genel tatmin, sosyal tatmin ve yöneticiden tatmin boyutları olarak araştırmada yer almıştır. Araştırma Güneydoğu Anadolu Bölgesin’de faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada anket tekniği kullanılarak yapılmış ve araştırma kapsamına 120 kişi alınmıştır.

Ankete katılanların istedikleri sürece bu firmada çalışabileceklerine güvendikleri, işlerini iyi yaptıkları zaman çok mutlu oldukları işlerini kötü yaptıklarında ise kendilerini iyi hissetmedikleri, istediği sürece bu firmada çalışabileceğine güvenenler, işlerini iyi yaptıkları zaman çok mutlu oldukları, çalışanların genellikle işlerinden memnun oldukları (genel tatmin) “hergün iş arkadaşlarımla olmayı sabırsızlıkla bekliyorum” ve “iş arkadaşlarımla çalışmaktan gurur duyuyorum” ifadeleri ile belirlenmeye çalışılan sosyal tatmin boyutuna çalışanların katıldıkları, yöneticilerin önerilerini dinlemeye istekli davrandıkları ve genel olarak yöneticilerinden memnun oldukları araştırmada ulaşılan sonuçlardır.

Yine araştırmada ulaşılan bulgular arasında iş güvencesi değişkeni ile motivasyon, genel tatmin, iş tatmini, sosyal tatmin ve yöneticiden tatmin değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Ölçer (2005) “Departmanlı Mağzalarda Motivasyon” konulu çalışmasını Adana il merkezinde faaliyet gösteren bir hizmet işletmesi olan departmanlı bir mağzada gerçekleştirmiştir. Araştırmada verilere ulaşmak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır.

Çalışanlar araştırmada kullanılan değişkenlerden başta işin önemi ve çekiciliği, daha sonra sırasıyla iş arkadaşlarıyla ilişkiler, işin yeteneklere uygunluğu, amir-işgören ilişkileri, iş arkadaşlarıyla olan anlaşmazlıkların çözümü, işyerinde müzik çalınması, amirlerin yeterliliği, araç ve kaynak sağlanmasının motivasyonda etkili faktörler olarak görmektedirler.

İş güvencesi, amirlerle iyi ilişkiler, adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla güvene ve işbirliğine dayanan ilişkiler, uygun çalışma

ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneklerine uygun önemli ve çekici işler verilmesi ve iş rotasyonu faktörleri ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Şanlı (2006) “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı araştırmasını Adana ilinde 2004 yılında görev yapan polis memurları ve amirlerin oluşturduğu 355 kişi üzerinde, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum ölçeğini uygulayarak gerçekleştirmiştir. İş doyum ve tükenmişlik düzeyi yaşa, cinsiyete, medeni ve öğrenim durumuna, rütbelerine, görev yapılan şubelere, mesleki kıdeme, günlük çalışma sistemine, alınan takdir belgesi, taltife ve ekonomik durumlarını algılamalarına göre incelenmiştir.

İş doyumunda görev yapılan şubenin, günlük çalışma sisteminin ve ekonomik durumlarını algılamaları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Görev yapılan şube değişkenine göre Polis Meslek Yüksek Okulu’nda çalışanlar Bölge Trafik ve Güvenlik Şube Müdürlüklerinde çalışanlara, günlük çalışma sistemine göre 08.00 – 17.00 arası çalışanlar 12/24 olarak çalışanlara, ekonomik durumlarını çok iyi ve orta düzey algılayanlar az ve tatmin etmiyor olarak algılayanlara göre daha fazla doyuma sahip oldukları saptanmıştır.

Ayrıca, duygusal tükenme düzeyine göre; cinsiyet, görev yapılan şube ve ekonomik durumlarını algılamaları arasında, duyarsızlaşma düzeyine göre; cinsiyet, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi, mesleki kıdem ve ekonomik durumlarını algılamaları arasında ve kişisel başarı duygusunda azalma düzeyine göre ise yaş, cinsiyet, takdir, taltif, görev yapılan şube, mesleki kıdem arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Doğan (2005) Kırıkkale ili merkezindeki 422 ilköğretim okulunda görev yapan 95 müdür yardımcısını kapsayan araştırmasında ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyum düzeylerinin yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret öğeleri açısından incelemiştir.

İlköğretim okullarındaki müdür yardımcıları genel olarak görevlerine karşı olumlu tutuma sahiptirler ve iş doyumlarının pozitif yönde olduğu saptanmıştır.

Müdür yardımcıları işlerinin gerektirdiği yönetim biçimine, gelişme – yükselme olanaklarına ve iş arkadaşlarına olumlu yaklaşırken, çalışma olanaklarına nötr durum sergilemekte, fiziksel ortam ve ücretten ise memnun görülmemektedir. Müdür yardımcıları; yönetim biçimi, iş arkadaşları, çalışma ortamı ve fiziksel ortamla ilgili etmenleri iş doyumunu açısından önemli bulurken, gelişme – yükselme olanakları ile ücreti kısmen önemli bulmuşlardır. Yöneticilik süresi 10 yıldan daha az olan müdür yardımcıları yöneticilik süresi 10 yıl yada daha fazla olanlara göre yönetim biçimi ögesi açısından, iş doyum düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Smadov (2006) kimya ve tekstil sanayide toplam 165 kişiyi kapsayan ve çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek amacı ile bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Erkeklerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Medeni duruma göre ise, bekar çalışanların ödülleri ve özendirme ile fiziksel koşullar boyutlarında, evli çalışanların ise karara katılma boyutunda iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada yaş ile iş doyumunu karşılaştırılmış ve araştırmada en küçük yaş grubu olan 20 yaş ve altı grup ile en büyük yaş grubu olan 50 yaş ve üstü grupta iş doyum düzeyi yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu iki yaş grubunda örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olduğu ulaşılan bulgular arasındadır. Araştırma sonucunda eğitim durumuna göre de iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre; ödülleri ve özendirme, birlikte çalışma, karara katılma ve iletişim boyutlarında en yüksek doyum seviyesi yüksek lisans düzeyinde eğitim alanlarda saptanmıştır. Ayrıca, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanların örgütsel bağlılık düzeyleri de diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Üst kademe yöneticilerinin iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ulaşılan bulgular arasındadır. Çalışma süresine göre iş doyum düzeyinin karara katılma boyutunda 16 yıl ve üzeri çalışanlarda yüksek olduğu görülmüştür.

Eker (2006) “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” adlı araştırmasını İskenderun Demir ve Çelik Fabrikası’nda 670 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmada örgütsel adaletin boyutları olarak açıklanan dağıtım adaleti; çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliği, işlemsel adalet; kararların verildiği işlemlerin adilliği, kişilerarası adalet; işlemler ve kazanımların dağıtılması sırasında

kişilerarası davranışların adilliği ve bilgisel adalet; uygulanan işlemler hakkında açıklama yapılması şeklinde tanımlanmaktadır.

Yapılan bu araştırmada erkeklerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet algılarının ve iş doyumlarının kadınlardan daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Yaş değişkenine göre yapılan analizde çalışanların yaşı ilerledikçe örgütsel adalet algılarının ve iş doyumlarının arttığı saptanmıştır. Çalışma süresi açısından bakıldığında ise, çalışma süresi arttıkça çalışanların genel olarak örgütsel algılarının arttığı gözlemlenirken iş doyumunu açısından bir farklılık gözlenmemiştir. Araştırmada ulaşılan bulgular arasında, örgütsel adalet algısı boyutlarından kişilerarası adalet ve dağıtım adaletinin çalışanların iş doyumları üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır.

Keser (2006) çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyum ilişkisini araştırmıştır. Araştırma bir bankanın çağrı merkezi biriminde ve 101 kişi üzerinde gerçekleşmiştir.

Çalışanların iş doyum düzeyi düşük iş yükü düzeyleri ise yüksek bulunmuştur. Araştırmada iş yükünün yükselmesinin iş doyumunu düşürdüğü bulgusuna ulaşmıştır. Cinsiyet değişkeni ele alındığında, kadın çalışanların iş doyum düzeyleri erkeklere göre daha düşük çıkmıştır. Yaş değişkeni ele alındığında ise, çalışanların iş yükü düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiş, ancak iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Araştırma kapsamına alınan iki yaş grubu olan 20 – 24 yaş ve 25 – 29 yaş gruplarından 20 – 24 yaş grubu çalışanlarının iş doyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, anketlerin uygulanması, iş doyum ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği, verilerin alalizine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3. 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelindedir.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2005).

3. 2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın çalışma evrenini, KKTC’de 8 şubesi ile faaliyet gösteren Creditwest Bank Ltd.’in 127’i çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın tek bir işletmede yapılmış olması nedeniyle örneklem seçimine gidilmemiş ve araştırma çalışma evreni üzerinden yürütülmüştür.

Çalışma evreninin tümüne ulaşılmıştır. Creditwest Bank Ltd.’in Genel Müdürlük ve 8 şubeninden 7’sinden anketler geri dönmüş, geri dönen anket sayısı 82 olmuştur. Geri dönen 82 anketten 1 tanesi hatalı doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Geri dönen anketler Genel Müdürlük, Lefkoşa, Küçükkaymaklı, Gazimağusa, Güzelyurt, Taşkınıköy, Ortaköy ve Gazimağusa Suriçi Şubeleri’nden olup Girne Şubesi’nden geriye dönen anket olmamıştır. Böylece, araştırma kapsamına alınan anketlerin oranı % 64 olmuştur.

3. 3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, Kişisel Bilgi Formu ve İş Doyum Ölçeği uygulanarak toplanmıştır.

3. 3. 1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formunda, bağımsız değişkenler ile ilgili bilgi toplamak üzere araştırmacı tarafından geliştirilen demografik sorulara yer verilmiştir.

Kişisel Bilgi Formu; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, bankadaki çalışma süresi ve görev ünvanı ile ilgili altı sorudan oluşmuştur.

3. 3. 2. İş Doyum Ölçeği

İş Doyum Ölçeği, Vamık (2003)'ın "İlkokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyi" adlı araştırmasında bilgi toplama aracı olarak uygulanan anket model alınarak geliştirilmiştir. Konu ile ilgili literatür ve araştırmalar taranmış, bunun neticesinde de ölçekte iş doyumunu ölçmede gerekli olduğu görülen bir takım maddeler ölçeğe eklenmiş olup, araştırmanın bir işletmede yapılacak olması nedeni ile öğretmenlik mesleğine özgü olduğu düşünülen bazı sorularda değişikliklere gidilmiştir. İş ve Niteliği alt ölçeğinde "işim, iş yeri dışına (eve) taşınmamalıdır" maddesi yerine "işimde normalden fazla çalışmaktayım" maddesine, Ücret ve Yan Ödemeler alt ölçeğinde "evlilik, doğum, ölüm, tedavi yardımı gibi yardımlar yeterli olmalıdır" maddesi yerine "kurumun çalışanlarına sunduğu kazançlar adil bir şekilde dağıtılmalıdır" maddesine, Kişilerarası İlişkiler alt ölçeğinde "kurumdaki her derece görevliler uyum içinde çalışmalıdır" ve "öğretmenlerle ve üst yönetimle iyi ilişkiler kurulmalıdır" maddeleri yerine "iş arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir" ve "bağlı olduğum yöneticimle ilişkilerim iyi düzeydedir" maddelerine ve model alınan ölçekte yer almayan İş Güvencesi alt ölçeğine yer verilmiştir. Ölçekte yapılan değişiklikler ve eklemeler için, gerekli uzman görüşleri alınmış olup, bir grup denek üzerinde denenmiş ve uygulanabilirliği tespit edilmiştir.

İş Doyum Ölçeği; İş ve Niteliği, Ücret ve Yan Ödemeler, Yönetim ve Değerleme, Çalışma Koşulları, Kişilerarası İlişkiler, Gelişme ve Yükselme, Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum, İş Güvencesi olmak üzere 8 alt ölçekten oluşmuş olup, ölçekte toplam 44 madde yer almıştır. İş ve Niteliği alt ölçeği 10, Ücret ve Yan Ödemeler alt ölçeği 4, Yönetim ve Değerleme alt ölçeği 6, Çalışma Koşulları alt

ölçeği 2, Kişilerarası İlişkiler 6, Gelişme ve Yükselme alt ölçeği 5, Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum alt ölçeği 7 ve İş Güvencesi alt ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır.

İş Doyum Ölçeği'nde, katılımcıların iş doyumunu ilişkin algılarını belirlemek için 5'li likert tipi ölçeklemeden yararlanılmış ve "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılıyorum", "5=Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden birini işaretleyerek katılımcılardan araştırmaya katılmaları istenmiştir. Likert ölçeğine ilişkin alt ve üst sınırlar aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır:

<u>Seçenekler</u>	<u>Sınırlar</u>
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 – 1.80
Katılmıyorum	1.81 – 2.60
Kararsızım	2.61 – 3.40
Katılıyorum	3.41 – 4.20
Kesinlikle Katılıyorum	4.21 – 5.00

Ayrıca, ölçekte katılımcının konu ile ilgili belirtmek istediği görüş ve düşünceleri için açık uçlu bir soruya yer verilmiştir.

3. 3. 3. Anketlerin Uygulanması

Anketler Creditwest Bank Ltd. Genel Müdürü Sn. Süleyman Erol'dan gerekli izin alındıktan sonra uygulanmıştır.

Anketlerin uygulanması Haziran 2007 tarihinde araştırmacı tarafından anketlerin katılımcılara ulaştırılması ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ulaştırılan anketlerin bir hafta içerisinde geri dönüşü tamamlanmıştır.

3. 3. 4. İş Doyum Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçekle ilgili uzman görüşlerinin alınması ve bir grup denek üzerinde denenmesinden sonra ölçeğin geçerliliği tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizine göre ölçeğin Cronbach's Alpha değeri **.941**'dir.

Alt ölçeklere ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sırasında Çalışma Koşulları ve İş Güvencesi alt ölçeklerinin güvenilirliğini artırmak amacıyla bazı maddelerin çıkarılması ile her iki boyutta birer maddenin kalması bu alt boyutların Cronbach's

Alpha değerlerinin hesaplanamamasına neden olmuştur. Bundan dolayı da araştırmada boyutlara ilişkin analizler sırasında bu iki alt ölçek analizlere dahil edilmemiştir. Yapılan analizler sonucunda güvenilirliği tespit edilerek araştırmaya dahil edilen alt ölçeklerin oluşturduğu boyutlar ve bu boyutların Cronbach's Alpha değerleri şu şekildedir:

<u>Boyutlar</u>	<u>Cronbach's Alpha Değerleri</u>
İş ve Niteliği	.850
Ücret ve Yan Ödemeler	.713
Yönetim ve Değerleme	.866
Kişilerarası İlişkiler	.881
Gelişme ve Yükselme	.874
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	.822

3. 3. 5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 13.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde güvenilirlik analizi, tanımlayıcı statistikler, tek örneklem için t testi (one - sample t test), bağımsız örneklem t testi (independent – samples t test), ANOVA analizi (one - way anova) ve basit korelasyon analizi kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4. 1. Kişisel Bilgiler

Yapılan frekans analizi sonucuna göre araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, bankadaki çalışma süreleri ve görev ünvanlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri

	N=frekans	%
Kadın	61	75,3
Erkek	20	24,7

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 75,3’ünü kadın ve % 24,7’sini ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Banka personelinin büyük oranda kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Yaşları

	N=frekans	%
21 – 30	50	61,7
31- 40	23	28,4
41 – 50	5	6,2
51 ve üzeri	3	3,7

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 61,7’sinin 21 – 30, % 28,4’ünün 31 - 40, % 6,2’sinin 41 – 50 ve % 3,7’sinin de 51 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların çoğunluğunun 21 – 30 yaş grubunda toplandığı görülmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

	N=frekans	%
Lise	32	39,5
Üniversite	43	53,1
Yüksek Lisans/Doktora	6	7,4

Tablo 3’e bakıldığında araştırmaya katılanların % 39,5’ini lise, % 53,1’ini üniversite ve % 7,4’ünü yüksek lisans/doktora mezunları oluşturmaktadır. Çalışanların çoğunluğunun üniversite düzeyinde bir eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu

	N=frekans	%
Bekar	29	35,8
Evli	49	60,5
Diğer	3	3,7

Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 35,8’ini bekar, % 60,5’ini evli ve % 3,7’sini de diğer çalışanlar oluşturmaktadır. Buna göre çalışanların çoğunluğunu evliler oluşturmaktadır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Bu Bankadaki Çalışma Süreleri

	N=frekans	%
3 yıl ve altı	41	50,6
4 - 7 yıl	17	21,0
8 - 11 yıl	23	28,4

Tablo 5’e bakıldığında araştırmaya katılanların % 50,6’sının 3 yıl ve altı süre ile, % 21’inin 4 – 7 yıl süre ile ve % 28,4’ünün de 8 – 11 yıl süre ile bu bankada çalıştığı görülmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Bankadaki Görev Ünvanları

	N=frekans	%
Memur	41	50,6
Yetkili	27	33,3
Müdür	10	12,3
Diğer	3	3,7

Tablo 6’da görüldüğü gibi banka çalışanlarının % 50,6’sı memur, % 33,3’ü yetkili, % 12,3’ü müdür ünvanında çalışmaktadır. % 3,7’si ise diğer ifadesine katılmıştır. Ankette seçenekler arasında tüm ünvanlara yer verilememesi nedeniyle diğer ifadesi seçeneği oluşturulmuştur. Tüm ünvanlara yer verilmemesinin nedeni ise, bazı ünvanlarda yer alan çalışan sayısının bir veya iki kişi olması, bundan dolayı da araştırmaya katılanların kimliklerinin ortaya çıkması endişesini taşımalarının engellenmesi amacı ile böyle bir yöntem izlenmiştir.

4. 2. Banka Çalışanlarının İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular

Banka çalışanlarının iş doyum düzeyini belirlemek amacıyla ölçekteki maddeler ve oluşturulan iş doyum boyutları, elde edilen veriler doğrultusunda Tek Örneklem T Testi ile analiz edilmiştir. Tek Örneklem T Testi’nden elde edilen bulgular incelenerek çalışanların iş doyum düzeyleri değerlendirilmiştir. Ayrıca maddeler ve iş doyum boyutlarının orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığı da analiz edilmiştir.

Aşağıda yer alan Tablo 7’de ölçekteki maddelere ilişkin Tek Örneklem T Testi bulguları sunulmuştur. Tek Örneklem T Testi analizi ile ölçekteki maddelere ilişkin ulaşılan bulgular şu şekilde yorumlanabilir:

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşim; yaratıcılık, yeni bilgiler öğrenme ve becerilerimi geliştirmektedir” ifadesine ($X= 3.88$) katıldıkları görülmektedir. Bu da kurumun çalışanlarına yaratıcılık, yeni bilgiler öğrenme ve becerilerini geliştirme fırsatı sağladığını göstermektedir.

Tablo 7: Maddelere İlişkin Tek Örneklem T Testi Bulguları

Maddeler	N=frekans	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma	p
İşim; yaratıcılık, yeni bilgiler öğrenme ve becerilerimi geliştirmektedir	81	3,88	1,09	0,000
İşim, kurum içinde ve kurum dışında bana saygınlık kazandırmaktadır	81	4,16	0,86	0,000
İşimle ilgili yetki ve sorumluluk dağılımı dengelidir	81	3,63	0,89	0,000
İşimi severek yapıyorum	81	4,27	0,95	0,000
İşimde rahat ve serbest çalışma olanağım vardır	81	3,80	1,02	0,000
İşim, başarı duygusu vermektedir	81	3,99	0,86	0,000
İşim, monoton değildir	81	3,47	1,22	0,001
İşim, kuruma katılmadan önceki beklentilerime cevap vermektedir	81	3,43	1,04	0,000
Görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir	81	2,53	1,21	0,001
İşimde ücret dışı yapılan ödemeler (yiyecek, giyecek, prim vs.) yeterlidir	81	1,98	1,14	0,000
Kurumumun çalışanlarına sunduğu kazançlar adil bir şekilde dağıtılmaktadır	81	2,77	1,18	0,076
Amirlerimden işimi daha iyi yapabilmem için destek görüyorum	81	4,06	0,94	0,000
Önemli, üzüntülü ve sevinçli anlarımda amirlerim durumumla ilgileniyor ve bunları payasma isteği gösteriyor	81	4,20	0,83	0,000
Amirlerim yaptığım işlere güven gösteriyor	81	4,14	0,82	0,000
Amirlerim davranışlarında tutarlıdır	81	3,79	1,18	0,000
Amirlerim işlerimi objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmektedir	81	3,81	1,01	0,000
Görevimi gereklerine uygun olarak yaptığımda yöneticim tarafından takdir edilmekteyim	81	3,94	0,94	0,000
İşyerimde kendisine inanıp güveneceğim iş arkadaşlarım vardır	81	4,21	0,88	0,000
Çalışma arkadaşlarımla birbirlerine davranışları içtenlikli ve saygılıdır	81	3,95	0,92	0,000
Önemli, üzüntülü ve sevinçli anlarımda iş arkadaşlarım bu duygularımı paylaşmaktadır	81	4,14	0,67	0,000
İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir	81	4,33	0,74	0,000
İş arkadaşlarım mesleki bakımdan yeterlidir	81	3,84	0,80	0,000
Bağlı olduğum yöneticimle ilişkilerim iyi düzeydedir	81	4,09	0,76	0,000
İşimde kendimi geliştirebilmem için eğitim imkanım vardır	81	3,17	1,20	0,199
İşimde, görevimle ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebileceğim bir ortam vardır	81	2,91	1,16	0,506
Görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır	81	3,52	1,11	0,000
Mesleğimde yükselebilmem için gerekli fırsatlar yönetimce sağlanmaktadır	81	3,28	1,10	0,022
İşimde yükselme yolları adildir	81	3,30	1,08	0,015
Beni etkileyen kararların alınmasında kararlara katılma imkanım vardır	81	3,19	1,07	0,125
Kurumumda, kurum amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında denge gözetilmektedir	81	3,23	0,88	0,019
İşgörenler arasında eşitlik ilkesi uygulanmaktadır	81	3,26	0,91	0,012
Kurumumda çok yönlü bir iletişim ağı vardır	81	3,36	0,91	0,001
Kurumumdaki iletişim kanalları açıktır	81	3,46	0,82	0,000
İşimden ve çalıştığım kurumdan gurur duyuyorum	81	4,14	0,82	0,000
İşimin anlamlı bir iş olduğuna inanıyorum	81	4,32	0,74	0,000
İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakıyorum	81	3,49	1,16	0,000

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşim, kurum içinde ve kurum dışında bana saygınlık kazandırmaktadır” ifadesine ($X= 4.16$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanların bu ifadeye katılmaları işlerinin kendilerine saygınlık kazandırdığına inandıklarını göstermektedir. Kişinin yaptığı işin, çalışma arkadaşları ve çevrelerindeki diğer kişiler tarafından önemli bir iş olarak görülmesi, kişiye toplumda bir statü kazandırarak saygınlık sağlayacaktır. Böylece kişilerin kendilerine saygınlık kazandıran bir işte çalışmaları iş doyumları üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşimle ilgili yetki ve sorumluluk dağılımı dengelidir” ifadesine ($X= 3.63$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk onların yaptıkları görevde daha başarılı olabilmek için çaba sarfetmelerine neden olacaktır. Banka çalışanlarının da bu ifadeye katılmaları yetki ve sorumluluğun bankada dengeli bir şekilde dağıtıldığını ve kurumun gerekli yetkilendirmeleri gerçekleştirdiği yönünde bir fikir vermektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşimi severek yapıyorum” ifadesine ($X= 4.27$) kesinlikle katıldıkları görülmektedir. Banka çalışanlarının işlerini severek yapmaları bankacılık mesleğini sevdiklerini de göstermektedir. Çalışanın işini sevmesi işinde özverili olması, başarı gösterme de gayretli olması, işini yaparken mutlu olması gibi birtakım olumlu tutumları da beraberinde getireceğinden çalışanın iş doyumunun sağlanmasında olumlu bir etki yaratacaktır.

Araştırmaya katılan Banka çalışanları “İşimde rahat ve serbest çalışma olanağım vardır” ifadesine ($X= 3.80$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanların bu ifadeye katılmaları işlerinde rahat ve serbest çalışabilme imkanlarının olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşim, başarı duygusu vermektedir” ifadesine ($X= 3.99$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin kendilerine başarı duygusu verdiğine inanmaktadırlar. İşinin başarı duygusu verdiğine inanan çalışan işine karşı olumlu bir tutum geliştirebilecektir.

Araştırmaya katılan Banka çalışanlarının “İşim, monoton değildir” ifadesine ($X= 3.47$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanların büyük bir kısmı işlerinin monoton olmadığını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşim, kuruma katılmadan önceki beklentilerime cevap vermektedir” ifadesine ($X= 3.43$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanların, işlerinin kuruma katılmadan önceki beklentilerine cevap vermiş olması onlarda hayal kırıklığı yaratmayacak ve işlerinden umduklarını bulmuş olmaları iş memnuniyetlerini olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir” ifadesine ($X= 2.53$) katılmadıkları görülmektedir. Çalışanlar almakta oldukları maaşları yeterli bulmamaktadırlar. Ücretin iş doyumunda önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Ücretin yetersizliği iş doyumunun olumsuz bir şekilde etkilenmesine yol açabilir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşimde ücret dışı yapılan ödemeler (yiyecek, giyecek, prim vs.) yeterlidir” ifadesine ($X= 1.98$) katılmadıkları görülmektedir. Çalışanlar, ücret dışı yapılan ödemeleri yeterli bulmamaktadırlar.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Kurumumun çalışanlarına sunduğu kazançlar adil bir şekilde dağıtılmaktadır” ifadesinde ($X= 2.77$) kararsız oldukları görülmektedir. Çalışanlarda kazançların adil bir şekilde dağıtıldığına ilişkin tam bir inancın oluşmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Amirlerimden işimi daha iyi yapabilmem için destek görüyorum” ifadesine ($X= 4.06$) katıldıkları görülmektedir. Amirlerin işlerin daha iyi yapılmasında çalışanlarına destek oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Önemli, üzüntülü ve sevinçli anlarımda amirlerim durumumla ilgileniyor ve bunları paylaşma isteği gösteriyor” ifadesine ($X= 4.20$) katıldıkları görülmektedir. Amirin çalışanın durumuyla ilgilenmesi çalışana önemsendiğini hissettirecek ve morali üzerinde olumlu bir etki bırakabilecektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Amirlerim yaptığım işlere güven gösteriyor” ifadesine ($X= 4.14$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanlar, yaptıkları işlere amirlerinin güven gösterdiğine inandıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Amirlerim davranışlarında tutarlıdır” ifadesine ($X= 3.79$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanlar amirlerinin davranışlarında tutarlı olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Amirlerim işlerimi objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmektedir” ifadesine ($X= 3.81$) katıldıkları görülmektedir. Amirlerin, çalışanlarının işlerini objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmesi ast - üst ilişkilerine olumlu bir şekilde yansıyacak ve amiri tarafından sağlıklı bir biçimde değerlendirildiğine inanan çalışan amirlerine karşı güven duyarak kendisine adil davranıldığını düşünebilecektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Görevimi gereklerine uygun olarak yaptığımda yöneticim tarafından takdir edilmekteyim” ifadesine ($X= 3.94$) katıldıkları görülmektedir. Görevini gereklerine uygun olarak yapan çalışan yöneticisi tarafından takdir edildiği zaman görevini daha da iyi yapabilmek için teşvik olacaktır. Ayrıca, yapılan bu takdir, çalışanda görevin gereklerine uygun yapıldığında yönetici tarafından farkedildiği algısını yaratacaktır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşyerimde kendisine inanıp güveneceğim iş arkadaşlarım vardır” ifadesine ($X= 4.21$) kesinlikle katıldıkları görülmektedir. Çalışanların inanıp güvenilecekleri iş arkadaşlarının olduğuna inandıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Çalışma arkadaşlarımla birbirlerine davranışları içtenlikli ve saygılıdır” ifadesine ($X= 3.95$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanların birbirlerine karşı davranışlarının içten ve saygılı olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Önemli, üzüntülü ve sevinçli anlarımda iş arkadaşlarım bu duygularımı paylaşmaktadır” ifadesine ($X= 4.14$) katıldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir” ifadesine ($X= 4.33$) kesinlikle katıldıkları görülmektedir. Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin iyi düzeyde olması işbirliği içinde çalışmaya neden olacağından kurumun başarısına da katkı sağlayabilecektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İş arkadaşlarım mesleki bakımdan yeterlidir” ifadesine ($X= 3.84$) katıldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Bağlı olduğum yöneticimle ilişkilerim iyi düzeydedir” ifadesine ($X= 4.09$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanların yöneticileri ile ilişkileri iyi düzeydedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşimde kendimi geliştirebilmem için eğitim imkanım vardır” ifadesinde ($X= 3.17$) kararsız oldukları görülmektedir. Çalışanlara yeterli düzeyde eğitim imkanlarının sunulmadığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşimde, görevimle ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebileceğim bir ortam vardır” ifadesinde ($X= 2.91$) kararsız oldukları görülmektedir. Çalışanların, görevleri ile ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecekleri yeterli bir ortamın bulunmadığını düşündükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır” ifadesine ($X= 3.52$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alındığı görülmektedir. Görüş ve önerilerin dikkate alınıp çalışanların düşüncelerine önem verilmesi, çalışanlarda, yöneticilerinin fikirlerine değer verdikleri algısını yaratacaktır. Ayrıca işlerin daha sağlıklı yürümesi için hata ve eksikliklerin fark edilerek çözümlenmesini de sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Mesleğimde yüксеlebilmem için gerekli fırsatlar yönetimce sağlanmaktadır” ifadesinde ($X= 3.28$) kararsız oldukları görülmektedir. Çalışanların, yüксеlebilmek için gerekli fırsatların kendilerine yeterince sağlanamadığı düşüncesine sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşimde yükseselme yolları adildir” ifadesinde ($X= 3.30$) kararsız oldukları görülmektedir. Çalışanların, işlerinde yükseselme yollarının adil olduğuna ilişkin tam bir inanç taşımadıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Beni etkileyen kararların alınmasında kararlara katılma imkanım vardır” ifadesinde ($X= 3.19$) kararsız oldukları görülmektedir. Çalışanları etkileyen kararlar alınırken bu kararlara katılma imkanının kendilerine yeterince sağlanmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Kurumumda, kurum amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında denge gözetilmektedir” ifadesinde ($X= 3.23$) kararsız oldukları görülmektedir. Kurum amaçları ile personel ihtiyaçları arasındaki dengenin gözetildiği konusunda çalışanlarda tam bir inaç oluşmamıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşgörenler arasında eşitlik ilkesi uygulanmaktadır” ifadesinde ($X= 3.26$) kararsız oldukları görülmektedir.

Çalışanlarda, işgörenler arasında eşitlik ilkesinin uygulandığı yönünde tam bir inanç oluşmamıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Kurumumda çok yönlü bir iletişim ağı vardır” ifadesinde ($X= 3.36$) kararsız oldukları görülmektedir. Çalışanlarda kurumda çok yönlü bir iletişim ağının olduğu yönünde bir kanaatin oluşmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Kurumumdaki iletişim kanalları açıktır” ifadesine ($X= 3.46$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanlar kurumdaki iletişim kanallarının açık olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşimden ve çalıştığım kurumdan gurur duyuyorum” ifadesine ($X= 4.14$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanlar işlerinden ve çalıştıkları kurumdan gurur duymaktadırlar. Bu da, onların işlerine ve çalıştıkları kuruma karşı olumlu bir tutum geliştirdiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşimin anlamlı bir iş olduğuna inanıyorum” ifadesine ($X= 4.32$) kesinlikle katıldıkları görülmektedir. Çalışanlar işlerinin anlamlı bir iş olduğuna inanmaktadır. Yaptığı işinin anlamlı bir iş olduğu algısını taşıyan bir kişi önemli bir iş yapığını düşünerek yaptığı işten haz duyabilecektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakıyorum” ifadesine ($X= 3.49$) katıldıkları görülmektedir. Çalışanlar işleriyle ilgili olarak geleceğe güvenle bakmaktadırlar. Çalışanların iş güvencelerinin olduğuna inandıkları, ayrıca çalıştıkları kurumun gelecekte varlığını devam ettirebilecek bir kurum olduğuna inandıkları da söylenebilir.

Aşağıda yer alan Tablo 8’de ölçekte yer alan İş Doyum Boyutlarına ilişkin Tek Örneklem T Testi bulguları sunulmuştur. Tek Örneklem T Testi analizi ile İş Doyum Boyutlarına ilişkin ulaşılan bulgular şu şekilde yorumlanabilir:

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “İş ve Niteliği” boyutuna ($X= 3,83$) katıldıkları, “Ücret ve Yan Ödemeler” boyutuna ($X= 2,42$) katılmadıkları, “Yönetim ve Değerleme” boyutuna ($X= 3,99$) katıldıkları, “Kişilerarası İlişkiler” boyutuna ($X= 4,09$) katıldıkları, “Gelişme ve Yükselme” boyutunda ($X= 3,37$) kararsız

kaldıkları ve “Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum” boyutuna ($X= 3,56$) katıldıkları görülmektedir.

Tablo 8: İş Doyumu Boyutlarının Tek Örneklem T Testi Bulguları

İş Doyumu Boyutları	N=Frekans	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma	p
İş ve Niteliği	81	3,83	0,70	0,000
Ücret ve Yan Ödemeler	81	2,42	0,94	0,000
Yönetim ve Değerlendirme	81	3,99	0,74	0,000
Kişilerarası İlişkiler	81	4,09	0,66	0,000
Gelişme ve Yükselme	81	3,37	0,98	0,001
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	81	3,56	0,61	0,000
GENEL İŞ DOYUMU	81	3,54	0,57	0,000

Tablo 8’de görüldüğü gibi çalışanlar en fazla “kişilerarası ilişkiler” ($X= 4,09$) boyutuna katılırken en az katılım ise “ücret ve yan ödemeler” ($X= 2,42$) boyutuna olmuştur.

İş doyumu ile ilgili boyutlar incelendiğinde “iş ve niteliği”, “yönetim ve değerlendirme”, “kişilerarası ilişkiler”, “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutlarında çalışanların iş doyumlarına ilişkin algılarının olumlu yönünde olduğu, “ücret ve yan ödemeler” boyutunda çalışanların iş doyumlarına ilişkin algılarının olumsuz yönde olduğu bulgularına ulaşılırken “gelişme ve yükselme” boyutunda ise çalışanlarda olumlu yönde bir algının oluşmadığı görülmüştür. “İş ve niteliği”, “yönetim ve değerlendirme”, “kişilerarası ilişkiler”, “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutlarında çalışanların iş doyumunun gerçekleştiği “ücret ve yan ödemeler” ve “gelişme ve yükselme” boyutlarında ise iş doyumunun gerçekleşmediği söylenebilir.

Çalışanların genel iş doyumlarının ortalaması $X= 3,54$ olarak bulunmuştur. Çalışanlarda iş doyumunun olduğu görülmekle birlikte iş doyum düzeyinin çok yüksek olmadığı da söylenebilir.

4. 3. İş Doyumunun Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

4. 3. 1. İş Doyumunun Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi

Banka çalışanlarının, iş doyumlarına ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için Bağımsız Gruplar için T Testi

analizi yapılmıştır. İş doyumunun, cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçekte yer alan maddeler ve oluşturulan iş doyum boyutları açısından incelenmiştir.

Tablo 9’da ölçekteki maddelere ilişkin Bağımsız Gruplar için T Testi bulguları sunulmuştur.

Tablo 9: Maddeler Açısından İş Doyumunun Cinsiyete Göre T Testi Bulguları

Maddeler	Cinsiyet	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma	F	p
İşim; yaratıcılık, yeni bilgiler öğrenme ve becerilerimi geliştirmektedir	kadın	3,75	1,19	7,008	0,014
	erkek	4,25	0,55		
İşimle ilgili yetki ve sorumluluk dağılımı dengelidir	kadın	3,52	0,94	10,482	0,023
	erkek	3,95	0,60		
Görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir	kadın	2,34	1,21	3,204	0,014
	erkek	3,10	1,02		
Amirlerim davranışlarında tutarlıdır	kadın	3,62	1,27	6,741	0,003
	erkek	4,30	0,66		
İşimde kendimi geliştirebilmem için eğitim imkanım vardır	kadın	3,03	1,25	4,029	0,038
	erkek	3,60	0,94		
İşimde, görevimle ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebileceğim bir ortam vardır	kadın	2,70	1,15	1,915	0,004
	erkek	3,55	1,00		
Görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır	kadın	3,33	1,15	7,494	0,001
	erkek	4,10	0,72		
Mesleğimde yükselebilmem için gerekli fırsatlar yönetimce sağlanmaktadır	kadın	3,05	1,10	5,501	0,000
	erkek	4,00	0,73		
İşimde yükselme yolları adildir	kadın	3,11	1,10	2,134	0,007
	erkek	3,85	0,81		
Kurumumda çok yönlü bir iletişim ağı vardır	kadın	3,25	0,98	6,939	0,014
	erkek	3,70	0,57		
İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakıyorum	kadın	3,30	1,22	6,495	0,001
	erkek	4,10	0,72		

Bağımsız Gruplar için T Testi analizi ile ölçekte yer alan maddelere ilişkin ulaşılan bulgular şu şekilde yorumlanabilir:

“İşim; yaratıcılık, yeni bilgiler öğrenme ve becerilerimi geliştirmektedir” ifadesinde ($F = 7,008$; $p < 0,05$) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X = 4,25$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X = 3,75$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkeklerin, işlerinin; yaratıcılık, yeni bilgiler öğrenme ve becerilerlerini geliştirmekte olduğu yönündeki algıları kadınlara göre daha fazladır.

“İşimle ilgili yetki ve sorumluluk dağılımı dengelidir” ifadesinde ($F= 10,482$; $p < 0,05$) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X= 3,95$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X= 3,52$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkeklerin, işleri ile ilgili yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli olduğu yönündeki algıları kadınlara göre daha fazladır.

“Görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir” ifadesinde ($F= 3,204$; $p < 0,05$) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X= 3,10$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X= 2,34$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kadınlar erkeklere göre maaşlarını daha fazla yetersiz bulmaktadırlar. Kadınların da erkeklerin de bu ifadeye ilişkin algılarının olumlu yönde olmadığı görülmektedir.

“Amirlerim davranışlarında tutarlıdır” ifadesinde ($F= 6,741$; $p < 0,05$) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X= 4,30$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X= 3,62$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkekler kadınlara göre daha fazla amirlerinin davranışlarını tutarlı bulmaktadırlar.

“İşimde kendimi geliştirebilmem için eğitim imkanım vardır” ifadesinde ($F= 4,029$; $p < 0,05$) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X= 3,60$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X= 3,03$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkekler kadınlara göre daha fazla işlerinde kendilerini geliştirebilmek için eğitim imkanlarının olduğunu düşünmektedirler. Erkekler eğitim imkanına sahip olduklarını düşünürken kadınlarda eğitim imkanının olduğuna ilişkin olumlu bir algının oluşmadığı görülmüştür.

“İşimde, görevimle ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebileceğim bir ortam vardır” ifadesinde ($F= 1,915$; $p < 0,05$) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X= 3,55$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X= 2,70$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkekler kadınlara göre daha fazla, görevleriyle ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecekleri bir ortamın bulunduğu yönünde bir algı taşımaktadırlar. Erkekler ifadeye katılırken kadınların kararsız oldukları görülmüştür.

“Görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır” ifadesinde ($F= 7,494$; $p <$

0,05) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X= 4,10$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X= 3,33$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkekler kadınlara göre daha fazla görevleri sırasında tespit ettikleri hata ve eksikler, geliştirdikleri görüş ve önerilerin ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmakta olduğunu düşünmektedirler. Erkek çalışanlar ifadeye katılırken kadın çalışanların kararsız oldukları görülmüştür.

“Mesleğimde yükselebilmem için gerekli fırsatlar yönetimce sağlanmaktadır” ifadesinde ($F= 5,501$; $p < 0,05$) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X= 4,00$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X= 3,05$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla mesleklerinde yükselebilmeleri için gerekli imkanların yönetimce kendilerine sağlandığını düşünmektedirler. Erkekler ifadeye katılırken kadınların kararsız oldukları görülmüştür.

“İşimde yükselme yolları adildir” ifadesinde ($F= 2,134$; $p < 0,05$) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X= 3,85$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X= 3,11$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkekler kadınlara göre daha fazla yükselme yollarının adil olduğunu düşünmektedirler. Erkekler ifadeye katılırken kadınların kararsız oldukları görülmüştür.

“Kurumumda çok yönlü bir iletişim ağı vardır” ifadesinde ($F= 6,939$; $p < 0,05$) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X= 3,70$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X= 3,25$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkekler kadınlara göre daha fazla kurumda çok yönlü bir iletişim ağının olduğunu düşünmektedirler. Erkekler ifadeye katılırken kadınların kararsız oldukları görülmüştür.

“İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakıyorum” ifadesinde ($F= 6,495$; $p < 0,05$) kadın ve erkeklerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkeklerin ifadeyi ($X= 4,10$) algıları kadınların ifadeyi algılarından ($X= 3,30$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla işleriyle ilgili geleceğe güvenle baktıkları görülmektedir. Erkekler ifadeye katılırken kadınların kararsız oldukları görülmüştür.

Ölçekte yer alan diğer maddeler açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 10: İş Doyumu Boyutlarının Cinsiyete Göre T Testi Bulguları

İş Doyumu Boyutları	Cinsiyet	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma	F	p
İş ve Niteliği	kadın	3,73	0,74	8,753	0,005
	erkek	4,13	0,45		
Ücret ve Yan Ödemeler	kadın	2,33	0,95	0,531	0,129
	erkek	2,70	0,84		
Yönetim ve Değerleme	kadın	3,90	0,77	0,001	0,071
	erkek	4,25	0,61		
Kişilerarası İlişkiler	kadın	4,09	0,72	2,497	0,901
	erkek	4,11	0,45		
Gelişme ve Yükselme	kadın	3,16	0,99	5,492	0,000
	erkek	3,98	0,63		
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	kadın	3,52	0,67	5,061	0,098
	erkek	3,71	0,36		
GENEL İŞ DOYUMU	kadın	3,46	0,59	3,931	0,013
	erkek	3,81	0,40		

Tablo 10’da yer alan bulgular şu şekilde yorumlanabilir:

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “iş ve niteliği” ($F= 8,753$; $p < 0,05$) ve “gelişme ve yükselme” ($F= 5,492$; $p < 0,05$) boyutlarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Erkeklerin “iş ve niteliği” ($X= 4,13$) ve “gelişme ve yükselme” ($X= 3,98$) boyutlarındaki algılarının kadınlara göre ($X= 3,73$) ve ($X= 3,16$) daha fazla olduğu saptanmıştır. Erkeklerin “iş ve niteliği” ve “gelişme ve yükselme” boyutlarında kadınlardan daha fazla doyum sağladıkları söylenebilir.

Banka çalışanlarının genel iş doyumlarının ($F= 3,931$; $p < 0,05$) cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Erkeklerin iş doyumlarının ($X= 3,81$) kadınlara göre ($X= 3,46$) daha fazla olduğu görülmektedir. Kadın ve erkeklerin işlerinden doyum sağladıkları görülmekle birlikte kadınların iş doyumlarının erkeklerden daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Kadınların erkeklerden farklı bir takım sorumluluklara sahip olmaları (ev işleri, annelik gibi) iş hayatındaki rollerini olumsuz etkileyebilmekte ve iş hayatında daha etkin olabilmelerini zorlaştırmaktadır. Erkek egemen toplum yapısının yansıması olarak erkeklerin kadınlara oranla daha üst görevlere gelmesi daha sık rastlanan bir durumdur. Bundan dolayı da, kadınların daha az yetenek ve sorumluluk

gerektiren daha alt düzey görevlerde çalışmaları işin niteliği, gelişme ve yükselme, ücret gibi iş doyumunu etkileyen bir takım etkenlerden daha az doyum sağlamalarına yol açabilmektedir.

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre “ücret ve yan ödemeler”, “yönetim ve değerlendirme”, “kişilerarası ilişkiler ve “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çetinkanat (2000)’ın öğretim elemanlarının iş doyumunu ile ilgili araştırmasında gelişme ve yükselme olanakları boyutunda kadınların daha fazla doyumsuzluk algıladıkları, Keser (2006)’ın bir bankada çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisini irdedelediği araştırmasında ve Smadov (2006)’un iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı incelediği araştırmasında erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumuna sahip oldukları ile ilgili bulgulara ulaşılmış ve bu bulgular yapılan bu araştırma bulguları ile tutarlılık göstermiştir.

4. 3. 2. İş Doyumunun Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesi

Banka çalışanlarının, iş doyumlarına ilişkin algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için Bağımsız Gruplar için T Testi analizi yapılmıştır. İş doyumunun, medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçekteki maddeler ve oluşturulan iş doyumunu boyutları açısından incelenmiştir.

Tablo 11: Maddeler Açısından İş Doyumunun Medeni Duruma Göre T Testi Bulguları

Maddeler	Medeni Durum	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma	F	p
Görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir	bekar	2,21	1,24	0,453	0,035
	evli	2,80	1,14		

Tablo 11’de yer alan bulgular şu şekilde yorumlanabilir:

Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre “Görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir” ifadesinde ($F= 0,453$; $p < 0,05$) bekar ve evli çalışanların algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Evli çalışanların ifadeyi ($X= 2,80$) algıları bekar çalışanların ifadeyi algılarından ($X= 2,21$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aritmetik ortalamalara bakıldığında evli ve bekar çalışanlar

maaşlarını yeterli bulmamakla birlikte, evli çalışanların bekarlara göre maaşlarının daha yeterli olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Evli çalışanların maaşlarını bekar çalışanlara göre daha yeterli bulmalarının nedeni, evli çalışanların eşlerinin de çalışıyor olması ve hayatlarını iki maaşla idame ettirebilmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, memur statüsünde çalışanların % 69'unu bekar % 38,8'ini evli çalışanlar, yetkili statüsünde çalışanların % 20,7'sini bekar % 40,8'ini evli çalışanlar ve müdür statüsünde çalışanların % 3,4'ünü bekar ve % 18,4'ünü ise evli çalışanlar oluşturmaktadır. İlerleyen bölümdeki analiz sonuçlarında görev ünvanı arttıkça maaşın yeterliliğine ilişkin algının da arttığına ilişkin bir bulguya ulaşılmıştır. Medeni duruma ilişkin analiz sonuçlarında da evli çalışanların bekarlara göre daha üst düzey görevlerde olmaları maaşlarının daha yeterli olduğunu düşünmelerinde etkili olabileceği söylenebilir.

Ölçekteki diğer maddeler açısından medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 12: İş Doyumu Boyutlarının Medeni Duruma Göre T Testi Bulguları

İş Doyumu Boyutları	Medeni Durum	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma	F	p
İş ve Niteliği	bekar	3,72	0,64	1,802	0,287
	evli	3,90	0,74		
Ücret ve Yan Ödemeler	bekar	2,18	0,99	1,858	0,042
	evli	2,63	0,86		
Yönetim ve Değerleme	bekar	4,06	0,87	1,312	0,536
	evli	3,95	0,69		
Kişilerarası İlişkiler	bekar	4,08	0,87	4,154	0,825
	evli	4,12	0,52		
Gelişme ve Yükselme	bekar	3,22	0,97	0,163	0,269
	evli	3,48	1,00		
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	bekar	3,47	0,61	0,546	0,263
	evli	3,63	0,63		
GENEL İŞ DOYUMU	bekar	3,46	0,59	0,000	0,231
	evli	3,62	0,56		

Tablo 12’de yer alan bulgular şu şekilde yorumlanabilir:

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “ücret ve yan ödemeler” ($F=1,858$; $p < 0,05$) boyutunda medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermiştir. Evli çalışanların “ücret ve yan ödemeler” ($X= 2.63$) boyutunda bekar çalışanlardan ($X= 2.18$) daha fazla doyuma sahip oldukları saptanmıştır.

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “iş ve niteliği”, “yönetim ve değerlendirme”, “kişilerarası ilişkiler”, “gelişme ve yükselme”, “örgütsel ortam ve sosyal

konum” boyutlarında açısından medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Genel iş doyumu da medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Şanlı (2006)’nın polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyini ve Sun (2002)’un Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası banknot matbaası çalışanlarının iş doyumunu araştırdığı çalışmada, genel iş doyumu ile medeni durum değişkeni arasında bu araştırmada olduğu gibi anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır.

4. 3. 3. İş Doyumunun Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi

Banka çalışanlarının, iş doyumlarına ilişkin algıları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. İş doyumunun, yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçekte yer alan maddeler ve oluşturulan iş doyumu boyutları açısından incelenmiştir.

Tablo 13: Maddeler Açısından İş Doyumunun Yaşa Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	Yaş	N	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma
İşim, kuruma katılmadan önceki beklentilerime cevap vermektedir	21 - 30	50	3,22	1,04
	31 - 40	23	4,00	0,67
	41 - 50	5	2,60	1,52
	51 ve üzeri	3	4,00	0,00
	Toplam	81	3,43	1,04
Amirlerim işlerimi objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmektedir	21 - 30	50	3,98	0,87
	31 - 40	23	3,78	1,09
	41 - 50	5	2,80	1,10
	51 ve üzeri	3	3,00	1,73
	Toplam	81	3,81	1,01
Görevimi gereklerine uygun olarak yaptığımda yöneticim tarafından takdir edilmekteyim	21 - 30	50	4,12	0,77
	31 - 40	23	3,74	1,05
	41 - 50	5	3,80	1,30
	51 ve üzeri	3	2,67	1,15
	Toplam	81	3,94	0,94

Tablo 13’de yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri şu şekilde yorumlanabilir:

“İşim, kuruma katılmadan önceki beklentilerime cevap vermektedir” ifadesinde en yüksek ortalama 31 – 40 (X= 4,00) ve 51 ve üzeri yaş grubuna (X= 4,00) ve en düşük ortalama ise 41 – 50 (X= 2,60) yaş grubuna, “amirlerim işlerimi objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmektedir” ifadesinde en yüksek ortalama 21 – 30 (X= 3,98) yaş grubuna ve en düşük ortalama ise 41 – 50 (X= 2,80)

yaş grubuna ve “görevimi gereklerine uygun olarak yaptığımda yöneticim tarafından takdir edilmekteyim” ifadesinde en yüksek ortalama 21 – 30 ($X= 4,12$) yaş grubuna ve en düşük ortalama ise 51 ve üzeri ($X= 2,67$) yaş grubuna aittir.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ANOVA analizi ile incelenmiş ve Tablo 14’de yer alan maddelerin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 14: Maddeler Açısından İş Doyumunun Yaşa Göre ANOVA Analizi Bulguları

Maddeler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşim, kuruma katılmadan önceki beklentilerime cevap vermektedir	Gruplararası	14,097	3	4,699	5,041	0,003
	Gruplariçi	71,780	77	0,932		
	Toplam	85,877	80			
Amirlerim işlerimi objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmektedir	Gruplararası	8,529	3	2,843	2,971	0,037
	Gruplariçi	73,693	77	0,957		
	Toplam	82,222	80			
Görevimi gereklerine uygun olarak yaptığımda yöneticim tarafından takdir edilmekteyim	Gruplararası	7,510	3	2,503	3,051	0,034
	Gruplariçi	63,181	77	0,821		
	Toplam	70,691	80			

Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “işim, kuruma katılmadan önceki beklentilerime cevap vermektedir” ($F= 5,041$; $p < 0,05$) ifadesinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Çoklu Karşılaştırma Testlerinden (Post Hoc Tests) LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre, 31 – 40 yaş grubu ile 21 – 30 ve 41 – 50 yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 31 – 40 yaş grubundaki ($X= 4,00$) çalışanlar 21 – 30 ($X= 3,22$) ve 41 – 50 ($X= 2,60$) yaş gruplarındaki çalışanlardan daha fazla işlerinin kuruma katılmadan önceki beklentilerine cevap verdiğini düşünmektedirler. İş hayatına yeni girenleri de kapsayan 21 – 30 yaş grubundaki kişilerin daha idealist olmaları iş hayatından beklentilerinin yüksek olmasına yol açmakta ve işlerinin kuruma katılmadan önceki beklentilerine cevap vermediğini düşünmelerine neden olabilmektedir. 41 – 50 yaş grubu çalışanların ise, kariyerlerinde belli bir noktaya ulaşmış olabilecekleri söylenebilir. Artık kariyerlerindeki ilerleme yavaşlamış veya duraklamıştır. 41 – 50 yaş grubu çalışanların mesleklerinde hedefledikleri noktalara ulaşamamış olmaları da

sözkonusu olabilir. İşte, kariyerlerindeki bu durağanlık veya hedeflenen noktaya ulaşamama işlerinin beklentilerine cevap vermediğini düşünmelerine neden olabilir.

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “amirlerim işlerimi objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmektedir” ($F= 2,971$; $p < 0,05$) ifadesinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Çoklu Karşılaştırma Testlerinden (Post Hoc Tests) LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre, 41 – 50 yaş grubu ile 21 – 30 ve 31 – 40 yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 41 – 50 yaş grubundaki ($X= 2,80$) çalışanlar 21 – 30 ($X= 3,98$) ve 31 – 40 ($X= 3,78$) yaş gruplarındaki çalışanlardan daha düşük düzeyde amirlerinin işlerini objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirdiğini düşünmektedirler. Yapılan basit korelasyon analizi yaş değişkeni ile “amirlerim işlerimi objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmektedir” ifadesi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r= - 0,289$; $p < 0,05$). Buna göre çalışanların yaşları arttıkça ifadeye katılımları azalmaktadır. Çalışanlar yaşlarının artması ile birlikte işlerinde arzuladıkları bir takım ilerlemeleri ve kazanımları elde etmek isteyeceklerdir. Çalışanlar bu ilerleme ve kazanımları hedefledikleri ölçüde elde edememişlerse bunun nedeninin objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirilmemelerinden kaynaklanmış olabileceğini düşünmüş olabilirler.

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “görevimi gereklerine uygun olarak yaptığımda yöneticim tarafından takdir edilmekteyim” ($F= 3,051$; $p < 0,05$) ifadesinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Çoklu Karşılaştırma Testlerinden (Post Hoc Tests) LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre, 21 – 30 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur. 21 – 30 yaş grubundaki ($X= 4,12$) çalışanlar 51 ve üzeri yaş gruplarındaki ($X= 2,67$) çalışanlardan daha fazla görevlerini gereklerine uygun olarak yaptıklarında yöneticileri tarafından takdir edildiklerini düşünmektedirler. Yapılan basit korelasyon analizi yaş değişkeni ile “görevimi gereklerine uygun olarak yaptığımda yöneticim tarafından takdir edilmekteyim” ifadesi arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r= - 0,298$; $p < 0,05$). Buna göre çalışanların yaşları arttıkça ifadeye katılımları azalmaktadır. 51 ve üzeri yaştaki çalışanlar yaşları itibarıyla mesleklerinde belli bir konuma gelmişlerdir. Bundan dolayı da yükselme, ücret gibi

birtakım faktörlerden belli bir doyuma ulaştıkları düşünülebilir. Artık bu gibi faktörler yerine takdir edilmek gibi faktörler onlar için daha ön plana çıkmış olabilir. Bu çalışanların takdir edilmeye ilişkin beklentilerinin yüksek olması da onların bu konudaki algılarının düşük çıkmasına neden olabileceği söylenebilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi kişi alt basamaklardaki gereksinimlerini giderdiği için daha üst basamaklardaki gereksinimlerinin gerçekleştirmek isteyecektir.

Ölçekte yer alan diğer maddeler açısından yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 15: İş Doyumu Boyutlarının Yaşa Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İş Doyum Boyutları	Yaş	N	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma
İş ve Niteliği	21 – 30	50	3,72	0,66
	31- 40	23	4,08	0,72
	41 – 50	5	3,58	0,85
	51 ve üzeri	3	4,17	0,38
	Toplam	81	3,83	0,70
Ücret ve Yan Ödemeler	21 – 30	50	2,33	1,01
	31- 40	23	2,59	0,80
	41 – 50	5	2,47	0,87
	51 ve üzeri	3	2,56	0,96
	Toplam	81	2,42	0,94
Yönetim ve Değerleme	21 – 30	50	4,14	0,57
	31- 40	23	3,85	0,94
	41 – 50	5	3,50	1,03
	51 ve üzeri	3	3,39	0,67
	Toplam	81	3,99	0,74
Kişilerarası İlişkiler	21 – 30	50	4,11	0,62
	31- 40	23	4,01	0,76
	41 – 50	5	4,12	0,76
	51 ve üzeri	3	4,40	0,53
	Toplam	81	4,09	0,66
Gelişme ve Yükselme	21 – 30	50	3,31	0,90
	31- 40	23	3,58	1,11
	41 – 50	5	2,93	1,32
	51 ve üzeri	3	3,44	0,69
	Toplam	81	3,37	0,98
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	21 – 30	50	3,52	0,54
	31- 40	23	3,57	0,79
	41 – 50	5	3,86	0,62
	51 ve üzeri	3	3,81	0,33
	Toplam	81	3,56	0,61
GENEL İŞ DOYUMU	21 – 30	50	3,52	0,50
	31- 40	23	3,61	0,71
	41 – 50	5	3,41	0,72
	51 ve üzeri	3	3,63	0,28
	Toplam	81	3,54	0,57

Tablo 15’de yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri şu şekilde yorumlanabilir:

“İş ve niteliği” boyutunda en yüksek ortalama 51 ve zeri ($X=4,17$) yaş grubuna ve en düşük aritmetik ortalama ise 41 – 50 ($X= 3,58$) yaş grubuna, “cret ve yan demeler” boyutunda en yüksek ortalama 31 -40 ($X= 2,59$) yaş grubuna ve en düşük ortalama ise 21 – 30 ($X= 2,33$) yaş grubuna, “yönetim ve değerleme” boyutunda en yüksek ortalama 21 - 30 ($X= 4,14$) ve en düşük ortalama ise 51 ve zeri ($X= 3,39$) yaş grubuna, “kişilerarası ilişkiler” boyutunda en yüksek ortalama 51 ve zeri ($X= 4,40$) yaş grubuna ve en düşük aritmetik ortalama ise 31 – 40 ($X= 4,01$) yaş grubuna, “gelişme ve yükselme” boyutunda en yüksek ortalama 31 – 40 ($X= 3,58$) yaş grubuna ve en düşük aritmetik ortalama ise 41 – 50 ($X= 2,93$) yaş grubuna, “rgtsel ortam ve sosyal konum” boyutunda en yüksek ortalama 41 – 50 ($X= 3,86$) yaş grubuna ve en düşük aritmetik ortalama ise 21 – 30 ($X= 3,52$) yaş grubuna, genel iş doyumunda en yüksek ortalama 51 ve zeri ($X= 3,63$) yaş grubuna ve en düşük aritmetik ortalama ise 41 – 50 ($X= 3,41$) yaş grubuna aittir.

Tablo 16: İş Doyumu Boyutlarının Yaşa Göre ANOVA Analizi Bulguları

İş Doyumu Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İş ve Niteliği	Gruplarasası	2,753	3	0,918	1,966	0,126
	Gruplariçi	35,949	77	0,467		
	Toplam	38,701	80			
cret ve Yan demeler	Gruplarasası	1,138	3	0,379	0,424	0,736
	Gruplariçi	68,864	77	0,894		
	Toplam	70,003	80			
Yönetim ve Değerleme	Gruplarasası	3,874	3	1,291	2,460	0,069
	Gruplariçi	40,423	77	0,525		
	Toplam	44,297	80			
Kişilerarası İlişkiler	Gruplarasası	0,468	3	0,156	0,346	0,792
	Gruplariçi	34,739	77	0,451		
	Toplam	35,207	80			
Gelişme ve Yükselme	Gruplarasası	2,181	3	0,727	0,752	0,524
	Gruplariçi	74,398	77	0,966		
	Toplam	76,579	80			
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	Gruplarasası	0,722	3	0,241	0,627	0,600
	Gruplariçi	29,519	77	0,383		
	Toplam	30,241	80			
GENEL İş DOYUMU	Gruplarasası	0,251	3	0,084	0,252	0,860
	Gruplariçi	25,596	77	0,332		
	Toplam	25,847	80			

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ANOVA analizi ile incelenmiş ve Tablo 16’da yer alan bulgular çalışanların iş doyumu boyutları ve genel iş doyumuna ilişkin algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını göstermiştir.

Şanlı (2006) polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyi ve Keser (2006)’ın bir bankada çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisini araştırdığı çalışmalarında, iş doyumu ile yaş değişkeni arasında bu araştırmada olduğu gibi anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Ayrıca, Çetinkanat (2000)’in öğretim elemanlarının iş doyumunu araştırdığı çalışmasında, “iş arkadaşları” ve “ücret ve personel” boyutlarında yaşa göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çetinkanat (2000)’in araştırmada yer alan “iş arkadaşları” ve “ücret ve personel” boyutlarıyla bu araştırmada yer alan “ücret ve yan ödemeler” ile “kişilerarası ilişkiler” boyutları benzer nitelik göstermekte olup, bu araştırmada da anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır.

4. 3. 4. İş Doyumunun Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi

Banka çalışanlarının, iş doyumlarına ilişkin algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. İş doyumunun, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçekteki maddeler ve oluşturulan iş doyumu boyutları açısından incelenmiştir.

Tablo 17: Maddeler Açısından İş Doyumunun Eğitim Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	Eğitim Durumu	N	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma
İşimde rahat ve serbest çalışma olanağım vardır	Lise	32	3,81	1,00
	Üniversite	43	3,65	1,02
	Yüksek lisans/doktora	6	4,83	0,41
	Toplam	81	3,80	1,02
Amirlerim yaptığım işlere güven gösteriyor	Lise	32	4,38	0,61
	Üniversite	43	3,91	0,92
	Yüksek lisans/doktora	6	4,50	0,55
	Toplam	81	4,14	0,82

Tablo 17’de yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri şu şekilde yorumlanabilir:

“İşimde rahat ve serbest çalışma olanağım vardır” ifadesinde en yüksek ortalama yüksek lisans/doktora ($X= 4,83$) mezunlarına ve en düşük ortalama ise niversite ($X= 3,65$) mezunlarına, “amirlerim yaptığım işlere güven gösteriyor” ifadesinde en yüksek ortalama yüksek lisans/doktora ($X= 4,50$) mezunlarına ve en düşük ortalama ise niversite ($X= 3,91$) mezunlarına aittir.

Tablo 18: Maddeler Açısından İş Doyumunun Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

Maddeler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşimde rahat ve serbest çalışma olanağım vardır	Gruplararası	7,364	2	3,682	3,805	0,026
	Gruplarıçi	75,476	78	0,968		
	Toplam	82,840	80			
Amirlerim yaptığım işlere güven gösteriyor	Gruplararası	4,878	2	2,439	3,912	0,024
	Gruplarıçi	48,628	78	0,623		
	Toplam	53,506	80			

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığđ ANOVA analizi ile incelenmiş ve Tablo 18’de yer alan maddelerin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gsterdiğđ saptanmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

Banka alışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “işimde rahat ve serbest çalışma olanağım vardır” ($F= 3,805$; $p < 0,05$) ifadesinde eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan oklu Karşılaştırma Testlerinden (Post Hoc Tests) LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre, yüksek lisans/doktora ile lise ve niversite düzeyinde eğitime sahip olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitime sahip ($X= 4,83$) alışanlar lise ($X= 3,81$) ve niversite ($X= 3,65$) düzeyinde eğitime sahip çalışanlardan daha fazla işlerinde rahat ve serbest çalışma olanakları olduğunu düşünmektedirler. Yüksek lisans/Doktora mezunları eğitim durumlarından dolayı daha st düzey görevlerde çalışıyor olabilirler. Daha st düzey görevlerde çalışmaları da işlerinde daha rahat ve serbest çalışma olanaęđ sağlıyor olabilir.

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “amirlerim yaptığım işlere güven gösteriyor” ($F= 3,912$; $p < 0,05$) ifadesinde eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Çoklu Karşılaştırma Testlerinden (Post Hoc Tests) LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre, lise ile üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Lise düzeyinde eğitime sahip ($X= 4,38$) çalışanlar üniversite ($X= 3,90$) düzeyinde eğitime sahip çalışanlardan daha fazla amirlerinin yaptıkları işlere güven gösterdiğini düşünmektedirler. Üniversite mezunlarının aldıkları eğitimin kendilerine verdiği güven yaptıkları işlere güven gösterileceği yönündeki beklentilerinin yüksek olmasına neden olabilir. Beklentilerinin yüksek olması da bu yöndeki algılarının da daha düşük çıkmasına yol açmış olabilir.

Ölçekte yer alan diğer maddeler açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 19: İş Doyumu Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İş Doyumu Boyutları	Eğitim Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İş ve Niteliği	Lise	32	3,94	0,64
	Üniversite	43	3,71	0,75
	Yüksek lisans/doktora	6	4,08	0,46
	Toplam	81	3,83	0,70
Ücret ve Yan Ödemeler	Lise	32	2,70	0,79
	Üniversite	43	2,28	0,99
	Yüksek lisans/doktora	6	2,00	1,01
	Toplam	81	2,42	0,94
Yönetim ve Değerleme	Lise	32	4,06	0,66
	Üniversite	43	3,87	0,81
	Yüksek lisans/doktora	6	4,47	0,49
	Toplam	81	3,99	0,74
Kişilerarası İlişkiler	Lise	32	4,17	0,53
	Üniversite	43	4,01	0,77
	Yüksek lisans/doktora	6	4,30	0,43
	Toplam	81	4,09	0,66
Gelişme ve Yükselme	Lise	32	3,43	0,89
	Üniversite	43	3,29	1,05
	Yüksek lisans/doktora	6	3,61	0,98
	Toplam	81	3,37	0,98
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	Lise	32	3,74	0,59
	Üniversite	43	3,44	0,64
	Yüksek lisans/doktora	6	3,50	0,37
	Toplam	81	3,56	0,61
GENEL İŞ DOYUMU	Lise	32	3,67	0,48
	Üniversite	43	3,43	0,63
	Yüksek lisans/doktora	6	3,66	0,45
	Toplam	81	3,54	0,57

Tablo 19’de yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri şu şekilde yorumlanabilir:

“İş ve niteliği” boyutunda en yüksek ortalama yüksek lisans/doktora ($X=4,08$) mezunlarına ve en düşük aritmetik ortalama ise niversite ($X= 3,71$) mezunlarına, “cret ve yan demeler” boyutunda en yüksek ortalama lise ($X= 2,70$) mezunlarına ve en düşük ortalama ise yüksek lisans/doktora ($X= 2,00$) mezunlarına, “yönetim ve değerleme” boyutunda en yüksek ortalama yüksek lisans/doktora ($X= 4,47$) mezunlarına ve en düşük ortalama ise niversite ($X= 3,87$) mezunlarına, “kişilerarası ilişkiler” boyutunda en yüksek ortalama yüksek lisanas/doktora ($X= 4,30$) mezunlarına ve en düşük aritmetik ortalama ise niversite ($X= 4,01$) mezunlarına, “gelişme ve yükselme” boyutunda en yüksek ortalama yüksek lisans/doktora ($X= 3,61$) mezunlarına ve en düşük aritmetik ortalama ise niversite ($X= 3,29$) mezunlarına, “rgtsel ortam ve sosyal konum” boyutunda en yüksek aritmetik ortalama lise ($X= 3,74$) mezunlarına ve en düşük aritmetik ortalama ise niversite ($X= 3,44$) mezunlarına, genel iş doyumunda en yüksek ortalama lise ($X= 3,67$) mezunlarına ve en düşük aritmetik ortalama ise niversite ($X= 3,43$) mezunlarına aittir.

Tablo 20: İş Doyumu Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

İş Doyumu Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İş ve Niteliği	Gruplarasası	1,351	2	0,676	1,411	0,250
	Gruplariçi	37,350	78	0,479		
	Toplam	38,701	80			
cret ve Yan demeler	Gruplarasası	4,383	2	2,191	2,605	0,080
	Gruplariçi	65,620	78	0,841		
	Toplam	70,003	80			
Yönetim ve Değerleme	Gruplarasası	2,138	2	1,069	1,978	0,145
	Gruplariçi	42,159	78	0,541		
	Toplam	44,297	80			
Kişilerarası İlişkiler	Gruplarasası	0,657	2	0,329	0,842	0,435
	Gruplariçi	30,454	78	0,390		
	Toplam	31,111	80			
Gelişme ve Yükselme	Gruplarasası	1,609	2	0,804	1,008	0,370
	Gruplariçi	62,240	78	0,798		
	Toplam	63,849	80			
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	Gruplarasası	1,669	2	0,835	2,279	0,109
	Gruplariçi	28,571	78	0,366		
	Toplam	30,241	80			
GENEL İş DOYUMU	Gruplarasası	1,128	2	0,564	1,779	0,176
	Gruplariçi	24,719	78	0,317		
	Toplam	25,847	80			

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ANOVA analizi ile incelenmiş ve Tablo 20’de yer alan bulgular çalışanların iş doyumu boyutları ve genel iş doyumuna ilişkin algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını göstermiştir.

Şanlı (2006)’nın polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyini araştırdığı çalışmasında, iş doyumu ile eğitim durumu değişkeni arasında bu araştırmada olduğu gibi anlamlı bir farklılığa saptanmamıştır. Çetinkanat (2000)’ın öğretim elemanlarının iş doyumunu araştırdığı çalışmasında, “iş arkadaşları” ve “ücret ve personel” boyutları ile bu araştırmada yer alan “kişilerarası ilişkiler” ve “ücret ve yan ödemeler” boyutları benzer nitelik göstermekte olup elde edilen bulgulara her iki araştırmada da anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır.

4. 3. 5. İş Doyumunun Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi

Banka çalışanlarının, iş doyumlarına ilişkin algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. İş doyumunun, kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçekte yer alan maddeler ve oluşturulan iş doyumu boyutları açısından incelenmiştir.

Tablo 21: Maddeler Açısından İş Doyumunun Kıdeme Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	Kıdem	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır	3 yıl ve altı	41	3,24	1,09
	4 - 7 yıl	17	4,06	1,03
	8 - 11 yıl	23	3,61	1,08
	Toplam	81	3,52	1,11

Tablo 21’de yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri şu şekilde yorumlanabilir:

“Görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır” ifadesinde en yüksek ortalama 4 – 7 yıl kıdeme sahip ($X= 4,06$) çalışanlara ve en düşük ortalama ise 3 yıl ve altı kıdeme sahip ($X= 3,24$) çalışanlara aittir.

Tablo 22: Maddeler Açısından İş Doyumunun Kıdeme Göre ANOVA Analizi Bulguları

Maddeler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır	Gruplararası	8,242	2	4,121	3,572	0,033
	Gruplarıçi	89,980	78	1,154		
	Toplam	98,222	80			

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ANOVA analizi ile incelenmiş ve Tablo 22’de yer alan maddenin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgu aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır” ($F= 3,572$; $p < 0,05$) ifadesinde kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Çoklu Karşılaştırma Testlerinden (Post Hoc Tests) LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre, 3 yıl ve altı ile 4 – 7 yıl kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. 4 – 7 yıl ($X= 4,06$) kıdeme sahip çalışanlar 3 yıl ve altı kıdeme sahip ($X= 3,24$) çalışanlardan daha fazla görevleri sırasında tespit ettikleri hata ve eksiklerin, geliştirdikleri görüş ve önerilerin ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmakta olduğunu düşünmektedirler. Bunun nedeni, 4 – 7 yıl kıdeme sahip çalışanların 3 yıl ve altı çalışanlara göre daha tecrübeli olmasından dolayı ilgili makamların onların görüş ve önerilerini daha fazla dikkate alınıp uygulanmakta olmasından kaynaklanabilir.

Ölçekte yer alan diğer maddeler açısından kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 23’de görüldüğü gibi “iş ve niteliği” boyutunda en yüksek ortalama 4 – 7 yıl kıdemli ($X=3,95$) çalışanlara ve en düşük aritmetik ortalama ise 3 yıl ve altı ($X= 3,73$) kıdemli çalışanlara, “ücret ve yan ödemeler” boyutunda en yüksek ortalama 4 – 7 yıl ($X= 2,67$) kıdemli çalışanlara ve en düşük ortalama ise 3 yıl ve altı ($X= 2,28$) kıdemli çalışanlara, “yönetim ve değerlendirme” boyutunda en yüksek ortalama 4 – 7 yıl kıdemli ($X= 4,15$) çalışanlara ve en düşük ortalama ise 8 – 11 ($X= 3,86$) kıdemli çalışanlara, “kişilerarası ilişkiler” boyutunda en yüksek ortalama 4 – 7 yıl ve 8 – 11 yıl ($X= 4,14$) kıdemli çalışanlara ve en düşük

aritmetik ortalama ise 3 yıl ve altı ($X= 4,05$) kıdemli çalışanlara, “gelişme ve yükselme” boyutunda en yüksek ortalama 4 – 7 ($X= 3,76$) kıdemli çalışanlara ve en düşük aritmetik ortalama ise 3 yıl ve altı ($X= 3,18$) kıdemli çalışanlara, “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutunda en yüksek aritmetik ortalama 8 – 11 yıl ($X= 3,69$) kıdemli çalışanlara ve en düşük aritmetik ortalama ise 3 yıl ve altı ($X= 3,46$) kıdemli çalışanlara, genel iş doyumunda en yüksek ortalama 4 – 7 yıl ($X= 3,72$) kıdemli çalışanlara ve en düşük aritmetik ortalama ise 3 yıl ve altı ($X= 3,45$) kıdemli çalışanlara aittir.

Tablo 23’de aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 23: İş Doyumu Boyutlarının Kıdeme Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İş Doyumu Boyutları	Kıdem	N	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma
İş ve Niteliği	3 yıl ve altı	41	3,73	0,77
	4 - 7 yıl	17	3,95	0,59
	8 - 11 yıl	23	3,91	0,62
	Toplam	81	3,83	0,70
Ücret ve Yan Ödemeler	3 yıl ve altı	41	2,28	1,00
	4 - 7 yıl	17	2,67	0,84
	8 - 11 yıl	23	2,49	0,86
	Toplam	81	2,42	0,94
Yönetim ve Değerleme	3 yıl ve altı	41	4,00	0,86
	4 - 7 yıl	17	4,15	0,74
	8 - 11 yıl	23	3,86	0,49
	Toplam	81	3,99	0,74
Kişilerarası İlişkiler	3 yıl ve altı	41	4,05	0,78
	4 - 7 yıl	17	4,14	0,46
	8 - 11 yıl	23	4,14	0,56
	Toplam	81	4,09	0,66
Gelişme ve Yükselme	3 yıl ve altı	41	3,18	1,01
	4 - 7 yıl	17	3,76	1,05
	8 - 11 yıl	23	3,41	0,79
	Toplam	81	3,37	0,98
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	3 yıl ve altı	41	3,46	0,66
	4 - 7 yıl	17	3,64	0,65
	8 - 11 yıl	23	3,69	0,49
	Toplam	81	3,56	0,61
GENEL İŞ DOYUMU	3 yıl ve altı	41	3,45	0,62
	4 - 7 yıl	17	3,72	0,60
	8 - 11 yıl	23	3,58	0,41
	Toplam	81	3,54	0,57

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ANOVA analizi ile incelenmiş ve Tablo 24’de yer alan bulgular çalışanların iş doyumuna

boyutları ve genel iş doyumuna ilişkin algılarının kıdeme göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını göstermiştir.

Tablo 24: İş Doyumu Boyutlarının Kıdeme Göre ANOVA Analizi Bulguları

İş Doyumu Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İş ve Niteliği	Gruplararası	0,749	2	0,375	0,770	0,467
	Gruplariçi	37,952	78	0,487		
	Toplam	38,701	80			
Ücret ve Yan Ödemeler	Gruplararası	1,907	2	0,954	1,092	0,341
	Gruplariçi	68,096	78	0,873		
	Toplam,	70,003	80			
Yönetim ve Değerleme	Gruplararası	0,796	2	0,398	0,713	0,493
	Gruplariçi	43,501	78	0,558		
	Toplam	44,297	80			
Kişilerarası İlişkiler	Gruplararası	0,083	2	0,042	0,105	0,901
	Gruplariçi	31,028	78	0,398		
	Toplam	31,111	80			
Gelişme ve Yükselme	Gruplararası	2,084	2	1,042	1,316	0,274
	Gruplariçi	61,765	78	0,792		
	Toplam	63,849	80			
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	Gruplararası	0,871	2	0,436	1,157	0,320
	Gruplariçi	29,369	78	0,377		
	Toplam	30,241	80			
GENEL İŞ DOYUMU	Gruplararası	0,902	2	0,451	1,411	0,250
	Gruplariçi	24,944	78	0,320		
	Toplam	25,847	80			

Şanlı (2006)’nın “Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi” adlı, Vamık (2003)’ın “İlkokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri” adlı, Eker (2006)’in “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” adlı araştırmasında bu çalışmada olduğu gibi iş doyumunu kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ayrıca, Çetinkanat (2000)’ın öğretim elemanlarının iş doyumunu araştırdığı çalışmasında, “iş arkadaşları” ve “ücret ve personel” boyutları ile bu araştırma boyutları ile benzerlik gösteren “kişilerarası ilişkiler” ve “ücret ve yan ödemeler” boyutlarında benzer bulgulara ulaşılmış ve bu boyutların kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

4. 3. 6. İş Doyumunun Görev Ünvanı Değişkeni Açısından İncelenmesi

Banka çalışanlarının, iş doyumlarına ilişkin algıları ile görev ünvanları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. İş doyumunun, görev ünvanı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçekteki maddeler ve oluşturulan iş doyum boyutları açısından incelenmiştir.

Tablo 25: Maddeler Açısından İş Doyumunun Görev Ünvanı Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Görev Ünvanı	N	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma
İşim, monoton değildir	Müdür	10	4,30	0,67
	Yetkili	27	3,63	1,08
	Memur	41	3,15	1,30
	Toplam	78	3,46	1,21
Görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir	Müdür	10	3,50	0,71
	Yetkili	27	2,70	1,23
	Memur	41	2,20	1,17
	Toplam	78	2,54	1,21
İşimden ve çalıştığım kurumdan gurur duyuyorum	Müdür	10	4,60	0,52
	Yetkili	27	4,30	0,72
	Memur	41	3,98	0,85
	Toplam	78	4,17	0,80

Tablo 25’de yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri şu şekilde yorumlanabilir:

“İşim, monoton değildir” ifadesinde en yüksek ortalama müdür ($X= 4,30$) ve en düşük ortalama ise memur ($X= 3,15$) ünvanına sahip çalışanlara, “görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir” ifadesinde en yüksek ortalama müdür ($X= 3,50$) ve en düşük ortalama ise memur ($X= 2,20$) ünvanına sahip çalışanlara, “işimden ve çalıştığım kurumdan gurur duyuyorum” ifadesinde en yüksek ortalama müdür ($X= 4,60$) ve en düşük ortalama ise memur ($X= 3,98$) ünvanında çalışanlara aittir.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ANOVA analizi ile incelenmiş ve Tablo 26’da yer alan maddelerin görev ünvanı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 26: Maddeler Açısından İş Doyumunun Görev Ünvanı Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları

Maddeler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşim, monoton değildir	Gruplararası	11,866	2	5,933	4,383	0,016
	Gruplariçi	101,518	75	1,354		
	Toplam	113,385	77			
Görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir	Gruplararası	14,816	2	7,408	5,637	0,005
	Gruplariçi	98,569	75	1,314		
	Toplam	113,385	77			
İşimden ve çalıştığım kurumdan gurur duyuyorum	Gruplararası	3,828	2	1,914	3,190	0,047
	Gruplariçi	45,005	75	0,600		
	Toplam	48,833	77			

Tablo 26’de yer alan bulgular aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “işim, monoton değildir” ($F= 4,383$; $p < 0,05$) ifadesinde görev ünvanı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Çoklu Karşılaştırma Testlerinden (Post Hoc Tests) LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre, müdür ünvanına sahip çalışanlar ile memur ünvanına sahip çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Müdür ünvanına ($X= 4,30$) sahip çalışanlar memur ünvanına ($X= 3,15$) sahip çalışanlardan daha fazla işlerinin monoton olmadığını düşünmektedirler. Yapılan basit korelasyon analizi görev ünvanı değişkeni ile “işim, monoton değildir” ifadesi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r= 0,322$; $p < 0,05$). Buna göre çalışanların görev ünvanı yükseldikçe işlerinin monoton olmadığına ilişkin algıları da artmaktadır. Bunun nedeni, alt düzey personelin daha çok rutin işlerle uğraşmaları ve bu rutinliğin beraberinde monotonluğu getirmesi olabilir.

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir” ($F= 5,637$; $p < 0,05$) ifadesinde görev ünvanı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Çoklu Karşılaştırma Testlerinden (Post Hoc Tests) LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre, memur ünvanına sahip çalışanlar ile yetkili ve müdür ünvanına sahip çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Memur ünvanına ($X= 2,20$) sahip çalışanlar yetkili ($X= 2,70$) ve müdür ünvanına ($X= 3,50$) sahip çalışanlardan daha fazla maaşlarının yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Yapılan basit korelasyon analizi görev ünvanı değişkeni ile “görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir” ifadesi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı

bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r= 0,388$; $p < 0,05$). Memur ünvanına sahip çalışanlar maaşlarını yetersiz bulurken, yetkili ünvanına sahip çalışanların maaşlarının yeterliliğine ilişkin olumlu bir algı taşımadıkları ve müdür ünvanına sahip çalışanların maaşlarının yeterli olduğunu düşündükleri görülmektedir. Buna göre ünvan arttıkça çalışanlar maaşlarını daha yeterli bulmaktadırlar.

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “işimden ve çalıştığım kurumdan gurur duyuyorum” ($F= 3,190$; $p < 0,05$) ifadesinde görev ünvanı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Çoklu Karşılaştırma Testlerinden (Post Hoc Tests) LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre, memur ünvanına sahip çalışanlar ile yetkili ve müdür ünvanına sahip çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yetkili ($X= 4,30$) ve müdür ünvanına sahip ($X= 4,60$) çalışanlar memur ünvanına sahip ($X= 3,98$) çalışanlardan daha fazla işlerinden ve çalıştıkları kurumdan gurur duymaktadırlar. Yapılan basit korelasyon analizi görev ünvanı değişkeni ile “işimden ve çalıştığım kurumdan gurur duyuyorum” ifadesi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r= 0,303$; $p < 0,05$). Buna göre ünvan arttıkça çalışanlar daha çok işlerinden ve çalıştıkları kurumdan gurur duymaktadırlar.

Ölçekte yer alan diğer maddeler açısından görev ünvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 27’de görüldüğü gibi “iş ve niteliği” boyutunda en yüksek ortalama müdür ünvanına ($X=4,38$) sahip çalışanlara ve en düşük aritmetik ortalama ise memur ünvanına ($X= 3,68$) sahip çalışanlara, “ücret ve yan ödemeler” boyutunda en yüksek ortalama müdür ünvanına ($X= 2,93$) sahip çalışanlara ve en düşük ortalama ise memur ünvanına ($X= 2,24$) sahip çalışanlara, “yönetim ve değerlendirme” boyutunda en yüksek ortalama memur ünvanına ($X= 4,10$) sahip çalışanlara ve en düşük ortalama ise yetkili ünvanına ($X= 3,96$) sahip çalışanlara, “kişilerarası ilişkiler” boyutunda en yüksek ortalama memur ünvanına ($X= 4,17$) sahip çalışanlara ve en düşük aritmetik ortalama ise yetkili ünvanına ($X= 4,04$) sahip çalışanlara, “gelişme ve yükselme” boyutunda en yüksek ortalama müdür ünvanına ($X= 3,87$) sahip çalışanlara ve en düşük aritmetik ortalama ise memur ünvanına ($X= 3,28$) sahip çalışanlara, “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutunda en yüksek aritmetik ortalama müdür ünvanına ($X= 3,76$) sahip çalışanlara ve en düşük aritmetik ortalama ise memur ünvanına ($X= 3,50$) sahip çalışanlara, genel iş doyumunda en

yüksek ortalama müdür ünvanına ($X= 3,85$) sahip çalışanlara ve en düşük aritmetik ortalama ise memur ünvanına ($X= 3,49$) sahip çalışanlara aittir.

Tablo 27’de aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 27: Maddeler Açısından İş Doyumunun Göreve Ünvanı Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İş Doyum Boyutları	Görev	N	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma
İş ve Niteliği	Memur	41	3,68	0,68
	Yetkili	27	3,86	0,69
	Müdür	10	4,38	0,33
	Toplam	78	3,83	0,68
Ücret ve Yan Ödemeler	Memur	41	2,24	1,00
	Yetkili	27	2,54	0,84
	Müdür	10	2,93	0,80
	Toplam	78	2,43	0,94
Yönetim ve Değerleme	Memur	41	4,10	0,70
	Yetkili	27	3,96	0,63
	Müdür	10	4,00	0,71
	Toplam	78	4,04	0,67
Kişilerarası İlişkiler	Memur	41	4,17	0,61
	Yetkili	27	4,04	0,61
	Müdür	10	4,16	0,34
	Toplam	78	4,12	0,58
Gelişme ve Yükselme	Memur	41	3,28	1,06
	Yetkili	27	3,41	0,84
	Müdür	10	3,87	0,74
	Toplam	78	3,40	0,96
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	Memur	41	3,50	0,65
	Yetkili	27	3,67	0,51
	Müdür	10	3,76	0,38
	Toplam	78	3,59	0,58
GENEL İŞ DOYUMU	Memur	41	3,49	0,57
	Yetkili	27	3,58	0,47
	Müdür	10	3,85	0,37
	Toplam	78	3,57	0,52

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ANOVA analizi ile incelenmiş ve Tablo 28’de yer alan “iş ve niteliği” boyutunun görev ünvanı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 28: İş Doyumu Boyutlarının Görev Ünvanı Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları

İş Doyum Boyutları	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İş ve Niteliği	Gruplararası	3,951	2	1,975	4,659	0,012
	Gruplariçi	31,802	75	0,424		
	Toplam	35,753	77			
Ücret ve Yan Ödemeler	Gruplararası	4,426	2	2,213	2,592	0,082
	Gruplariçi	64,043	75	0,854		
	Toplam	68,469	77			
Yönetim ve Değerleme	Gruplararası	0,358	2	0,179	0,390	0,678
	Gruplariçi	34,471	75	0,460		
	Toplam	34,829	77			
Kişilerarası İlişkiler	Gruplararası	0,250	2	0,125	0,415	0,662
	Gruplariçi	22,633	75	0,302		
	Toplam	22,883	77			
Gelişme ve Yükselme	Gruplararası	3,075	2	1,537	2,091	0,131
	Gruplariçi	55,151	75	0,735		
	Toplam	58,226	77			
Örgütsel Ortam ve Sosyal Konum	Gruplararası	0,783	2	0,392	1,187	0,311
	Gruplariçi	24,742	75	0,330		
	Toplam	25,525	77			
GENEL İŞ DOYUMU	Gruplararası	1,024	2	0,512	1,914	0,155
	Gruplariçi	20,075	75	0,268		
	Toplam	21,099	77			

Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “iş ve niteliği” ($F= 4,659$; $p < 0,05$) boyutunda görev ünvanı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Çoklu Karşılaştırma Testlerinden (Post Hoc Tests) LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre, müdür ünvanına sahip çalışanlar ile yetkili ve memur ünvanına sahip çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Müdür ünvanına sahip ($X= 4,38$) çalışanların yetkili ($X=3,86$) ve memur ($X= 3,68$) ünvanına sahip çalışanlardan iş ve niteliği boyutundaki algıları daha yüksektir. Yapılan basit korelasyon analizi görev ünvanı değişkeni ile “iş ve niteliği” boyutu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r= 0,314$; $p < 0,05$). Buna göre çalışanların görev ünvanı yükseldikçe “iş ve niteliği” boyutuna ilişkin algıları da artmaktadır.

Çalışanın görev ünvanının yüklemesi ile işin daha fazla yaratıcılık, yenilikleri öğrenme, yeteneklerini kullanma, yetki ve sorumluluk almayı gerektirme ve buna

bağlı olarak da işin monotonlaşmasının öne geçmekte olduğu düşünülebilir. Ayrıca, ünvanın yükselmesi bir takım ilerleme basamaklarını çalışanın kullandığı anlamına da gelmektedir. Bunlara bağlı olarak da ünvanının yükselmesi kurumdan alınan ücretin düzeyinin de daha yüksek olmasını sağlayacaktır. Bunların doğal bileşeni olarak çalışan kurumuna karşı olumlu bir tutum geliştirebilecektir. Tüm bunlara bağlı olarak çalışanın iş doyumunu etkileyen bir takım faktörlerin gerçekleşmiş olması da iş doyumunun artmasına neden olabilecektir.

Banka çalışanlarının iş doyumuna ilişkin algıları “ücret ve yan ödemeler”, “yönetim ve değerlendirme”, “kişilerarası ilişkiler”, “gelişme ve yükselme” ve “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutlarında görev ünvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Genel iş doyumuna da görev ünvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Şanlı (2006) Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyini araştırdığı çalışmada, Sun (2002) Türkiye Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü’nde iş doyumuna üzerine gerçekleştirdiği çalışmada bu araştırmada olduğu gibi görev değişkenine göre genel iş doyumunun anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Çetinkanat (2000)’in öğretim elemanlarının iş doyumunu araştırdığı çalışmada, “iş arkadaşları” ve “ücret ve personel” boyutları ile bu araştırma boyutları ile benzerlik gösteren “kişilerarası ilişkiler” ve “ücret ve yan ödemeler” boyutlarında benzer bulgulara ulaşılmış ve bu boyutların görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada ulaşılan bulgular doğrultusunda elde edilen sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

5. 1. Sonuçlar

Bu araştırmada, banka çalışanlarının “iş ve niteliği”, “yönetim ve değerlendirme”, “kişilerarası ilişkiler” ve “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutlarına ilişkin algılarının olumlu yönde olduğu, “gelişme ve yükselme” boyutunda olumlu yönde bir algının oluşmadığı ve “ücret ve yan ödemeler” boyutunda ise olumsuz yönde bir algının olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Banka çalışanlarının genel iş doyumuna bakıldığında iş doyumunun gerçekleştiği fakat bunun çok yüksek düzeyde olmadığı görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre yapılan analiz sonuçlarında, “işim; yaratıcılık, yeni bilgiler öğrenme ve becerilerimi geliştirmektedir”, “işimle ilgili yetki ve sorumluluk dağılımı dengelidir”, “görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir”, “amirlerim davranışlarında tutarlıdır”, “işimde kendimi geliştirebilmem için eğitim imkanım vardır”, “işimde, görevimle ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebileceğim bir ortam vardır”, “görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır”, “mesleğimde yükselebilmem için gerekli fırsatlar yönetimce sağlanmaktadır”, “işimde yükselme yolları adildir”, “kurumumda çok yönlü bir iletişim ağı vardır” ve “işimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakıyorum” ifadelerinde, “iş ve niteliği”, “gelişme ve yükselme” boyutlarında ve genel iş doyumunda anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı görülmüştür. Yukarda sıralanan ifadelerde ve boyutlarda

erkekler kadınlardan daha fazla doyum algılamışlardır. Genel iş doyumunun da, erkeklerde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Banka çalışanlarının “ücret ve yan ödemeler”, “yönetim ve değerlendirme”, “kişilerarası ilişkiler” ve “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutlarına ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Banka çalışanlarının ölçekteki “görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir” ifadesine ve “ücret ve yan ödemeler” boyutuna ilişkin algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, evliler “görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir” ifadesinde ve “ücret ve yan ödemeler” boyutunda bekarlardan daha fazla doyuma sahiptirler. Fakat algılanan doyum, evlilerde de bekarlarda da olumlu yönde olmamıştır.

Banka çalışanlarının “iş ve niteliği”, yönetim ve değerlendirme”, “kişilerarası ilişkiler”, “gelişme ve yükselme” ve “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutlarına ilişkin algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca, genel iş doyumunu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Banka çalışanlarının ölçekteki “işim, kuruma katılmadan önceki beklentilerime cevap vermektedir”, “amirlerim işlerimi objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmektedir” ve “görevimi gereklerine uygun olarak yaptığımda yöneticim tarafından takdir edilmekteyim” ifadelerine ilişkin algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 31 – 40 yaş grubundaki çalışanların 21 – 30 ve 41 – 50 yaş grubundaki çalışanlardan daha fazla işlerinin kuruma katılmadan önceki beklentilerine cevap verdiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır. 21 – 30 ve 31 – 40 yaş grubundaki çalışanlar 41 – 51 yaş grubundaki çalışanlardan daha fazla amirlerinin işlerini objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirdiğini algıladıkları görülmüş olup, yaş arttıkça amirlerinin işlerini objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirdiklerine ilişkin algılarının da azaldığı saptanmıştır. 21 – 30 yaş grubundaki çalışanlar, 51 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlardan daha fazla görevlerini gereklerine uygun olarak yaptıklarında yöneticileri tarafından takdir edildiklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Banka çalışanlarının yaşları ile iş doyumunu boyutları ve genel iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Banka çalışanlarının ölçekteki “işimde rahat ve serbest çalışma olanağım vardır” ve “amirlerim yaptığım işlere güven gösteriyor” ifadelerine ilişkin algıları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitime sahip çalışanların lise ve üniversite düzeyinde eğitime sahip çalışanlardan daha fazla işlerinde rahat ve serbest çalışma olanaklarının olduğunu ve lise düzeyinde eğitime sahip çalışanların üniversite düzeyinde eğitime sahip çalışanlardan daha fazla amirlerinin yaptıkları işlere güven gösterdiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

İş doyumu boyutları ve genel iş doyumu ile banka çalışanlarının eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Banka çalışanlarının ölçekteki “görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır” ifadesine ilişkin algıları kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. 4 – 7 yıl kıdeme sahip çalışanlar 3 yıl ve altı kıdeme sahip çalışanlardan daha fazla görevleri sırasında tespit ettikleri hata ve eksikler, geliştirdikleri görüş ve önerilerin ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulandığını düşündükleri görülmüştür.

İş doyumu boyutları ve genel iş doyumu ile banka çalışanlarının kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Banka çalışanlarının ölçekteki “işim, monoton değildir”, “görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir” ve “işimden ve çalıştığım kurumdan gurur duyuyorum” ifadelerine ve “iş ve niteliği” boyutuna ilişkin algıları ile görev ünvanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Görev ünvanı yükseldikçe banka çalışanlarının bu ifadelere ve “iş ve niteliği” boyutuna ilişkin algıları artmıştır.

“Ücret ve yan ödemeler”, “yönetim ve değerlendirme”, “kişilerarası ilişkiler”, “gelişme ve yükselme”, “örgütsel ortam ve sosyal konum” boyutları ve genel iş doyumu ile görev ünvanı değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5. 2. Öneriler

Araştırmada ulaşılan bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Kurumun ücretlendirme ile ilgili politikalarını gözden geçirerek çalışanların ücret ve yan ödemeler boyutundaki doyumsuzluğunun giderilmesine yönelik

gerekli önlemler alınmalıdır. İş doyumunun sağlanmasında ücretin güçlü bir yeri bulunmaktadır. Bu özelliği ile etkili bir özendirici olarak kullanılabilir.

- Ödenen ücretlere ilişkin çalışanlarda oluşabilecek eşitsizlik algısı da ücretten elde edilen doyumun azalmasına neden olabilecektir. Bundan dolayı, eşit işe eşit ücret ilkesinin benimsenmesiyle, yapılan ücretlendirmeye ilişkin işgörenlerde oluşan adaletsizlik hissi ortadan kaldırılabilir.
- Kurum, çalışanlarına gelişme ve yükselebilmeleri için yeterli imkanları sunmalı ve bu imkanlardan tüm çalışanların eşit şekilde faydalanmasını sağlamalıdır. Bu amaçla çalışanların meslekteki yenilikleri ve gelişmeleri izleyebilmelerini sağlayacak eğitim programları düzenlenebilir. İşgörenlerin eğitimi, hizmet kalitesini de yükselteceğinden çalışanların eğitimine gereken önem verilmelidir.

Görevin yükselme olanakları sağlaması, işgörenlerin bu olanaklardan faydalanabilmeleri için daha fazla çaba göstererek görevlerini daha iyi yapmaları için de bir teşvik unsuru olacaktır. Kurum yükselme politikasını belirleyerek yükselmenin belirlenen kriterler çerçevesinde uygulanmasını sağlamalı ve kurum yükselme politikaları konusunda işgörenlerini bilgilendirmelidir. Böylece, işgörenlerde kurumdaki yükselme yollarının adil olduğu algısı yaratılabilir.

- Kurum çalışanlarının büyük çoğunluğunu oluşturan kadınların (% 75.3) erkeklerden daha düşük iş doyumuna sahip olmalarının nedenleri araştırılmalı ve kadın çalışanların iş doyumlarını artırıcı önlemler alınmalıdır.
- Kurum, çalışanlarının iş doyumunu belirli aralıklarla ölçmelidir. İş doyumunda olumsuzluk yaratan faktörler belirlenmeli ve çalışanlardaki düşük iş doyumunun kuruma zarar vermemesi için gerekli iyileştirmeler zamanında yapılmalıdır.
- İş doyumsuzluğu işgücü devir oranının ve devamsızlığın artması, üretkenliğin azalması gibi bir takım olumsuz faktörleri beraberinde getirebilir. Ayrıca, etkili bir örgüt yaratılmasında kurumda çalışanların önemli bir pay sahibi olduğu bilmektedir. Çalışanların örgüte koydukları katkı da iş memnuniyetleri ve işlerinden duydukları doyum ölçüsünde az ya da çok

olabilecektir. Tüm bunları gözönünde tutarak çalışanların iş doyumlarının sağlanması bir yönetim politikası haline getirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Ali ve diğerleri. 2005. **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe. 2004. Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. Temmuz-Aralık 2004. s. 23: 35-59. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23/ibakan.pdf> [08.04.07].
- Balçık, Bahaettin. 2005. **İşletme Yönetimi**. 5. bs. Konya: Atlas Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İbrahim Ethem. 2000. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. 3. bs. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baysal, A. Can, Erdal Tekarslan. 2004. **Davranış Bilimleri**. 4. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Can, Halil. 2002. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı. 2005. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çetinkanat, Canan. 2000. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, Keith. 1984. İşletmede **İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**. çev. Kemal Tosun ve diğerleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028.
- Doğan, Necati. 2005. **İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu**. Yüksel Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. http://tez.yok.gov.tr/YokTezSrv?PAGE=YOKSRV__S__53&OPER=FROMLINK&ATLPR=REFERANS|155065 [01.05.2007].
- Dubrin, Andrew J. 1978. **Fundamentals of Organizational Behavior**. New York: Pergamon Press (Aktaran: Başaran, İbrahim Ethem. 2000. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. 3. bs. Ankara: Feryal Matbaası).
- Efil, İsmail . 2002. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 7. bs. Bursa: Alfa Yayınları.

_____. 2004. **İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri**. 1. bs. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Eker, Gülden. 2006. **Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri**. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. http://tez.yok.gov.tr/YokTezSrv?PAGE=YOKSRV__S__53&OPER=FROMLI NK&ATLPR=REFERANS|153934 [01.05.2007].

Eren, Erol. 2004. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 8. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eroğlu, Feyzullah. 2004. **Davranış Bilimleri**. 6. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ertürk, Mümin. 2000. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 3. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Fındıkçı, İlhami. 2003. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Karalım, Bilgen. 2006. KKTC Bankalarında Motivasyon ve İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi. YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Karasar, Niyazi. 2005. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. 15. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaynak, Tuğray ve diğerleri. 1996. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 7. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 20.

Keser, Aşkın. 2006. Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. (11) 2006 /1: 100-119. <http://kosbed.kou.edu.tr/sayi11/keser.pdf> [23.04.07].

Koçel, Tamer. 2005. **İşletme Yöneticiliği**. 10. bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Lawler, Edward E. 1976. Control Systems in Organizations. ed. M. D. Dunnette. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand - McNally (Aktaran: Başaran, İbrahim Ethem. 2000. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. 3. bs. Ankara: Feryal Matbaası).

Luthans, Fred. 1995. **Organizational Behavior**. Seventy Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.

Newman, William H. 1979. **Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**. çev. Kenan Sürgit. 3. bs. Ankara: Doğan Basımevi.

Oktay, Mahmut. 1996. **Davranış Bilimlerine Giriş**. İstanbul: Der Yayınları.

Onaran, Oğuz. 1981. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara: Sevinç Matbaası.

- Ölçer, Ferit. 2005. Departmanlı Mağzalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Temmuz-Aralık 2005. s. 25: 1-26. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/folcer.pdf> [06.04.07].
- Önen, Levent, Burak Tüzün. 2005. **Motivasyon**. 1. bs. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Örücü, Edip, Sedat Yumuşak, Yasin Bozkır. 2006. Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 13. s. 1:39-51. <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/c13s12006/eosyyb.pdf> [18.05.2007].
- Özkalp, Enver ve diğerleri. 1998. **Davranış Bilimlerine Giriş**. 1. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 26.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. 2003. **Örgütsel Davranış**. 1. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1468.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1987. **Çalışma Psikolojisi**. 3. bs. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayın No: 3-042-0116.
- _____. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Smadow, Sakit. 2006. **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık**. Yüksel Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. http://tez.yok.gov.tr/YokTezSrv?PAGE=YOKSRV__S__53&OPER=FROMLIN&ATLPR=REFERANS|154112 [01.05.2007].
- Sun, H. Özlem. 2002. **İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü**. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. <http://tcmbf40.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf> [18.04.2007].
- Şanlı, Savaş. 2006. **Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**. Yüskel Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://library.cu.edu.tr/tezler/5705.pdf> [18.04.2007].
- Tortop, Nuri ve diğerleri. 2006. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, Hasan, M. Kemal Yılmaz, Cumhur Erdönmez. 2005. **İşletme Becerileri Grup Çalışması**. 3. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Vamık, Neriman. 2003. İlkokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Vecchio, Robert P. 1995. **Organizational Behavior**. Third Edition. Orlando: The Dryden Press.

Vroom, Victor H. 1964. **Work and Motivation**. New York: John Willey (Aktaran: Başaran, İbrahim Ethem. 2000. Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. 3. bs. Ankara: Feryal Matbaası).

Yalçın, Selçuk. 1999. **Personel Yönetimi**. 6. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Yüksel, Öznur. 2004. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. Ankara: Gazi Kitabevi.

ANKET FORMU

Değerli meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı; işinizdeki doyum(tatmin) seviyesini ölçmektir. Bu amaca ulaşmak için ankette bir dizi iş doyumunu etkileyen sorulara yer verilmiştir. Bu araştırma akademik bir nitelik taşımakta olup anketler başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularının dikkatlice okunmasına, cevapların özenle seçilmesine ve soruların cevapsız bırakılmamasına bağlıdır. Anketin Kişisel Bilgi Formu bölümünde kişisel özelliklerinizi, İş Doyum Ölçeği bölümünde ise iş doyumunuzu belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınıza teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Creditwest Bank Ltd.
Lefkoşa

Buket KÖKAY
Yakın Doğu Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki soruları size en uygun olan seçeneğin önündeki () içine “X” işareti koyarak yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız:

() 20 ve altı () 21 – 30 () 31 – 40 () 41 – 50
() 51 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz:

() İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite
() Yüksek Lisans () Doktora

4. Medeni Durumunuz:

() Bekar () Evli () Diğer

5. Bankadaki Çalışma Süreniz:

() 3 yıl ve altı () 4 – 7 yıl () 8 – 11 yıl () 12 – 15 yıl () 16 yıl ve daha fazla

6. Göreviniz Ünvanınız:

() Müdür () Yetkili () Memur () Hizmetli () Diğer

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Aşağıda iş doyumuna ilişkin ifadeler yer almaktadır. İşinizi gözönünde bulundurarak “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden sizin için uygun olanının altındaki kutucuğa “X” işareti koyunuz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İŞ ve NİTELİĞİ						
1.	İşim; yaratıcılık, yeni bilgiler öğrenme ve becerilerimi geliştirmektedir.					
2.	İşim, kurum içinde ve kurum dışında bana saygınlık kazandırmaktadır.					
3.	İşimle ilgili yetki ve sorumluluk dağılımı dengelidir.					
4.	İşimi severek yapıyorum.					
5.	İşimde rahat ve serbest çalışma olanağım vardır.					
6.	İşim, başarı duygusu vermektedir.					
7.	İşim, monoton değildir.					
8.	İşimde sürekli yer değiştirmekteyim.					
9.	İşimde normalden fazla çalışmaktayım.					
10.	İşim, kuruma katılmadan önceki beklentilerime cevap vermektedir.					
ÜCRET ve YAN ÖDEMELER						
11.	Görevimle ilgili olarak almakta olduğum maaş yeterlidir.					
12.	Maaşım eğitim düzeyime orantılı olmalıdır.					
13.	İşimde ücret dışı yapılan ödemeler (yiyecek, giyecek, prim vs.) yeterlidir.					
14.	Kurumumun çalışanlarına sunduğu kazançlar adil bir şekilde dağıtılmaktadır.					
YÖNETİM ve DEĞERLENDİRME						
15.	Amirlerimden işimi daha iyi yapabilmem için destek görüyorum.					
16.	Önemli, üzüntülü, ve sevinçli anlarımda amirlerim durumumla ilgileniyor ve bunları payasma isteği gösteriyor.					
17.	Amirlerim yaptığım işlere güven gösteriyor.					
18.	Amirlerim davranışlarında tutarlıdır.					
19.	Amirlerim işlerimi objektif ve demokratik bir şekilde değerlendirmektedir.					
20.	Görevimi gereklerine uygun olarak yaptığımda yöneticim tarafından takdir edilmekteyim.					
ÇALIŞMA KOŞULLARI						
21.	Görevimi gereklerine uygun olarak yerine getirebilmem için çalıştığım bölümün fiziksel şartları (yerleşim, ısınma, temizlik, aydınlanma, araç ve gereç vb.) uygundur.					
22.	Çalıştığım kurumun sosyal tesisleri var ve bunlardan faydalanmaktayım.					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
KİŞİLERARASI İLİŞKİLER						
23.	İşyerimde kendisine inanıp güveneceğim iş arkadaşlarım vardır.					
24.	Çalışma arkadaşlarımla birbirlerine davranışları içtenlikli ve saygılıdır.					
25.	Önemli, üzüntülü ve sevinçli anlarımda iş arkadaşlarım bu duygularımı paylaşmaktadır.					
26.	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
27.	İş arkadaşlarım mesleki bakımdan yeterlidir.					
28.	Bağlı olduğum yöneticimle ilişkilerim iyi düzeydedir.					
GELİŞME ve YÜKSELME						
29.	İşimde kendimi geliştirebilmem için eğitim imkanım vardır.					
30.	İşimde, görevimle ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebileceğim bir ortam vardır.					
31.	Görevim sırasında tespit ettiğim hata ve eksikler, geliştirdiğim görüş ve öneriler ilgili makamlarca dikkate alınıp uygulanmaktadır.					
32.	Mesleğimde yükselebilmem için gerekli fırsatlar yönetimce sağlanmaktadır.					
33.	İşimde yükselme yolları adildir.					
ÖRGÜTSEL ORTAM ve SOSYAL KONUM						
34.	Beni etkileyen kararların alınmasında kararlara katılma imkanım vardır.					
35.	Kurumumda, kurum amaçları ile personelin ihtiyaçları arasında denge gözetilmektedir.					
36.	İşgörenler arasında eşitlik ilkesi uygulanmaktadır.					
37.	Kurumumda çok yönlü bir iletişim ağı vardır.					
38.	Kurumumdaki iletişim kanalları açıktır.					
39.	İşimden ve çalıştığım kurumdaki gurur duyuyorum.					
40.	İşimin anlamlı bir iş olduğuna inanıyorum.					
İŞ GÜVENCESİ						
41.	İş güvencem vardır.					
42.	İşverenim sosyal sigortamı düzenli olarak yatırıyor.					
43.	İşverenimle her yıl sözleşme yapıyoruz.					
44.	İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakıyorum.					

Konuyla ilgili belirtmek istediğiniz görüş ve düşünceleriniz varsa aşağıya yazabilirsiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Buket Kökay
Doğum Tarihi : 18 Kasım 1978
Doğum Yeri : Lefkoşa
Adres : No: 84 Meriç Caddesi
Meriç – Lefkoşa
E – mail : k_buket2001@yahoo.com

EĞİTİM DURUMU

2005- Yakın Doğu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı
1999 – 2004 Anadolu Üniversitesi
İşletme Fakültesi

İŞ DENEYİMİ

1999 - Creditwest Bank Ltd.
- Şef Yardımcısı, Temmuz 2007
- Krediler Memuru, Eylül 2005 – Temmuz 2007
- Genel Müdür Yrd. Sekreteri, Kasım 1999 – Eylül 2005

