Karadeniz Teknik Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON

Yrd.Doç.Dr. Kemal ÜÇÜNCÜ

Trabzon 2016

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ
2. İŞ TATMİNİ (JOB SATİSFACTİON)
2.1. İş Tatmini Kavramı
2.2. İş Tatmininin İçeriği
2.3. İş Tatmininin Genel Özellikleri
2.4. İş Tatmininin Önemi
2.5. İş Tatmini Ölçümü ve Tarama Türleri
2.6. İş Tatmin Değişkenleri
2.7. İş Taminini Etkileyen Faktörler
5.8. İş Tatmininin Örgütsel Etkileri
5.9. İş Tatminsizliğinin Sonuçları
5.9.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları
5.9.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları
3. MOTİVASYON (MOTIVATION)
3.1. Motivasyon Kavramı
3.2. Güdülerin Sınıflandırılması
3.2.1. Birincil Güdüler
3.2.2. İkincil Güdüler
3.2.2.1. Bağlanma Güdüsü
3.2.2.2. Başarı Güdüsü
3.2.2.3. Güç Güdüsü
3.2.2.4. Güvenlik Güdüsü
3.2.2.5. Statü Güdüsü
3.3. Motivasyonu Artırmaya Yönelik Yöntemler
3.4. Motivasyonu Özendirici Araçlar
3.5. Güdülenme Hiyerarşisi
3.5.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi
3.5.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı
3.5.3. Vroom'un Beklentiler Kuramı
3.5.4. Porter – Lawler'in Geliştirilmiş Beklentiler Kuramı
3.5.5. Cranny – Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli
3.6. Koşullandırma Kuramı
3.7. Duygular
3.7.1. Duyguların Fizyolojik Yönü
3.7.2. Duyguların İfadesi
3.7.3. Duygusal Yaşantılar ve Psikosomatik Bozukluklar

1. GİRİŞ

Üretimin dört temel faktöründen birisi insandır. İnsanın performansı üretim performansını etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle işgücü performansını artıracak yol ve yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması işletmeler açısından önem arzeden bir uğraş alanıdır.

İşletme yöneticileri bir yandan örgüte uygun bir iş gücü oluşturmanın yollarını ararken diğer yandan da çalışanlarının temel bazı ihtiyaçlarını sürekli olarak izlemek ve göz önünde bulundurmak zorundadırlar. İnsanları motive etme sanatı, insan ihtiyaçları konusundaki bu temel anlayış üzerine inşa edilmiştir. Motivasyon aynı amaca ulaşma yönünde bir bireyin içinde bulunan arzu ve hazır olma derecesidir. Motive etme fonksiyonu ise örgütsel amaçları anlama ve kabul etme ve çalışanları bu amaçlara ulaşmada olumlu olarak katkıda bulunmaya yönlendirmektir. Motive etme sürecinde yönetici, çalışanların kabul sınırlarını belirler ve çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayacak olan bir iş ortamı yaratır ve çalışanlar etkilenerek isteklendirilir (Ağırbaş vd., 2005; Can ve Kavuncubaşı, 2001).

Çalışanların motivasyonunun sağlanması iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır (İzmirli, 2000). Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. İş hayatında motivasyon kullanımının temel amacı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır (Doğanlı ve Demirci, 2014; Koçel, 2001; Kılınç ve Polat, 1997).

İhtiyaç, davranış ve amaç motivasyon ile ilgili temel kavramlardır. Bu üç kavramdan incelenmesi en uygun olanın ihtiyaçlar olduğu üzerinde fikir birliği bulunmaktadır (Dereli, 1981). Motivasyon çeşitli ihtiyaçları gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin akıllarında tutmaları gereken temel nokta; her davranışın bir nedeni bulunduğudur (Can vd., 2001). Çalışanın motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve sosyal kazançların, bireysel ihtiyaçlarını gidermesine bağlıdır (Fındıkçı, 1999).

Kar amacı güden bir işletmenin çalışanları veya yöneticileri son derece açık olan amaçlar doğrultusunda çalışmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler yalnız başlarına bir girişimci gibi davranmaktan ziyade ekibin bir üyesi olarak ortak amaçlara ulaşabilmek için gayret gösterirler. Bu tür işletmelerde çalışanlar farklı iş gruplarına kolaylıkla ayrılır ve az denebilecek bir eğitim ve tecrübe ile kendilerine verilen işleri kolaylıkla yerine getirebilirler. Buna karşılık bir hastane oldukça heterojen bir yapıya sahip çalışanlar tarafından kendisinden beklenilen hizmetleri yerine getirir. Bu grup içinde hekimlerden hasta bakıcılara kadar farklı eğitime, tecrübeye, yaşa ve sosyal sınıfa tabi çalışanları görmek mümkündür. Hastane içinde yapılması gereken işler bazen son derece karmaşık ve uzmanlık bilgisi ve uzun süreli eğitimi gerektirdiği kadar, bazen de minimum sayılabilecek bilgi ve eğitimi gerektirebilmektedir. Heterojenliğin bu kadar fazla olduğu bir örgütte motivasyon açısından önemli bir sorun

bulunmaktadır: Çünkü bu gruplar farklı ihtiyaçlara ve beklentilere sahip olacaklardır (Ağırbaş vd., 2005).

Güncel araştırmalarda iş tatmini ile lider ve aynı zamanda örgütsel imkanlar arasındaki ilişki üzerinde odaklaşmaktadır. İş tatmini üzerinde yoğunlaşmanın temel varsayımı ise işinden tatmin olan bir çalışanın daha etkili ve verimli olan daha iyi bir çalışan olduğudur. Ancak çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasında kullanılabilecek olan araçların ne olduğu ve bu araçların nasıl kullanılacağı konusunda geliştirilen çok sayıda teoriden (Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi gibi) ve son zamanlarda oldukça fazla tartışılan yeni bazı yaklaşım ve kavramlardan (yetki göçerimi, iş zenginleştirme, örgüt kültürü) söz etmek mümkündür (Ağırbaş vd., 2005).

Yönetimde motivasyon kuramları genellikle açıklayıcı modeller, içerik modelleri ve süreç modelleri olarak üçe ayrılmaktadır. Bu ayrıma çağdaş modeller ayrımını eklemek de mümkündür. Açıklayıcı modeller yönetimin iş görenleri nasıl motive edebileceğini açıklamaya çalışır. Bilimsel yönetim modeli ile insan ilişkileri modeli bu gruptandır. İçerik modelleri kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırır. Bunların en bilinenleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in ikili etmen kuramı ve Alderfer'in var olma – ilişki – gelişme (VİG) ihtiyaçları kuramıdır. Şüreç modelleri davranışın nasıl ortaya çıktığı ve uygulandığı konusuyla ilgilenir. Bu modeller beklenti, eşitlik ve pekiştirme modelleridir. Eşitlik modeli bazen süreç modellerine dahil edilmekte, bazen de çağdaş modellerden sayılmaktadır. Çağdaş modeller bireysel amaç, değerlendirme, algılama ve yorumlara yer veren modellerdir (Yüksel, 2000).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden temel unsur çalışanların sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır. Bu teoriye göre yöneticinin temel işi, çalışanlarının karşılanmamış olan bu ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacak imkanları sağlayarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır. Kendisine verilen iş nedeniyle karşılanmayan ihtiyacını karşılamış olan çalışan ise yaptığı işten memnun olacaktır. Ancak ihtiyaçlar durgun olmayıp değişkendir ve karşılanan bir ihtiyacın yerini karşılanması gereken bir başka ihtiyaç alacaktır (Liebler ve McConnel, 1992).

Herzberg ise motivasyon-hijyen teorisinde çalışanların iş tatminini sağlayacak olan faktörleri motivasyon ve hijyen faktörleri olarak iki grup altında toplamaktadır. Motivasyon faktörleri, başarı, takdir edilme, işin kendisi, işte gelişme ve ilerleme gibi yapılan işe ilişkin özelliklerdir. Eğer çalışanlar yaptıkları işin kendilerine yukarıda sıralanan özellikleri verdiklerine inanıyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Herzberg, teorisinde bir de çalışanların yaptıkları işten tatmin olmamalarına neden olan, yapılan işin kendisiyle ilgili olmayıp dışında olan hijyen faktörleri üzerinde durmaktadır. Bunlar ise işletmenin politikası ve yönetimi, kontrol, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği ve statü gibi faktörlerdir. Eğer sıralanan bu hijyen faktörleri çalışanların beklentilerini karşılamazsa çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmayacaklardır. Ancak bu faktörler motivatör değillerdir (Liebler ve McConnel, 1992). Farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda ise Herzberg tarafından hijyen faktörleri olarak

sıralanan bazı özelliklerin farklı ülkelerde bir motivatör olarak işlev görebileceği tartışılmaktadır (Ağırbaş vd., 2014).

Klasik yönetim kuramcıları insanı ekonomik bir varlık olarak görerek maddi tatmini ön plana çıkarmışlardır. Daha sonraki neoklasik ve modern yönetim kuramcılarına göre insan ekonomik bir varlık olmayıp maddi doyum yanında maddi olmayan faktörlerden de etkilenmektedir. Yaptıkları işin önemsenmesi, sosyal alışkanlıklar, ödül ve ceza sistemi gibi faktörler çalışanların tepkisinin farklı olmasına yol açar.

Yöneticinin astlarını motive etmesi, bu kimselere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem bireysel tatmin sağlarken hem de örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle ihtiyaçlar dizisi ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri örgütler arasında farklılık göstermektedir. Yani bir örgütte astlarını yönlendirme konusunda başarılı olmuş bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya erişmeyebilir.

Önemli olan husus motivasyon araçlarının bilinmesi ve motivasyon planlarının bu motivasyon araçlarına dayanılarak uygulanmasıdır (Eren, 2001).

Özendirme işgöreni daha üst düzeyde performans göstermesi için etkilemedir. Özendirmede işgörene, görevi için kendinden beklenenden daha çok güç harcadığı için ekonomik bir yarar verilir. Ama ekonomik yararlar, kimi işgöreni motive etmekte etkili olamaz; bunlara dışsal özendiriciler sunulduğunda içsel motivasyonlarında azalma olabilir (Başaran, 2000).

Önemleri kişiye ve kuruma göre değişmekle birlikte motivasyon araçları; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, esnek zaman ayarlama olarak belirtilmektedir (Can, 1992).

Motivasyon araçları iş görenleri motive etmeyi sağlayan faktörlerdendir. Motivasyon ödüllendirme ve cezalandırma yolları ile sağlanmaktadır. Ödüllendirmenin ve cezalandırmanın çeşitli şekilleri vardır. Ancak her ikisinin uygulanmasında iki unsur vardır. Bunlar; ekonomik unsur ve sosyal unsurdur. İş görenler ekonomik olarak ödüllendirilebildiği gibi (para veya para karşılığı ödül), sosyal olarak da (terfi, başarı belgesi gibi) ödüllendirilebilir. Aynı şekilde cezalandırmada da benzer yöntemler uygulanabilir (Akar ve Özalp, 2000).

Örgüt içindeki diğer kaynakların kıt olması, insan faktöründen azami ölçüde yararlanmayı gerektirir. İnsan faktörünün de verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, onun işine duyduğu hoşnutluğu artırarak, işine motive etmekle sağlanır. Motive olmuş bir işgörenin, örgütsel amaçlara ulaşma derecesi yükselir ve bu da sonuçta işletmenin başarısını büyük ölçüde yükseltebilir (Koçel, 1995)

İş tatmini ve motivasyon arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkar. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyar. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması

sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin "dışsal tatmin", çalışma esnasında hissettiği tatmin ise "içsel tatmin"dir. Dışsal tatmini dışsal ödüller sağlarken, içsel tatmini de içsel ödüller sağlayacaktır. Tatmin olmuş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde motive olmuş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Yani, "motivasyon tatmin yaratabilir."

Sonuç olarak; işlerinden beklediklerini elde eden bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Bu da bireylerin motivasyon ve performansını yükseltir.

2. İŞ TATMİNİ (JOB SATISFACTION)

2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, bireyin işine karşı gösterdiği genel tutum ve davranışlarıdır. İş tatmini, işgörenin işi ile ilgili olarak duyduğu iç huzuru ve rahatlığını gösteren bir olgudur. İşe karşı tutumun olumlu haline "İş Tatmini", olumsuz haline "İş Tatminsizliği" denir. Çalışan kişi işine verdiği emeğin karşılığı olarak beklentilerini karşılamak ve kişisel iç dünyasına uygun bir ortamda çalışmak ister. İşgörenin beklentileri ile elde ettikleri arasında bir uyum olduğu ölçüde iş tatmini artar.

Örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de çalışanların işlerinden aldıkları tatmin ya da kısaca iş tatminidir. İş tatmininin varlığı, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artmasından stresin azalmasına kadar birçok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır. İş tatminsizliği ise işe gelmemek ve işten gönüllü olarak ayrılmak gibi örgüt açısından maliyetli sonuçlara neden olabilmektedir (Çarıkçı, 2001).

Çalışan, işi ile kendisi arasında uyumu sağlayıp; ücret, iş arkadaşlığı ve terfi olanakları gibi sosyal statü sembollerinden olumlu bir şekilde yararlanabilirse iş doyumunu sağlamış olur. Bu doyumu sağlayan faktörler kişiden kişiye değişmekle birlikte önemli olanlar ve daha az önemli olanlar olarak ikiye ayrılır. İşgörenin önemli bulduğu ihtiyaçları ne kadar yüksek oranda karşılanırsa iş tatmini de aynı oranda yüksek olacaktır.

Bir işyerinde en yüksek ücret alan kişi maaş ölçeğinde düşünüldüğünde ücretiyle paralel olarak iş doyumunu en çok sağlayan çalışan olarak görülebilir. Ama bu kişi iş arkadaşlarıyla sürekli çatışma halinde bulunuyorsa iş tatminini sonuçta işe karşı duygusal bir tepki olduğundan işe karşı tatminsizlik yaşayabilir. Sonuç olarak; bireysel tatmin yalnızca kişisel ihtiyaçların karşılanabilmesiyle belirlenmeyip çevresel faktörlerce de etkilenmektedir.

Bireyin içinde yaşadığı sosyal ve kültürel ortam incelendiğinde çok sayıda duygu ve değer yargılarının etkisinde olduğu anlaşılır. Bu açıdan ele alındığında tatmin sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur.

İş tatmininin birçok kişi tarafından tanımı yapılmıştır. Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Çalışkan, 2005).

Vrom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.

Eren ise iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlar (Eren, 2001).

Keith Davis ise, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır (Davis, 1988).

Yukarıda değişik şekillerce tanımlanan iş tatmini kısaca işi sevme, işe bağlılık, işe kendisini verme gibi iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlayabiliriz.

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır.

Çalışanın verimliliği ve performansının artması ise, işletmenin verimliliği ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için çalışanların işlerinde tatmin olmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. İşin tatminsizliği durumunda, düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzlukların yaşanacağı gibi hususlar dikkate alınmalıdır.

İş tatmini, "kişinin işini ve çalıştığı şirketi kendi kişisel amaçlarına erişebilmesine katkıda bulunacak şekilde değerlendirmesi olarak da ifade edilebil.

İş tatmini; çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamıdır. Bu çerçevede, çalışanın işiyle ilgili genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkmakta; aksi halde tatminsizlikten söz edilmektedir. Buna göre iş tatmini; bir çalışanın genel olarak işine bakışı, işiyle ilgili rasyonel ve duygusal reaksiyonları veya işiyle ilgili olarak yaptığı değerlendirmelerin bir sonucu şeklinde tanımlanabilir (Çarıkçı, 2001; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009).

Başka bir tanıma göre de, iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Üngüren ve Yıldız, 2009; Akıncı, 2002).

Genel olarak iş ve işle ilgili her şeyin bireyin istek ve ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda iş tatmini oluşur. İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluğu içerir. Çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebilirse, işçi duyacağı işçilik gururu ile işinden tatmin olacaktır. Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanabilen iş tatmini, işin özellikleriyle çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Akşit Aşık, 2010; Bingöl, 1990).

Akıncı (2002) Antalya Bölgesindeki 5 yıl ve üzerinde bir süredir faaliyette olan 9 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan işgörenleri kapsayan bir çalışmasında yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-işgören uyumu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişilerarası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar, işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörler olarak bulmuştur. Örgütlerin işgörenlere sağladıkları örgütsel olanaklar arttıkça işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin arttığını saptamıştır.

Baş (2002) tarafından öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi adlı çalışmada; "işin niteliği", "akademik ortam", "amirin tutum davranışları", "yönetsel ortam" ve "iletişim" faktörlerinin genel iş tatmini ile yüksek korelasyona sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bu beş faktörün genel iş tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip oldukları ve üzerlerinde durulması halinde öğretim üyelerinin iş tatmini önemli ölçüde yükseltilebilecekleri söylenebilir.

İşten doyumun derecesi çalışandan çalışana değişir. Doyum çalışanın gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine, işinden veya örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliliğine dayanır. İşten doyumu etkileyen örgütsel değişkenler işin niteliği, ücret,

yükselme olanağı, övülmek, çalışma koşulları, denetim, iş arkadaşları, çalışanın kişiliği, örgüt ve yönetim olarak sayılabilir. İşin niteliğini yetenekleri, yüksek becerileri kullanmaya, yaratıcılığa, değişikliğe, sorumluluğa elverişlilik, öğrenmeye olanak tanıması, demokratik denetimin olması, işin bilişsel buluşlara, yeniliklere açıklığı, değişik düşünce, beceri ve tutumu içerecek zenginlikte olması, sorun çözmeye dayanması gibi etkenler oluşturur. İşin niteliği yükseldikçe, genel olarak işten doyum da artmaktadır. Bir iş ne kadar anlamlı bir bütün oluşturuyorsa, çalışan işi bitirip başarıya ulaştığında o kadar doyum sağlar (Başaran, 1982).

Çalışan, işinde doyuma ulaştığında bunun diğer yaşam alanlarında da etkisini görmektedir. Çalışanın aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi olağan bir durumdur. Bu sebeple de çalışanın işten duyduğu doyumun yaşamdan duyduğu doyuma etkisi olağandır.

İşte doyuma ulaşamamak çalışanda kalp, mide rahatsızlıkları, kas sıkışmaları gibi birçok rahatsızlığa yol açabilir. Doyum eksikliği, uyku bozukluğu, çeşitli derecede kaygı gibi psikolojik rahatsızlıklara da yol açabilir. Doyuma ulaşmış bir çalışanın ne derece verimli olduğu bilinemez. Çünkü doyumla verim arasında direkt bir bağlantı bulunamamıştır. Ancak doyuma ulaşmamış çalışanın işinden kaçması, devamsızlıkların ve yapılan işin kalitesinin düşmesi gibi davranışları ile düşük devam ve düşük verim ilişkisinden bahsedilebilir (Başaran, 1982).

İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) oluştuğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002).

İş tatminsizliği durumunda ise, çalışanın verimliliği ve performansı düşmekte, işi sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilmektedir. Yönetimin görevi, çalışanın iş tatminini sağlayacak faktörleri belirlemek ve bu faktörleri çalışanlara göre düzenlemektir (Erdil vd., 2004). İş tatminin tam karşısında yer alan iş tatminsizliği bir ölçüde çalışanların işleriyle ilgili şikayetleri ve bu şikayetlere karşı gösterdikleri tepkinin bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar tatminsizliklerini çeşitli şikayetlerde ifade edebilirler. Buna göre çalışanların iş tatminsizlikleri ile ilgili tepkileri iki boyutta ele alınmalıdır. Yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif. 4 türlü çalışan tepkisinden bahsedilebilir. Örgütten ayrılma davranışıyla sonuçlanan tatminsizlik en aktif ve yıkıcı tepkidir. Buna karşın, çalışanların çeşitli araçlarla şikayetçi olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba göstermeleri ses çıkarma olarak nitelendirilirken aktif ve yapıcı bir yapıcı bir tepkidir. Çalışanların iyimser bir şekilde fakat pasif olarak koşulların iyileşmesini beklemeleri sadakat gösterme tepkisi ve son olarak ise pasif olarak koşulların kötüleşmesine izin vermeleri ise yok sayma tepkisi olarak nitelendirilir. Yok sayma tepkisinde kronik işe gelmeme ve işe geç kalma, hata oranının artışı gibi olumsuzluklar söz konusu olabilmektedir (Çarıkçı, 2001).

2.2. İş Tatmininin İçeriği

Günümüzde çalışanların işlerinden tatmin olması, artık işletmelerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından bir olmuştur. Çünkü şirket misyonları "Çalışanlarımız bizim en önemli kaynağımız değil, tek kaynağımızdır" ifadesi ile algılanmaya başlamış ve bu prensiple içyapılarını oluşturmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bir kurumu yükseltecek, kara geçirecek, bir şirketi pazarda mihenk taşı olma seviyesine çıkaracak olanlar şirketin çalışanları olacaktır. Yani kurumları zirvelere taşıyanlar da batıranlar da kurumların çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanlar şirketin hayatının devamı bakımından müşterilerden daha önemlidirler.

Bir şirketin başarısı, çalışanlarının başarısı demektir. İş hayatında başarının bir çok sırrı vardır. Başarıyı bir noktaya bağlamak oldukça zordur. Bu etmenlerden biri de çalışanın ruhsal ve fiziksel olarak tatmin ve doyuma ulaşmasıdır. İş tatmini, kişinin işinden veya iş hayatından zevk alması, işiyle olumlu duygusal etkileşime girebilmesidir. Kısacası, yapılan işi bir 'angarya' veya bir 'zorunluluk' olarak değil de bir zevk veya tutku haline dönüştürebilmesidir.

İş ortamındaki tatmin nasıl olabilir? Örneğin, kişiyi tanıma, ona saygı gösterme, sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilme, yükselme imkanı verme, bunların sadece birkaçıdır. Tabii ki tatmin konusu bunlarla sınırlı değildir. İşin içinde para da vardır. İnsanların yaptıkları karşılığında gereken mükafatı da elde etmeleri de tatmin ve doyum noktasında önemlidir.

Sonuç olarak, iş yerinde tatmin olmak başarı ve üretkenliğin; aslında hayatta mutlu olmanın anahtarlarından biridir. Burada kesinlikle işin maddi yanını, yani parayı yok sayamayız. Ama para kesinlikle mutluluk ve tatminde ana unsur değildir. Sadece sağlamlaştırıcı harç malzemesidir. İşinden zevk alan birey hem kendi hayatını anlamlı kılmaktadır ve bu enerjisi ve üretkenliğiyle kurumunu da taşımaktadır. Kısacası iş hayatında ruhun tatmin olması ana unsurdur.

2.3. İş Tatmininin Genel Özellikleri

Modern çalışma sistemleri, yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren işi başarmaktan kaynaklanacak hiç bir doyum duygusu vermeyen, fakat çalışanı çok sıkı bir makine denetimi altında tutan gittikçe daha küçük parçalara bölmüştür (Acar, 1993). Bu bağlamda çalışanları motive ederek işten tatmin duygularını geliştirmek ve aynı zamanda üretimi maksimize etmek yöneticilerin temel sorunlarının başında gelir (Erdoğan,1991).

İş tatmini tartışmasız bir dinamizm içerir. Yöneticiler bir defaya mahsus yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuya birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir, bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Şimşek, 1995):

1) İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir.
2) İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
3) İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb.

2.4. İş Tatmininin Önemi

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (Kahn, 1973).

Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerde iş tatminine artan ilgi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Başlıcaları;

1) Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.
2) Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş şekil ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.
3) ABD'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937'de Wagnerr işçi işveren ilişkileri yasasının çıkarılması ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi arttırmıştır.
4) İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır (Baysal, 1997).

İş tatminini incelemenin yönetim açısından çeşitli faydaları vardır. Bunların başında yönetimin işletmedeki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olması gelmektedir. Bir tarama çalışması; iş görenlerin işleri hakkında ne hissettikleri, bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına netlik kazandırır. Bu nedenle, tarama çalışmaları iş gören sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliğini taşır.

İş tatmini taramasının başka bir yararı da oluşturduğu mükemmel iletişimdir. Tarama planlandıkça, yürütüldükçe, sonuçlar tartışıldıkça, her yönde iletişim gerçekleşir. Beklenmeyen yararlarından biride tutumlarının gelişmesidir. Kimileri için tarama bir güvenlik supabı, duygusal bir boşalma aracıdır. Kimileri için de, yönetimin iş görenlerle ilgilendiğinin somut bir kanıtı ve yönetime karşı daha iyi duygular beslemenin nedenidir. İş tatmini taramaları belli eğitim gereksinimlerini saptamak için yararlı bir yön-temdir. Genellikle, işgörenlere, gözetimcinin işi dağıtma, yeterli talimat verme gibi konularda ne ölçüde başarılı olduğunu düşündükleri sorulur. Bu da dolaylı olarak, değişik gözetimci gruplarının ne tür bir eğitime gereksinimleri olduğunu ortaya koyar (Davis, 1988).

2.5. İş Tatmini Ölçümü ve Tarama Türleri

İş tatmini ölçümü için çeşitli analiz yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bunların içinde iş tatmini envanteri en çok bilinendir. Burada işin kişi açısından değişik görünümleri verilmekte ve bu görünümlere göre kişinin tatmin yığılımları (çok, az, normal vb.) saptanmak istenmektedir.

İş tatmin taramaları, anketler olsun, görüşmeler olsun sorulan sorunun türüne göre üç genel başlık altında incelenir.

- **Nesnel Tarama:** Bu taramaların birçok türü vardır. En çok kullanılan türü şıklı soruları içerendir. Bu tür taramada, soru sorulan kişiler her sorunun tüm yanıtlarını okurlar ve aralarından uygun olanını işaretlerler. Bazı türlerde "Doğru" "yanlış" işaretlenebilir. Hangi tür olursa olsun, nesnel taramaların en olumsuz yönü, yanıtların yönetimce düzenlenmiş olmasıdır. Taramaya katılanların yapabilecekleri tek şey, kendilerine en uygun olan yanıtı vermekten ibaret olmasıdır. Bu da, katılımcıların duygularını çok yanlış ve/veya hiç yansıtamamalarına neden olabilir.
- **Betimleyici Tarama:** Bu taramada yanıtları işgörenler kendileri verirler. Tepkiler ya güdümlü ya da güdümsüz bir biçimde elde edilir. Güdümlü soru, işgörenin dikkatini işin belirli bir yönünde toplar ve ona ilişkin sorular sorar. Güdümsüz soruda, işgörenlerin o anda akıllarına geleni belirtmeleri olanağı vardır.
- **İzdüşel Tarama:** Bu taramalar, psikiyatrisiler veya psikologlar tarafından akıl sağlığını incelemek için geliştirilmiş kişilik testleridir. İzdüşel yöntemler genel taramalar için kullanılmaz.

2.6. İş Tatmin Değişkenleri

Robbins (1986), iş tatmin değişkenlerini örgütsel, grup ve birey düzeyinde ele almıştır (Robbins, 1986);

Örgütsel seviyedeki özellikler:

- Örgütsel yapı
- Örgüt kültürü
- İş tasarımı
- Fiziki çevre
- İş yeri tasarımı
- Stres
- Performans değerlendirme sistemi
- Ödüllendirme

Grup seviyesindeki özellikleri:

- Rol çatışması
- Statü uygunluğu
- Grup bağlılığı
- İletişim kesinliği
- Çatışma

Birey seviyesindeki özellikleri:

- Evlilik durumu
- Algılama

Örgütsel seviyede tatminin örgüt yapısının, işçinin otonomi veya kesinlik tercihleriyle eşleştiği, iş özellikleri modeli üzerinde işin uyarlandığı, fizik-sel çevresinde destekleyici, iş alanının elverişli ve iş stresinin az olduğu, performans sisteminin adil olarak algılandığı ve

bireylerin değerleriyle örgüt değerlerinin karşılaştırılmasında yüksek olduğu zaman, pozitif olarak etkilendiği görülmüştür.

Grup seviyesinde çok sayıda grup değişkeninin tatminle ilişkisi olduğu, yüksek statüde uygunluğunun olduğu, grup üyelerini destekleyici ve birbirine bağlı ve iletişim alanında daha az karışıklığın olduğu, üstlerin uygun liderlik tarzından faydalandığı ve karmaşanın az olduğu yerde iş tatmininin artacağı görülmüştür.

Birey seviyesinde evli işgörenlerin işlerinde daha fazla tatmin oldukları görülmüştür.

2.7. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerinin iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır (Akıncı, 2002).

Erdil vd. (2004) iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmada; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Erdemir, Öz ve Güleç'in (2004) Selçuk Üniversitesi Karaman kampüsündeki akademik personel üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda çalışma ortamında tatminsizliğe yol açan en önemli faktörler; Finansal kaynakların sınırlılığı, Ödül ve ceza sisteminin aksaklıkları veya bu sistemin hiç olmayışı ve Çalışanlara ayrıcalıklı davranışlar olarak sıralanmaktadır.

Locke'e göre iş tatminini oluşturan en önemli faktörler eşit ödüller ve destekleyici çalışma koşulları ve iş arkadaşlarıdır. Adaletli ve çalışanların beklentilerine uygun ücret sistemleri ve terfi politikaları iş tatminini etkiler. Buna göre, ücretler işi talepleri, çalışanın bireysel yetenek düzeyi ve toplumsal ücret standartları temellerinde adil olarak algılandığında tatmin beklenen bir sonuçtur. Fiziksel çalışma koşullarının çalışanların işlerini yapmalarını kolaylaştırması iş tatminin etkiler. Bunu yanı sıra, destekleyici ve dost canlısı tutumları olan iş arkadaşları ve üstler de iş tatminini olumlu etkiler (Çarıkçı, 2001).

Bu arada işgörenlerin ücretlerinden tatmin olmaları konusunda aldıkları ücret değil de, ücretlerinin başka kişilerle kıyaslamaları kriter olarak alındığında anlamlı sonuçlar çıktığı görülmektedir. İnsanları tatminsiz yapan salt kendi ücretlerinin düşüklüğü değil de, diğer çalışanlarla [muhtemelen aynı nitelikteki işte çalışanlarla] karşılaştırmalarında elde ettikleri kanıların kendi aleyhine olmasıdır. Özellikle grup veya ekip halinde çalışmalarda bu tür kıyaslamalar daha çarpıcı olarak görülmektedir (Güney vd., 1997).

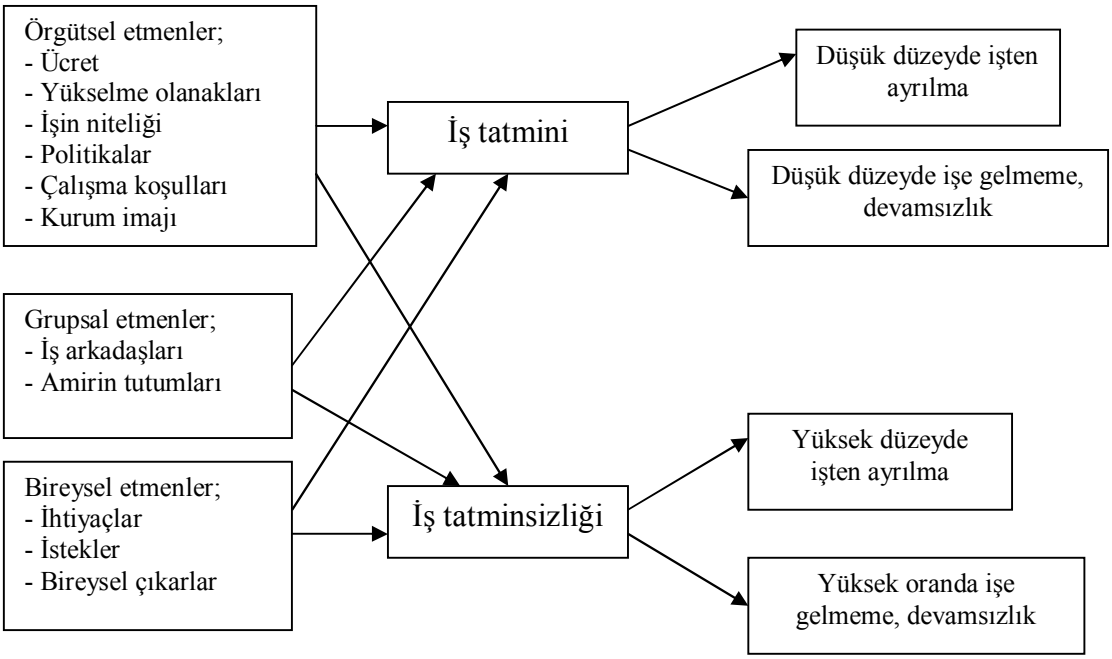
İş tatminini, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar, işletmenin çalışanın sağlığını koruması ve tam bir iş güvenliği sağlaması, çalışanın beceri, deneyim ve bilgilerini işinde kullanabildiği oran, üretimde bulunmaktan doğan gurur, mesleki ilerleme, kariyer geliştirebilme, iş akışını denetleme yetkisi olması, işyerindeki olumlu beşeri ilişkiler, işletmenin genel politikaları, işletmenin toplumdaki statüsü, amirin tutum ve davranışları gibi etmenlerin etkisiyle oluşmaktadır. İş tatmini de doyumsuzluk gibi bazı olumsuz davranışlara sebebiyet verebilir. İş

tatmini sağlayamamış çalışan işe geç gelme, hiç gelmeme, işi yavaşlatma, araçlara zarar verme, huzursuzluk çıkarma gibi davranışlarda bulunabilir (Ergenç, 2003).

Öğretim elemanının akademik yaşamın içinde yaptığı işin işlevsel değerini artıran, iş yerinde harekete geçiren, hareket enerjisi veren ve harekete devamlılık kazandıran iç ve dış nedenler vardır. Bu nedenler kişinin işine yönelmesine, benimsemesine, ondan doyum almasını sağlar. Böylece işiyle bütünleşen öğretim elemanı, akademik yaşam süresince etkili, verimli ve mutlu çalışır (Aytaç vd., 2001).

Amaç teorisine göre bireyi en çok doğrudan motive eden faktör, kişinin kendi hedef ve amaçlarıdır. İş motivasyonu akademisyene fiziksel ve ruhsal tatmin sağlar. İşine güdülenen kişi yeni hedef ve tatminlere yönelirken yaratıcılığını sergiler. Böylece bilimsel aktivitelerini ortaya koyarak toplum tarafından kabul görür.

İş tatminine veya tatminsizliğine neden olan etkenler ve sonuçları Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. İş tatminine ve tatminsizliğine neden olan faktörler ve sonuçları

Şekil 1'de görüldüğü gibi akademisyenlerin de çalışma yaşamalarından tatmin olmalarını sağlayan birçok etmen vardır. Örgütsel etmenler, başta ücret olmak üzere, üniversite yönetimi tarafından akademisyenlere sağlanan her türlü ekonomik ödüller, üniversitenin yapısı ve yönetim politikaları, iletişim, işte ilerleme olanakları, teknoloji, çalışma koşullarıdır. Grupsal etmenler, üniversite içindeki hiyerarşik ilişki olarak adlandırılan dikey ilişkiler ve aynı statüdeki diğer öğretim elemanlarıyla olan yatay ilişkilerdir. İşyeri içindeki sosyal ilişkiler, iş tatmini açısından önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, işyeri arkadaşlıklarının, yani grup ilişkilerinin iş tatmini ve işe karşı geliştirilen tutum üzerine etkili olduğunu göstermektedir. Bireysel etmenler olarak akademisyenlerin kişilik, misaç, tutum, yetenek ve becerileri, yaş, cinsiyet, eğitim, gereksinim ve beklentileri gibi farklı özellikleri ileri sürülebilir. Bireysel etmenler, öğretim elemanlarının hem işten farklı etkilenmelerine hem de farklı sosyal ilişkiler kurmalarına yol açmaktadır (Aytaç vd., 2001).

İş tatmini, birçok değişkenin etkisi ile oluşan karmaşık bir olgudur. Bu değişkenler bireysel ve iş çevresi olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişilik ve işte geçirilen süre, iş çevresi ile ilgili olanlar ise; ücret ve terfi, fiziki çalışma koşulları, iş ve işin özellikleri, kararlara katılma, iletişim, mesleki düzey ve geri besleme olarak sayılabilir (Ardıç ve Baş, 2006).

İş tatminine etki eden birçok faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, kararlara katılma, yönetim tarzı, rol açıklığı, farkına varılma çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde yönetimin önemli görevlerinden biri çalışanın iş tatminini sağlayacak bu faktörleri belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapmaktır. İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift Faktör Kuramı" ile oluşmuştur (Adler et al., 1985; Ardıç ve Türker, 2001). Bu çalışmada iş tatminine etki eden işletme içi faktörler üzerinde durulacaktır ve bu faktörlerden literatürde en çok bahsi geçen aşağıdaki unsurlar incelenecektir.

2.7.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar (Ardıç ve Baş, 2006).

Yapılan bir çalışmada; bayan bilim adamlarının erkek akademik personelden daha işlerinden tatmin oldukları fakat akademi dışındakilere oranla daha fazla tatmin oldukları bildirilmektedir. İşinde kalabilme garantisi olan Akademik bilim adamları akademi dışındaki bilim adamlarından daha yüksek oranda işlerinden tatmin oldukları gözlenirken, işinde kalabilme garantisi olmayan akademik bilim adaları, akademi dışındaki bilim adamlarıyla aynı oranda işlerinde tatmin oldukları gözlenmiştir. Sonuç olarak kendi sektörlerine göre gelirleri yüksek olan çalışanların da iş tatmini yüksek olmakta, fakat diğer sektörlerdeki gelirlerin durumu iş tatminini etkilememektedir (Bender ve Heywood, 2006).

2.7.2. Yaş

Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin yaşlı işgörenlere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Wringt ve Hamilton (1978), Kalleberg ve Loscocco (1983) yaptıkları çalışmalarda yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığını belirtmişlerdir (Ardıç ve Baş, 2006).

2.7.3. Takdir Edilme Duygusu

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 1998). Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak taktir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Chin et al., 2002; Erdil vd., 2004).

Eğitim kurumlarında başarıların takdir edilmesi hususunda yukarıda da belirtildiği gibi bireysel bir performans değerleme ve bunun sonucu olarak uygulanan bir ücret artışı sistemi bulunmamaktadır. Ücret artışları, kıdeme göre ve genel olarak yapılmaktadır. Son dönemde uygulanmakta olan bireysel projelerin değerlendirilmesi uygulamaları ve uzmanlık sınavları ile bu dar kalıplar aşılmaya çalışılmaktadır. Eğitim kurumları içerisinde (her kurumda farklılaşmakla birlikte) çalışan personelin başarıları üst yönetim tarafından maddi olmasa da manevi ödüllerle takdir edilmektedir. Buda çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu artırıcı bir etki yapmaktadır.

2.7.4. İletişim

Yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini doğurmadığı görülmüştür (Ardıç ve Baş, 2006).

Yapılan bir araştırma sonucunda iletişim ile; işin niteliğinden tatmin, kurum imajından tatmin, yöneticilerden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin arasında anlamlı ilişki bulunmuş, ancak iletişim ve ücret arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2004).

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında iş görenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991). İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi ile işgörenlerin iş tatmini aynı yönlü bir ilişki göstermektedir (Kim, 2002: 231; Schwiger ve Denisi, 1991; Nathan et al., 1991; Yüksel, 2005). Ayrıca yapılan bir çalışmaya göre, işgörenler birbirleri ile ne kadar çok iletişim halinde olurlarsa o kadar işlerinden memnun olmaktadırlar (Ege, 2000).

Eğitim camiasına baktığımızda aynı kurum içinde çalışanlar arası iletişim etkin olmasına karşın okullar arasında ve üst kademe yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimin çok sağlıklı olduğu söylenemez. Farklı okullardaki öğretmenler arasında bilgi ağlarının bulunmayışı nedeni ile etkili veri alışverişi sağlanamamaktadır.

Eğitimin kalitesi, bu eğitimi verecek olanların verimliliğine bağlı olduğuna göre kişiler arası veya kurumlar arası iletişimin etkinliğinin sağlanması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iletişimin de sadece üstten emir ve talimatların iletimi amacı ile değil aynı zamanda çalışanların istek ve ihtiyaçlarını üst yönetime iletmeleri için de kullanılıyor olması yarar sağlayacaktır.

2.7.5. İş ve İşin Özellikleri

Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminin azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir (Ardıç ve Baş, 2006).

Bakan ve Büyükbeşe (2004) Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkileri araştırma için akademik örgütler üzerinde Türkiye'de rast gele seçilen bir üniversitenin beş fakültesinde yaptıkları araştırmada, iş tatminini oluşturan işin niteliğinden tatmin, kurum imajından tatmin, yöneticiden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin ve ücret tatmini değişkenleri ile iletişim boyutu arasındaki ilişki incelemişlerdir. İletişim ile işin niteliğinden tatmin, kurum imajından tatmin, yöneticiden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin ve çalışma arkadaşlarından tatmin arasında anlamlı ilişkiler bulmuş, ancak iletişim ile ücret arasından anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır.

2.7.6. Kurum imajı

İmaj, geçmişte kişi ya da kurumun ya da nesnelerin diğerlerinden ayırt edilmesi olarak tanımlanmıştır. Ancak, günümüzde bilgi teknolojilerindeki gelişim ve küreselleşmeye bağlı olarak kurumlar imaj kavramına daha farklı bakmak durumunda kalmışlardır. Bugün kurum imajı daha çok, çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelmektedir. Kişilerin ya da kurumların örgütle dolaylı ya da dolaysız ilişki kurduklarında ortaya çıkar. Kişiler bu yolla kurum hakkında bir izlenime sahip olurlar ve buna kurum imajı denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Kurum imajını genel olarak değerlendirmeye yönelik yapılan araştırmalarda, kurumun iyi yönetim tarzı, finansal gücü, yenilik yapma becerileri, nitelikli personeli kuruma çekme ve onları elde tutma becerileri, sosyal sorumluluk bilinci gibi kriterlerle değerlendirildikleri görülmektedir. Bir paydaş grubu olan kurum çalışanlarının da kendi kurumları ile ilgili bir imajları vardır. Nasıl ki kurum imajı tüketiciler tarafından olumlu olarak değerlendirildiğinde, bunun sonuçlarını kurum artan satış ve karlılık olarak görecekse, aynı şekilde çalışanların da kendi kurumlarının imajını iyi olarak algılamaları onların performanslarının artmasına neden olacaktır. Kurumların farklı ilişki grupları vardır. Bu gruplar aynı zamanda kurumdan farklı

beklentilere sahiptirler. Çalışanlar da kurumlarından çeşitli şekillerde beklenti içindedirler. Bu beklentilerin karşılanması ölçüsünde kurumları ile ilgili izlenimleri değişecektir (Küçük ve Bayuk, 2008).

Kurum kimliği ile esas olarak sağlanmaya çalışılan, hedef kitlenin aklında yer edebilecek olumlu ve istenilen imajın oluşturulması ve bunun sağlamlaştırılmasıdır. Olumlu ve istenen bir kurum imajı yaratmak için ise, işletmede öncelikle bu amaçla ilgili bir alt yapının kurulması ve bu doğrultuda dış ve iç imajın oluşturulması gerekmektedir (Bolat, 2004).

2.7.7. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil, 2004).

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Feldman ve Hugh, 1986, akt, Erdil vd., 2004). Günümüz toplumunda iş görenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır (Nicholsan, 2003). İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar.

Ülkemizde tüm eğitim sisteminin tek elden yönetilmeye çalışılması ve yerel idarecilerin sadece uygulayıcı vazifesi yapmaları ve yine okullarda alınan kararlarda idarecilerin etkili baskınlıkları eğitim sektöründe tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar arasında sayılabilir. Eğitim sektöründe çalışanların kendi bilgi ve yetenekleri doğrultusunda uygulamalarını gerçekleştirmelerinin sağlanması için yetki devrinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Eğitimcilerin iş tatminlerinin sağlanması ya da artırılması için, emir verici ve cezalandırıcı bir

yönetim tarzı yerine katılımcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı kanımızca daha etkili sonuçlar verecektir.

Yönetimde verimlilik, etkinlik ve kalitenin sağlanması günümüzde üzerinde en fazla durulan konular arasındadır. Kamu kurumları kamuya hizmet etmek amacıyla kurulan ve kamunun kaynaklarını kullanarak görevlerini yerine getirmeye çalışan kurumlar oldukları için, verimlilik, etkinlik ve kalite kavramları kamu yönetimi için ayrı bir öneme sahiptir. Geçen 20 yıllık süreçte ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi anlayışının temel amacı yönetimde etkinlik ve verimliliği sağlamak, nedeni ise düşük kamu yönetimi verimliliğidir (Al, 2002). Kamu hizmetlerinin pahalı üretimi, esas itibariyle, kaynakların etkin kullanılmayışından ve elde edilmesindeki sorunlardan ileri gelmektedir. Kaynakların verimli kullanımı ekonomik büyümeyi ve sonrasında kalkınmayı sağlayan etki yaratır (Şenses, 1987).

Etkinlik, yapılan faaliyetin temel amaca uygunluk, diğer bir ifade ile yapılan hizmetin amaca ne kadar hizmet ettiğinin göstergesidir. Etkinlik de kamu yönetiminde verimlilik kadar önemlidir. Etkinlik faktörü anlayışı, kamu kurumlarının planladıkları ve yürüttükleri faaliyetlerin toplumun ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmasını gerektirir (Şentürk, 2008).

Benzer şekilde, aynı çıktıyı sağlamak üzere, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan kaynakların asgariye düşürülmesi, yani ekonomiklik kamu yönetimi için önemlidir.

Kamu yönetimi kapsamında, faaliyetlerin ihtiyaçlara uygunluğu da önemli bir faktördür. Faaliyetlerin ihtiyaçları karşılama yeteneği, faaliyet kalitesi olarak ifade edilebilir.

Kaynakların elde edilme performansı ile bu kaynakların kullanımında etkinliği, verimliliği ve ekonomikliği artırma çabaları "kaynak yönetimi" konusu içinde değerlendirilmektedir. Bu niteliği ile akademisyenler de üniversitelerin temel kaynakları arasında yer alır. Akademisyenlere uygun çalışma ortamları hazırlanarak ihtiyacı karşılayacak nitelikte eğitim, araştırma ve danışmanlık hizmetlerini yürütmeleri sağlanmalıdır.

Kaynak yönetimi, bir kurumun kaynaklarını olabildiğince artırmak, bu kaynakları en etkin, verimli ve ekonomik biçimde kullanmak amacıyla yaptığı planlama, uygulama, denetleme ve geliştirme faaliyetidir. Buna göre, kaynak yönetiminde üç temel aşama izlenir (Şentürk, 2008);

1) Kaynakların geliştirilmesi
   a. Mevcut kaynakların etkin biçimde elde edilmesi
   b. Yeni kaynak arayışları
2) Kaynakların kullanılması
3) Kullanımın denetlenmesi

Kaynakların kullanımında bir yandan kaynakların optimal dağıtımı sağlanırken, kullanımda da etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik ilkeleri gözetilmelidir. Kaynakların kullanımı ile ilgili kurum performansının ölçülmesi denetimle gerçekleştirilir.
Bir kurumun kaynakları mali, beşeri, fiziki ve teknolojik kaynaklar olmak üzere dört ayrı kaynaktan oluşmaktadır. Temel üretim faktörleri olarak da tanımlanan bu kaynaklar; makine, malzeme, işgücü ve yöntemdir (Üçüncü, 2003).

Kurumsal gelişimin sağlanması için bazı temel ölçütlerin dikkate alınması ve bu ölçütlere uyulmasını gerektirir. Üniversite için alınabilecek ölçütler aşağıdaki gibi olabilir;

1- Üniversite gelişimi
2- Müşteri memnuniyeti
3- Kalite yönetim sistemi
4- Mali yapı
5- Kaynak kullanımı
6- Süreç etkinliği
7- Çalışanların etkinliği
8- Faaliyet sonuçları
9- Süreç iyileştirme ve geliştirme
10- Süreç denetimi

Başarılı bir yönetim, alınacak kararlarda yetkilerin kullanımı ve paydaşların görüş, fikir ve katkılarını kararlara dahil edebilmeleri için neler yapmaları gerektiğiyle ilgili olan kurum, kural, süreç ve davranışları da göz önüne alınarak, sorumlu ve duyarlı bir biçimde gücün kullanımıdır (URL-12, 2008). Kamu yönetimi artık karar alan, uygulayan, yönlendiren ve yöneten olmaktan çıkmakta, paydaşlarının da karşılıklı etkileşim içinde politika belirlemesi, planlaması, uygulaması ve denetlemesini öngören çok taraflı yönetim sürecinin katalizörü olarak görev yapmaktadır (Toprak, 2000).

Genel olarak, bir organizasyondaki tüm çalışanlar "insan kaynakları"nı oluşturur. Organizasyondaki insan kaynakları üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam süreli ya da kısmı süreli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şeklerde istihdam edilen tüm personelden oluşur. İnsan kaynaklarının kullanımı, verimliliğe katkısı bakımından bir organizasyonun diğer faktörlerinden makine ve malzemeye göre daha fazlasını vaat etmektedir. Diğer kaynakların ve o kaynaklara ait verimliliği artırmanın bir üst sınırı vardır. İnsan kaynaklarının verimliliğinin artırılmasının ise bir üst sınırı yoktur (Aktan, 2003). Makinayı kullanan ve malzemeyi işleyen insandır. Bu nedenle verimlilik, insana rağmen değil insan ile artırılabilir. Dolayısıyla insan kaynaklarının geliştirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi kurumsal gelişim için kaçınılmaz bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Etkili bir üretim ve performans değerlendirme etkili bir organizasyonla gerçekleştirilebilir. Organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına da gelmektedir (Can, 1994; Eren, 2003).

İnsan kaynaklarının etkin kullanımı ve yüksek verim alınması için aşağıdaki çalışmaların yapılması gerekir (Şentürk, 2008);

a) **Planlama:** İnsan kaynakları yönetiminde planlama fonksiyonu, kuruluşa ait kadroların ve çalışan kişilere ait kariyerin, organizasyonun amaçları doğrultusunda belirlenmesini içerir. Kadro planlaması; kuruluştaki her birimin görevini gereği gibi yerine getirebilmesi için çeşitli işgücü sınıflarında ihtiyaç duyulan kadroların saptanması, iş tanımı ve diğer gerekli dokümanların hazırlanarak, kadro sayılarının belirlenmesi ve bu kadrolara uygun kişilerin görevlendirilmesidir. Kariyer planlaması; kişinin, çalıştığı kurumun geleceğe yönelik

hedefleri ile kendi kişisel hedefleri arasında eş güdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Akal, 2003).

b) **Motivasyon:** İnsanların davranışlarını ya idealleri ya da ihtiyaçları belirler. İnsanları belirli davranışlara yönlendiren etkiye motivasyon ya da güdü denir (Üçüncü, 2005).

Motivasyonun sağlanabilmesi için aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır (URL-13, 2008); **Hedeflerin belirlenmesi:** Çalışanların motive edilebilmesi için çalıştıkları kurumun hedefleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Ulaşacağı hedefi bilemeyen insanların istekle yola çıkması beklenemez.

- **Kurum hedefi ile kişisel hedeflerin örtüşmesi:** Kurumun ulaşmaya çalıştığı hedefe ulaşması durumunda çalışanların da bundan yararlı çıkacakları inancı yerleştirilmelidir. Bu yarar sadece maddi değil, iş tatmini, başarılı kurumda çalışma ayrıcalığı, kariyer ilerlemesi gibi hususlarda da olmalıdır.
- **Hedefin ulaşılabilirliği inancı:** Belirlenen hedefin kurumun mevcut imkanları ile ulaşılabilir olduğuna çalışanlar inanmalıdır. İnsanlar inanmadığı bir şey için fedakarlıkta bulunmazlar.
- **Başarının ödüllendirilmesi:** Başarı sergileyen kişi ve ekipler mutlaka ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme maddi olabilir ama çoğunlukla teşekkür, başarının diğer çalışanlara duyurulması gibi unsurları kapsamalıdır. Aksi takdirde sürekli maddi ödüllendirme kişileri bencil davranışlara sevk eder.
- **Çalışma mekanının iyileştirilmesi:** Çalışma mekanının dekorasyonu, aydınlatılması, ısısı gibi faktörler çalışanların başarısına etki eder.
- **Ücrette adalet:** Aynı işi yapan, aynı konumda bulunan kişilerin aynı ücreti almaları gereklidir. Oysa belediyelerde memur ile işçi arasında ciddi ücret farkı vardır ve bu da motivasyonu bozmaktadır.
- **Yönetimde adalet:** Yönetimin çalışanlar arasında ayrım yapmaması gereklidir. Eğer yönetimin prensi gibi görülen isimler varsa, bu kurumda iş huzuru, dolayısıyla motivasyon olumsuz etkilenir.
- **İş garantisi:** Çalışanlar, ciddi bir hata yapmadıkça iş garantileri olduğuna inanmalıdır. Her an işten çıkarılacağını düşünen kişilerin bu stres altında başarılı olmaları mümkün değildir.
- **Yönetime katılım:** Çalışanların başarılarını etkileyen en önemli unsurlardan birisi, karar aşamalarında fikirlerinin alınmasıdır.

c) **Eğitim:** Kişi, grup ya da örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinliklerdir. Eğitim, kişilerin hayatı boyunca ailede, okulda, yazılı ve görsel bilgi kaynaklarında, iş başında ve benzeri şekilde bilgiler edinerek kendi bilgi, beceri ve davranışlarının değişmesidir.

d) **İletişim ve koordinasyon:** Koordinasyon, kurum içinde birimlerin ve çalışanların aynı amaç doğrultusunda çalışmalarını birbirleriyle entegre etmesi; iletişim ise, kişi ve birimler

arasında bilgi ve anlayış aktarılması sürecidir. Kurumda çalışanlar ve birimler, kurum bünyesindeki diğer çalışanların ve birimlerin ne yaptığını, nasıl yaptığını, ne zaman yaptığını bilmek ve birbirleri ile bağlantılı çalışmalarda ortak hareket etme yetenek ve imkanını kazanmış olmak zorundadırlar. Burada sözkonusu olan iç iletişim, kuruluş çalışanları ve bölümleri arasında bilgi ve anlayışın etkin olarak transferidir. İletişim, anlaşmanın temel gereklerindendir. Kurumun başarısı etkin ve verimli işbirliği ile mümkün olduğuna göre, işbirliği için kuruluş çalışan ve bölümleri arasında etkin iletişimin bulunması gerekmektedir. İç iletişimin bazı boyutları aşağıda verilmiştir;

- Bölümlerin birbirlerinin işleri hakkında, bölümlerin kendi aralarında iş ve işlemlerle ilgili,
- Kurumun vizyon, misyon, politika ve hedefleri konusunda çalışanların bilgi sahibi olması
- Müşteri talep, şikayet, öneri ve değerlendirmelerinin ilgililere ulaşması
- Yapılan iş ve işlemleri ilgilendiren mevzuat, teknoloji, sistem ve benzeri konularda zamanında ve yeterli bilgi akışı
- Oluşmuş ya da potansiyel problemlerin ilgili kişi ve birimlere zamanında ulaşması

İşleri doğrudan ilgilendiren bu bilgilerin yanı sıra, kuruluş içinde motivasyon ve dayanışma duygularının güçlendirilmesinde önemli katkıları olan çalışanların bilinmesini arzu ettikleri doğum, evlilik, hastalık, vb. kişisel bilgilerinin de diğer çalışanlara iletilmesi önemlidir.

e) **e-ölçüm ve değerlendirme:** Kurumda çalışanların performans değerlendirmesi, görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini, kısacası, bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 1999). Bir başka ifade ile, çalışanların sadece işteki verimliliğini ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir (Sabuncuoğlu, 2000).

Performans değerlendirmesi ile çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara uyum düzeyini geri besleme olanağı sağlanır.

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Erdil 2004).

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır (Ardıç ve Baş, 2006).

Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşemeyebilir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikayetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır. Bu yüzden yönetime güven duyulmaması durumunda, iş tatmini için çalışma şartlarının o kadar da etkili olmadığı anlaşılmaktadır (Erdil, 2004).

Kurumsal itibar, kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerin kurum hakkındaki algılamalarıdır. Buna göre olumlu itibar elde etmek için kurumların, hedef kitleleriyle iyi ilişkiler kurup, bu ilişkiler sürdürmeleri gerekmektedir. Kurumların hedef kitleleriyle etkili ilişkiler kurması, ancak kurumların uyguladığı halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği ile mümkündür. Bu da bize güçlü ve olumlu bir itibarın, ancak etkin halkla ilişkiler çabaları sonunda oluşabileceğini göstermektedir (Ural, 2008).

2.7.8. Yönetici

Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını uygun bileşimde bir araya getiren, bu araçlar arasında uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir (Eren, 2004). Yönetici, örgüt çalışanlarının performansından sorumludur. Yöneticinin temel amacı, üretim faktörlerini yüksek performansta kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir. Çalışan açısından yöneticinin güvenilir ve kararlı olması önemlidir. Yönetici, örgüt çıkarları ile çalışan çıkarlarını aynı ölçüde önemsediğini göstermesi çalışanların iş tatminlerine olumlu etki yapacaktır.

2.7.9. Arkadaşlık Ortamı

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996).

Erdil vd. (2004) tekstil işletmelerinde yaptıkları yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler adlı çalışmasında iş tatmini en çok etkileyen faktörün arkadaşlık ortamının olduğunu bulmuşlardır.

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar (Aydın, 2000). Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır (Erdoğan, 1996). Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı

beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Karadal, 1999).

Özellikle takım çalışmasının olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin önemi daha da artmaktadır. Ekiplerin başarısında üyelerinin birbiri ile kaynaşması yatmaktadır.

Yönetimin çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş tatmini ve performansı artırmada yararlı bir uygulama olacaktır. Eğitimciler arasında arkadaşlık ortamına baktığımızda, diğer iş dallarıyla kıyaslandığında, sosyal ilişkilerin oldukça kuvvetli ve birbirlerini destekler nitelikte olduğunu görmek mümkündür. Özellikle kamu kurumlarında çalışan eğitimciler için bireysel bir performans değerlemenin (müfettiş denetimleri hariç) uygulanmıyor olması ve bunun neticesinde kişiler arası rekabetin oluşmaması bu arkadaşlık ilişkilerini kuvvetlendiriyor demek yanlış olmayacaktır.

2.7.10. Ücret

Çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir (Erdoğan, 1996; Ardıç ve Baş, 2006).

Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken başlıca sorun ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyumlu olduğu kadar gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli bir unsurdur (Eren, 1998). İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir.

Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir.

Eğitim sektöründe en sancılı konulardan bir tanesi de ücrettir. Özellikle ücretlere yapılan artışların azlığı ve piyasada benzer işlere ödenen ücretle kıyaslandığında kamu alanındaki çalışan eğitimcilerin ücretlerinin düşük seviyede kalması önemli bir tatminsizlik unsurudur. Eğer çalışanın verimli olması isteniyorsa ücret adaletinin sağlanması gerekmektedir. Eğer kişi aldığı ücretin verdiği emeği karşılamadığı duygusuna kapılırsa işinden tatmin olma düzeyi düşecektir bu ise beraberinde verim düşüşünü de getirecektir.

2.7.11. Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır.

2.7.12. Kararlara Katılma

Çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler.

2.7.13. Mesleki Düzey (statü)

Çalışanların mesleki düzeyleri de iş tatminlerini etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadırlar. Toplumda kabul gören daha üst düzeyde bulunanlar daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar.

2.7.14. Geri Besleme

Genel geçer bir doğru olarak geri beslemenin iş tatmini ile arasında pozitif bir ilişki olduğu bilinmektedir.

2.7.15. İş Gücü Devri ve Devamsızlık

İş doyumu sürekli olarak iş gücü devriyle karşılıklı bağlantı halindedir. İş doyumu düşük iş görenlerin işlerini bırakma olasılığını artırır. Aynı zamanda devamsızlık oranları da yüksektir.

2.7.16. Kişisel Farklılıklar

Yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeylerinde kişisel farklılıkların etkili olduğu görülmüştür. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevre-ye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermiştir. Kendine güvenen öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok doyum sağlamaktadır. İş tatmin düzeyini etkileyen kişisel özellikleri şöyle sıralayabiliriz; Cinsiyet, yaş, aynı işte kalma süresi, zeka, kişilik, eğitim ve sos yo kültürel çevre vb.

2.7.17. Toplum Koşulları

Her ne kadar kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülse de, gerçekte böyle değildir. İş görenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla

karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise bu durumda iş doyumları artar. Çünkü kendilerini iyi addederler.

2.7.18. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğünün davranışsal değişkenler üzerinde etkisi vardır. Fakat bu etki olumludan çok olumsuzdur. Örgütlerde fiziki olarak büyük hacim, iş gören doyumunu azaltır. Devamsızlığı arttırarak, verimliliği düşürür. Büyük hacimler devamsızlık, iş gücü devri ve düşük iş doyumu ile kesin olarak bağlantılıdır.

2.7.19. Yükselme Olanakları

Terfi, kişisel gelişme, daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatını sağlar. Terfi kararlarının dürüst ve hakça yapıldığı düşüncesine sahip bireyler muhtemelen daha fazla tatmin olacaklardır.

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Karadal, 1999).

Ayrıca terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir unsurdur. İşe alınan bir kimse iş yerinde, ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir (Erdoğan, 2002). Bu durumda ise tatminsizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Çalışan işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girer.

İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir.

Terfi etme imkanını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır. Eğitim kurumlarında çalışanların kariyer sistemleri kıdeme dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi bireysel bir başarı değerleme ve bunun neticesi olan bir kariyerde ilerleme olanağı bulunmamaktadır. Son zamanlarda uygulanmaya başlayan ve uygulanış sistemi açısından adaletsiz olduğu eleştirilerine maruz kalan uzmanlık sınavı ile kariyerde ilerleme fırsatının herkese eşit ve adil olarak uygulanması yöntemi benimsenmektedir ya da benimsenmeye çalışılmaktadır.

2.7.20. Denetim Biçimi

Denetim biçiminin iş tatmininin olumlu ya da olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici iş gören ilişkisinin olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmalarda görülmüştür. Ayrıca dene-timci ile olumlu ilişki varsa tatmin daha yüksek olacaktır.

2.7.21. Yönetime Katılma

Yönetime katılan iş gören kendi kendini psikolojik yönden doyuracak, kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görecektir. Yönetime katılma, asta kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlayarak örgütle kaynaştırır ve örgütsel amaçlara doğru uyarır. İş görenin önerdiği çözüm yolu yönetici ve iş arkadaşları tarafından benimsendiği ölçüde iş gören do-yuma daha kolay ulaşır (Bingöl,1990).

2.8. İş Tatmininin Örgütsel Etkileri

Bir örgütün iki amacından biri ürün yaratmak diğeri de işgörenlerin doyumunu sağlamaktır. İşgörenler genel olarak işlerinden doyum elde edemiyorlarsa, örgütte bulunmalarının da pek bir anlamı kalmamaktadır.

Günümüzde ise endüstrileşme sonucu makine becerisi insan becerisinin yerini almış ve iş bölümü giderek artmıştır. Bu değişim, kişileri emeğinin karşılığını görememe ve kendinden gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Böylece çalışanlar işe gitgide yabancılaşmış, doyumsuz olmuşlar ve işin kendisi için bir anlam taşımadığından yakınır duruma gelmişlerdir.

Çalışanlar için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt olması nedeni ile iş tatmini üzerinde önemle durulan konulardan biridir. İş tatminsizliği bir örgütte ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır.

Araştırmacılar ve bilim adamları iş tatminini arttıran ve azaltan faktörleri belirlemek üzere çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Çalışmaları sonucu, iş tatmininin önemi ve örgütsel etkinlik ilişkisini belirlemişlerdir. Fakat bu ilişki ortamlara göre değişmektedir. Örneğin ABD'deki bir işçiyi tatmin eden faktörlerle İsviçre'deki bir işçiyi tatmin eden faktörler arasında bazı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Bir örgütün ne derece örgüt amaçlarını gerçekleştirdiğinin göstergesi olarak örgütsel etkinliği tanımlayabiliriz. Örgüt amaçları, örgütten örgüte değiştiği için herkes tarafından kabul edilmiş tek örgüt amacı veya amaçları yoktur. Fakat yapılan araştırmalar iş tatmininin örgütsel etkinliği ölçmek için en fazla kullanılan unsurlardan biri olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni ise iş tatmininin örgütün davranışsal yanını ölçmekte kullanılan en önemli bir ölçü olmasıdır.

İş tatmini konusunda yapılan çalışmaların diğer bir nedeni de verimlilik ile iş tatmini arasındaki ilişkidir. Geçmişte yapılan araştırmalar iş tatmininin yüksek verimliliğe yol açtığını ileri sürseler de, sonraki araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını gösterdi. Doyumlu işçi çok üretebilir, az ya da orta derecede üretimde bulunabilir. Ancak tatmin ile verimlilik arasındaki ilişki, çalışanın aldığı ödüller ve diğer pek çok değişkenden etkilendiğinden oldukça karmaşık bir ilişkidir.

İş tatmininin örgütsel açıdan diğer bir önemi de örgütsel yabancılaşma (alienatim) ile olan ilişkisidir. İş tatmini azaldıkça yabancılaşma artmakta bu da işten ayrılmalara ve çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır.

İşletme yönetimi ise iş tatmini araştırmalarını çeşitli amaçlara ulaşmak için yapar. İşgörenin iş tatmininin amaç olduğu durumda belirli aralıklarla yapılan iş tatmini ölçümleri, yönetim

politika ve uygulamalarının (iş geliştirmesi, yönetici eğitimi, katılımlı yönetim, grup kararları, işgörenlere sosyal yardım, prim ya da özendirme sistemleri vb.) başarısının ölçümünde kullanılacak standart ya da ölçüleri oluşturur. İş tatmini, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmada araç olarak da kullanılabilir. İş tatminsizliği örgütün ekonomik amaçlarının başarılmasında olumsuz etki yapacağı (işe devamsızlık, işgücü devri ve düşük iş başarımı nedeniyle verimliliğin düşmesi) düşünülerek iş tatmini sağlamaya çalışılır.

Ancak yüksek iş tatmini, örgütün iyi yönetildiğinin bir göstergesi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz, etkin davranışsal yönetim sonucu olarak ortaya çıkar. Dinamik olması nedeni ile yöneticiler bir kez yüksek iş tatmini sağladıktan sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar.

2.9. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminin birey ve örgüt açısından önemine daha önceki bölümlerde değinmiştik. Bu bölümde ise iş tatminsizliğinin bireyde ve örgütte ne gibi olumsuz sonuçlar doğuracağı üzerinde duracağız.

İş tatminsizliği, çalışanlarda şikayetlerle başlarken, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve sonuçta işi bırakma ya da iş değiştirme gibi örgüt açısından önemli sonuçlarla son bulmaktadır. Örgütlerin bu istenmeyen durumlarla karşılaşmamaları için çalışanlarının tatminine büyük önem vermeleri bir zorunluluk olarak kendini gösterir.

2.9.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin çoğunlukla yaygın bir tür kötü uygulama ya da uyumsuzlukla ilişkili olduğu konusunda önemli bulgular vardır. İşlerinden memnun olmayan insanlar, daha içe dönük, daha az dostane, duygusal olarak daha dengesiz ve daha sıkıntılı, daha fazla düş gören özellikler taşımaktadır. Tatminsiz işgören keyfi iş standartlarına ve işverenin katı taleplerine uymada güçlük çekmektedirler. Yedi farklı meslekte yaklaşık bin dört yüz çalışanla ilgili bir incelemede işlerinden memnun olmayan kişilerin yetenek ve olanak düzeylerini oldukça aşan güdüleme düzeyleri sergiledikleri saptanmıştır.

2.9.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları)

Pek çok savunma mekanizması olmakla beraber (olumlu, nispeten yıkıcı olanlara doğru; yargıların tasviyesi, çabanın arttırılması, özdeşleşme, dengeleme, yeniden tanımlama, başka işlerle uğraşma, ussallaştırma geçmiş dönemlere dönme) bunları saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma gibi dört temel başlık altında toplamak mümkündür.

Saldırganlık, çok yaygın bir savunma davranışıdır. Fiziksel ya da fiziksel olmayan saldırı şeklinde iki farklı türde kendini gösterir. Amaç saldırılan objeye zarar vermektir. Birey saldırıyı bazen hayal kırıklığının temeli olarak algıladığı kişiye yöneltirken, bazen de diğer kişi ya da objelere yöneltir. Örneğin sabah eşiyle kavga eden yöneticinin işyerinde astlarının

her yaptıklarına hata bulması gibi. Bazen de kişi saldırganlığı kendisine yönelterek bazı zevklerden kendini mahrum ederek cezalandırma yolunu seçer.

Çekilme, engelleme karşısında bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biridir. Bu reaksiyon başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde görülür. Çocuksu davranışlar, başkalarının arkasından dedikodu yapmak, kadınların ağlaması, erkeklerin surat asması şeklinde kendini gösterir. Çalışma hayatında ise aşırı devamsızlık, işe geç kalma ya da yüksek işçi devri tatminsiz işgörenlerin gösterdiği tepkilerden bazılarıdır.

Direnme, mekanizması ise saldırganlık ve çekilme reaksiyonlarına nispeten daha olumlu bir tepkidir. Kendi davranışlarının sonuçları ile tatmin olamayan birey, çabasını arttırarak daha fazla cesaret göstererek engele karşı direnir. Örneğin yüksek bir yeterlilik ve başarım gereksinimi duyan kendine güvenen bir yönetici, iyi yapabileceği bir iş ile ilgili engellendiğinde, tepkide bulunarak engele rağmen başarım artışına ulaşabilir. Ancak birey engeli ortadan kaldırmayı daha çok isteyip, aşırı şekilde çalışabilecek ya da örgütsel hedeflerle daha çok uyumlu olan yeni yönelimler ve hedefler belirleyecektir.

Olumlu yönde savunma mekanizmalarından bir diğeri de uzlaşmadır. Tıpkı Adams'ın Eşitlik Kuramı'nda bahsettiği gibi tatminsizliğe uğrayan bireyin karşılaştırma yaparken daha mantıklı kıstaslar seçmesi davranışıdır. Engellenme sonucu belirlediği amacına ulaşamayan birey, amacını yeniden yorumlayarak daha alt düzeyde yeni amaçlar saptayabilir. Amaçların değiştirilmesi ile tatminsizlik ve hayal kırıklığı hafiflediğinden uzlaşma, yapıcı savunma mekanizmalar arasında yer alır.

Sonuç olarak bütün çalışanlar savunma mekanizmalarına az ya da çok ölçüde başvururlar. Yukarıda da değindiğimiz gibi çalışanların gelişimini engellemediği ve organizasyonun amaçlarına zarar vermediği ölçüde, savunma mekanizmaları bazen yararlı da olabilir. Yöneticilere düşen astlarıyla dayanışma ve mülakat teknikleri geliştirerek tatminsizlik kaynaklarını tespit etmek ve problemleri çözmeye çalışmaktır.

2.9.1.2. Gerilim (Stress) ve Gerilim Tepkileri

Saldırganlığın içe atılması ile tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde çatışma ve gerilim (stress)'e neden olur. Bireyin gerilime karşı göstereceği bedensel tepki ise çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da o derece gerçekçi olmaktadır.

Selye, sürekli gerilim durumunda bulunan organizmanın göstereceği fizyolojik tepkileri Genel Uyum Sendromu ile açıklamıştır. Bu, alarm tepkisi, direnme evresi ve bitkinlik evresi olmak üzere üç evreden oluşan bir oluşumdur.

Aslında gerilime karşı gösterilen tepkiler bu denli karmaşık değildir ve her zaman bireyin olağan faaliyetlerini sürdürmesine de engel olmaz. Bu nedenle gerilim belirtilerin temelde fizyolojik ve psikolojik tepkiler olarak iki başlık halinde toplamak mümkündür. Fizyolojik tepkiler, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, tansiyon ve kan basıncının artması, ağız kuruması, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, hazımsızlık, uzuvlarda uyuşma ve karıncalanma, bozuk cümle kurma, kaza yapma vb. eğilimlerle ortaya çıkar. Psikolojik tepkiler ise, aşırı kaygı

(anxiety), saldırganlık, vurdumduymazlık, depresyon, asabiyet, çabuk öfkelenme, huysuzluk, karar verememe ve konsantre olma yetersizliği, aşırı eleştiricilik, zihinsel engellenmeler, unutkanlığın artması, kolay tahrik olma, önemsiz detaylarla ayrıntılı olarak ilgilenme, kesinliğe önem verme, durum ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel dedikodulara aşırı duyarlı olma vb. şekillerde kendini gösterir.

Gerilim, çalışan kişilerde iş tatminsizliğinin artışından başka işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi işletme açısından büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle yönetime düşen görev, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmek ve çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermektir.

2.9.1.3. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa, ikinci sırada yer alan nevrozu, daha ileri safhada ise üçüncü sıradaki psikozu seçer. Bu savunma mekanizmaları aslında bir takım kişilik bozukluklarıdır. Nevrozlu birey kendi hareketlerinin mantıksız olduğunu bilirken (sık sık el yıkamak gibi), psikozlu birey kendisinde bulunan hatalı durumun varlığından haberdar değildir.

Nevrozlu kişi, çevresi ile ilgilenir fakat bazı durumlarda davranışları katı, uygunsuz veya zorlayıcıdır. Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü genellikle nevrozlu kişilerde görülen hislerdir. Nevrozlu kişilerdeki endişe bireyin başarımını etkileyebilir fakat kişi gerçek ile ilgisini kesmez. Gerçekten uzaklaşma daha ileri safhada, akıl hastalığı olan psikoz durumunda görülür.

Psikozlu kişiler, hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Davranışları tüm olarak kötü uyumludur. Kendileri ve başkaları için tehlikeli olma ihtimali nedeni ile tedavi görmeleri gerekmektedir.

2.9.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçları, çalışan kişilerde savunma mekanizmalarına başvurma veya psikolojik bozukluklarla kendini gösterirken, örgütte başta iş performansı olmak üzere işgücü devri ve devamsızlıkların yükselmesi, iş kazaları ve çatışmaların artması, işveren-sendika ilişkilerinin kötüleşmesi gibi önemli olumsuzluklarla karşımıza çıkmaktadır. Bunlar örgüt açısından istenmeyen durumlardır ve büyük mali kayıplara neden olmaktadır.

2.9.2.1. Düşük İş Performansı

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmalar üç farklı sonuca ulaşmıştır. Bunlardan ilki, Hawthorne Araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok üreteceği ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığı yönündedir. Kuşkusuz bu iş

tatmini olan işçinin daha verimli işçi olacağını düşünenlere karşı oldukça ciddi bir bulgudur. 1964 yılında Vroom da Brayfield ve Crockett'ın sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşmış ve bu sonuçları kendi kitabında güncelleştirmiştir. Üçüncü görüş ise tatmin ile performans arasındaki ödüller gibi birçok değişkenden etkilendiğidir.

Bazı araştırmalar tatmin ile performans arasında güçsüz bir ilişkiye rastlamış ve yüksek performans düzeyi olan kişilerin daha fazla tatmin olacakları sonu una varmışlardır. Lawler ve Porter ise bu iki değişken arasına üçüncü bir değişken olan ödülü ele alarak performans-tatmin arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Modele göre performans ödüle yol açar ve eğer ödüller adaletli olarak algılanıyorsa sonuçta iş tatminine ulaşılır. Yüksek çaba performansa yol açar, bu da dairesel bir ilişki içinde tatmin artışı sağlar.

Sonuç olarak iş tatmininin mi performansa yoksa performansın mı tatmine neden olduğu günümüzde halen araştırılmaktadır.

2.9.2.2. İş Tatminsizliği-Devamsızlık

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

Vroom tarafından yapılan iş tatmini ve işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen 10 çalışmanın sonuçları her iki anlama çekilebilir niteliktedir ve belirsizliklerle doludur. 4 çalışma işe gelmeme düzeyi ile iş tatmini arasında negatif bir bulguyu destekliyorken, öte yandan 3 çalışma bu bulguyu desteklememekte ve geriye kalan 3 çalışma ise işe gelmeme-iş tatmini ilişkisinin büyüklüğünün işçinin cinsiyeti ve kullanılan işe gelmeme mazeretleri gibi farklı değişkenlerin bir fonksiyonu olduğunun kanıtlanabileceğini göstermektedir.

Yapılan araştırmalar devamsızlık yapan kişilerin, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduklarını tespit etmiştir. Bu tür kişiler işyeri tatminsizliği nedeni ile çeşitli bahanelerle işyerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı bulduklarında ise işten ayrılmaktadırlar. Bu tür devamsızlıkları önlemek olanaksızdır. Bu tür devamsızlıkları önlemek olanaksızdır.

Bazı işgörenler ise işlerinden nefret etmektedirler ve bu onlarda psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluklara neden olmakta, sonuçta devamsızlık yapmaktadırlar. Bu tür devamsızlıkları önleyebilmek için ise, optimal aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının sağlanmasına ve rahatsız edici gürültülerin önlenmesine ilişkin tedbirler alınmalıdır. Ayrıca monotonluğun önlenmesine ilişkin olarak iş genişletme, iş değişimi (rotasyon), işin yapılma hızını değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir biçimde ayarlama, işi tamamlama duygusu yaratma gibi önlemler alınmalıdır.

Devamsızlığı önlemek için alınabilecek diğer önlemlerden biri de devamsızlık yapılmayan her hafta ya da ay için belirli bir prim verme sistemi getirilmesidir. Ödüllendirmenin yanında

devamsızlığı cezalandırmak için ihtar mektupları gönderme yoluna da gidilebilir. Ancak en iyi yöntem yöneticilerin astlarla yüzyüze görüşmeleri ve devamsızlığın ana nedenlerini ortaya koyma bakımından yararlı olacaktır.

2.9.2.3. İş Tatminsizliği-İşgücü Devri

İş tatminsizliğinin örgüt açısından diğer bir olumsuz sonucu da işgücü devridir. İş tatmini sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağıntı halindedir. İş tatmini düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişkinin devamsızlık içinde geçerli olduğunu görmüştük. İş tatmini düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları yüksek olmaktadır.

Vroom tarafından incelenen iş tatimni ve işgücü devriyle ilgili 7 çalışmanın tümü aynı negatif ilişkiyi ortaya koymuştur. Vroom bu ilişkiyi çalışan kişinin tatmini ne kadar çok olursa, işini bırakma eğiliminin o kadar az olacağı şeklinde açıklamıştır. Türkiye'de Kamu İktisadi Teşekkülleri çalışanları arasında yapılan bir çalışmada aynı sonuçları vermiştir. İşten ayrılma eğilimi olup, olmadıkları sorulan bireylerden, işten ayrılma eğiliminde olduklarını belirtenlerin hepsinin iş tatminsizlik puanının yüksek olmasına karşılık, uygun bir iş bulduklarında ayrılacaklarını söyleyen tatminli bireylerin oranı %11 olarak tesbit edilmiştir.

İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olabilir. Ancak aşırı bir personel devri istenmeyen bir durumdur ve işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını arttırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi personel servisleri için ek yardımcı hizmetler yaratır ve bunlar birer maliyet unsurudur. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olur. Öte yandan personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılır.

Bu nedenle, tatminsizlikten kaynaklanan personel devri oranının düşürülmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

2.9.2.4. İşe İlgisizlik-İş Kazaları

İş kazaları ile ilgili verileri iş tatmini ile ilişkilendirilen çok az sayıda veri bulunmaktadır. Vroom'un iki çalışmasından birinde somut negatif ilişki bulunmuş, diğerinde ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Pek çok kazanın basit olarak şans faktöründen ileri geldiğine ilişkin önemli bulgular olduğundan, ölçüt olarak kazalar sağlam bir gösterge olmamaktadır.

İş kazaları şans faktörü dışında teknik faktörlerden (iş araç gereçlerinin yetersiz ya da aksaklıkları olması gibi) kaynaklanabileceği gibi, kişinin dikkatsizliği, yetersiz davranışı, belirli bir işi yapabilecek yetişkinlikte olmayışı, işe karşı ilgisizliği gibi kişisel nedenlerden de kaynaklanabilir.

2.9.2.5. Çatışmalar

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamların devam ettirebilmek için mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Bir canlı yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halidir.

2.9.2.6. Olumsuz İşçi-İşveren İlişkileri

Bir sendikaya katılma ya da onlara karşı olumlu tavır geliştirme, iş tatminsizliğinin bir başka sonucudur. Sendikalaşmaya yönelimin temelinde, iş tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı (engellenmeye) karşı sendikanın gücünün kullanılması eğilimi vardır.

Yapılan araştırmalar, iş tatmini düşük olan bireylerin, iş tatmini yüksek olanlara göre daha fazla grev yaptıklarını göstermiştir. Bu durumu tatminsizlik sonucu oluşan hayal kırıklığına saldırganca tepkinin organize olması ve örgüte yönelmesi olarak açıklayabilir. Ayrıca, sendikalaşma Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağı olan ait olma ihtiyacının tatminine yönelik bir harekettir.

3. MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon ya da güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen bireye ait içsel bir güçtür.

Bir güdü tarafından başlatılıp yönlendirilen davranışlara güdüsel davranışlar denir.

Güdüsel davranışların başlamasına yol açan fizyolojik kökenli nedenlere dürtü, çevresel uyarıcılara da özendirici denir.

Güdüler ve duygular, davranışlarımızı belirleyen temel süreçler arasında yer alır. Aşağıda gösterilen güdülenme sürecine göre, bireysel gereksinimler sonucu oluşan dürtü amaca ulaşmak üzere bir güdüye yol açar ve güdülenme sonucu insan bir davranış gösterir. Ancak, çeşitli baskın dış faktörler etkisinde bazı güdüler davranışa dönüşmeyebilir.

Gereksinim → Dürtü → Güdü → Davranış

Güdülerin hedefleri olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu hedefler yaklaşmak, olumsuz hedefler kaçınmak gereken hedeflerdir.

Güdüsel davranışların bazıları fizyolojik ihtiyaçlar, bazıları da çevresel uyarıcılar tarafından başlatılır. Örneğin, açlık ve susuzluk dürtüsü ile yeme ve içme, üşüme dürtüsü ile kalın giyme, hastalık dürtüsü ile ilaç alma vücudun fizyolojik dengesini korumaya yönelik güdüsel davranışlardır. Güdüsel bir davranışın başlamasına neden olan çevresel uyarıcılar olan özendiricilerin çoğu zaman fizyolojik gereksinimlerle herhangi bir bağlantısı bulunmaz. Ancak, yine de bir yemeğin kokusu acıkmayı hatırlatarak yemek için güdülenmeyi hatırlatması gibi çevresel bir özendiricinin fizyolojik gereksinimle ilgili güdüsel bir davranışı başlatabilir. Çevresel uyarıcıların özendirici nitelik kazanmaları öğrenme yoluyla gerçekleşir ve her bireyin kendine özgü öğrenme yaşantıları vardır.

İnsan sosyal bir varlık olması nedeniyle oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Nerede, ne zaman, nasıl davranacağı sürekli araştırma konusu yapılmıştır. Konuya örgüt açısından bakılacak olursa, insanların bulunduğu örgütte, örgüt amaçları ile işgören amaçları çoğu zaman çelişkili durumlar yarattığı görülmektedir. Bu gibi durumları ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için yapılan çalışmaların, rasyonel bir nitelik kazanması için önerilen, örgütsel ve bireysel amaçların uyumlaştırılmasıdır. Örgüt amacına ulaştığı takdirde, birey de kendi amacına ulaştığına inanırsa, iş gören daha çok motive olabilir. Sonuçta iş gören işinden daha çok tatmin olabilecek duruma gelecektir (Oral ve Kuşluvan, 1997).

Yönetim biliminde, üzerinde önemle durulan konulardan biri motivasyondur. Türkçe karşılığı güdü, güdülenme olan motivasyon, Latince hareket anlamına gelen "movore", "motum" kökünden türetilmiştir (Tevrüz, 1997). Motivasyonun, teşvik etmek, tesir altına almak, harekete geçirmek gibi anlamları da vardır. Gerek işletme gerekse çalışan açısından büyük önem taşıyan motivasyon kavramının bir çok tanımı bulunmaktadır. Motivasyon, bireylerin belirli bir şekilde hareket etmelerine neden olan güç veya yöntem ya da kişilerin belli ihtiyacı ya da amacı karşılamak üzere içten gelen bir dürtü ile istekli davranmaları şeklinde tanımlanabilir (Coduroğlu, 1994).

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçede güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir (Eren, 2004). Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir (Öztürk ve Dündar, 2003). Güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen bireye ait içsel bir güçtür (Üçüncü, 2005).

Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Birey davranışları genellikle bir nedene dayanır. Bu nedenler ise, ihtiyaçlar, arzular, korkular, inançlar gibi konulardan oluşur (Oral ve Kuşluvan, 1997).

İnsan davranışı oluşumu üzerinde fizyolojik, psikolojik ve bilişsel temele dayanan güdüler söz konusudur. Bu güdülerin bir grubu fizyolojik kökenli ve doğuştan kaynaklanan gereksinimlere dayanırken, bir grubu da sonradan öğrenme yoluyla elde edilen güdülerdir. Ancak bu etkenlerin, davranışı yönlendirmedeki öncelikleri önem taşımaktadır (Üçüncü, 2005).

Motivasyon, insanların belli bir ihtiyacı gidermek üzere harekete geçmeleri biçiminde tanımlanabilir ki, ihtiyaçların güdüleme özelliği vardır. Fakat insanları harekete geçiren tek etmen ihtiyaçları değildir. Sosyal ve sosyo-psikolojik güdüler, erk ve bağlanma arzusu, başarı güdüsü, inanç ve tutumlar da kişiyi etki altına alarak güdüleyebilir. Bireyin davranışlarına güdüleri yol çizer. Bireyin dışında kalan amaçlar ise, ona güdülerini doyurma olanağı sağlar. Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal, adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelerle yakından ilgilidir (Bingöl, 1990).

Bireyi güdüleyen etmenler, oluşumları, yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bunların önemi davranışları etkileme dereceleriyle doğru orantılıdır. Bu etmenler; içgüdüsel, fizyolojik, sosyal, psikolojik, sosyo- psikolojik, başarı, erk, bağlanma, inanç/tutum etmenleri olmak üzere dokuz grupta toplamak mümkündür. Tüm bu etmenler, insan güdülemesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılabilecek etmenlerdir (Bingöl, 1990).

Yöneticinin önemli bir görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir biçimde çalışması için onları güdülemek gerekmektedir. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar ve güdülemenin rolü bu isteği arttırmaktır. Personelin bir kabul alanı vardır ve kabul alanındaki emirler daha kolay yerine getirirken, alan dışında kalanların gerçekleştirilmesi daha uzun zaman alır.

Güdülenme ile bu kabul alanı genişletilebilir. Etkin bir güdüleme sadece kabul alanını genişletmekle kalmaz ayrıca, kabul etme derecesini de düşürür. Kabul derecesi işçinin verilen görevi ne kadar istekle yaptığını ifade etmektedir (Akat ve Üner, 1993).

3.2. Güdülerin Sınıflandırılması

Güdüler iki grupta incelenebilir: birincil güdüler, ikincil ya da sosyal güdüler.

3.2.1. Birincil Güdüler

Birincil güdüler, öğrenilmemiş birincil hedefleri olan yani insan hayatının varlığını korumaya ve sürdürmeye yönelik; yeme, içme, cinsellik, analık, araştırma, merak, faaliyet, sevgi ve çevre ilgisi gibi fizyolojik kökenli güdülerdir. Bazı kaynaklar araştırma, merak, faaliyet, sevgi ve çevre ilişkisi gibi güdüleri fizyolojik temele dayanmamaları gerekçesiyle ayrı bir sınıfta değerlendirmektedir.

3.2.2. İkincil Güdüler

İkincil ya da sosyal güdüler, doğrudan ya da dolaylı olarak insanlara özgü güdülerdir. Öğrenme yoluyla sonradan kazanılan ve canlılar arasında sadece insan türüne özgü olan sosyal güdüler insanın birçok özel davranışının nedenini oluşturmaktadır. Motivasyon için önemli güdüler olup, işletme yönetimi için de önem arzederler. İnsan davranışlarının önemli bir kısmını belirleyen sosyal güdüler; bağlanma güdüsü, başarı güdüsü, güç güdüsü, güvenlik güdüsü ve statü güdüsüdür.

3.2.2.1. Bağlanma Güdüsü

Başkaları ile birlikte olma veya aidiyet güdüsü de denen bağlanma güdüsü en erken gelişen bir güdüdür. Bağlanma güdüsü, bebek – ana etkileşimi sonucunda öğrenilmektedir. Bebeğin bütün bakımının ana tarafından üstlenilmesi, bebekte anaya bağlılık duygusunun gelişmesine neden olmaktadır. Başlangıçta sadece ana ile birlikte olmanın yarattığı bu olumlu duygular, büyüme ile bütün insanlar arasında genelleşerek, bireyler ileri yaşlarda grup oluşturma güdüsü kazanırlar. Başarı güdüsü ile ters ilişki gösteren bağlılık güdüsü, başarılı insanlarda zayıflamaktadır.

3.2.2.2. Başarı Güdüsü

Bireyler arasında farklılıklar göstermekte birlikte, bütün insanlarda başarılı olma isteği vardır. Başarılı olma isteği bireyleri başarılı olmak için güdüler. Başarı güdüsü, bir alana yönelik olmayıp, insanın bütün faaliyetleri üzerinde etkilidir. Başarı güdüsü, başta ana – baba olmak üzere diğer insanlarla olan etkileşim sonucu öğrenilen sosyal bir güdüdür. Araştırmalar, başarı güdüsünün erkeklerde kadınlara oranla daha yüksek olduğunu, bunun muhtemel nedeninin kültürel birikimden kaynaklandığını göstermektedir.

3.2.2.3. Güç Güdüsü

Güç güdüsü, başkalarından üstün olma veya başkalarını kontrol etme gereksinimi ile ortaya çıkar. Psikologlar tarafından güç güdüsü önemli bir güdü olarak sayılmamakla birlikte, örgüt içinde örgütsel önderlik ve örgütlerin biçimsel olmayan politik yönleri açısından önemli bir güdü olarak kabul edilmektedir.

3.2.2.4. Güvenlik Güdüsü

Bireyin sahip olduğu somut ve soyut varlıkları elinde tutma gereksinimi güvenlik güdüsünü ortaya çıkarmaktadır. Güvenlik güdüsü karşılanan bireyler daha verimli olacaklardır.

İşletmelerde sosyal sigorta, emeklilik tazminatı, kişisel yatırımlar ve yan ödemelerle güvenlik gereksinimi karşılanarak çalışanların verimi artırılmaktadır.

3.2.2.5. Statü Güdüsü

Statü, bireyin bir işletme, toplum ya da grupta diğer bireylere oranla yapılan sıralamada sahip olduğu yerdir. Birey edindiği statüye uygun giysi, araba, yüzme havuzu, ev veya semt seçebilir. Birey, mensubu olduğu bireysel veya grup özelliklerine bağlı olarak, belli bir ailenin üyesi olma, kişisel niteliklere uygun fiziksel özellikler, eğitim ve mesleki düzeyi, maddi zenginlik, otorite ve güç konularında çeşitli statülere sahip olur. Statü güdüsü de erken yaşlarda kendini gösteren öğrenilmiş sosyal güdüdür. Birey, statüsünün hak ettiğine uygun olup olmadığına bakarak ona göre sahip olduğu statüyü kabul veya reddeder.

3.3. Motivasyonu Artırmaya Yönelik Yöntemler

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriyse de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar.

Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu kurumlar, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur, verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar (Öztürk ve Dündar, 2003).

Meslek etiği ve iş ahlakına aykırı görülen tutumlar, Siyasal görüş benzerliği, akrabalık, hemşerilik vb. nedenlerden dolayı belirli öğrencilere imtiyazlı davranma, Ders yükü dağılımında adaletsiz davranılması, Jurnal faaliyetlerinde bulunulması jurnalizmin yönetim tarafından itibar görmesi ve çalışmalarda kaynak göstermeden alıntı yapılmasıdır (Erdemir vd, 2004).

Öztürk ve Dündar'ın (2003) kamu çalışanları üzerinde yaptıkları örgütsel motivasyon faktörleri çalışmalarında yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir. Çalışanların tamamına yakını takdir edilmenin kendilerinde bir tatmin duygusu oluşturduğu ve işe karşı olumlu motivasyon sağladığını belirtmişlerdir. Bir kurumda huzursuzluğun ücret düşüklüğünden çok, ücret adaletsizliğinden

kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ve çalışanlar yaptıkları iş oranında kendilerine yükselme olanağının sağlanmasının yüksek bir motivasyon sağlayacağı konusunda birleşmişlerdir.

Yöneticilerin, çalışanların güdülenmesinde insan kaynakları politikalarını düzenlemek ve koordine etmek için üç temel üzerinde durmaları gerekmektedir (Oral ve Kuşluvan, 1997);

1. Performansı tanımlamak: bu kapsamda çalışanlardan beklenilenler belirlenir ve etkili bir iş performansı için çalışanların sürekli uyumunun sağlaması yönünde tanımlamalar yapılır. Böylece, hedefler belirlenir, ölçütler saptanır ve takdir etme gerçekleşir.
2. Performansı kolaylaştırmak: bu adımda performansı etkileyen faktörlerin elimine edilmesine çalışılır. Öncelikle performansı etkileyen engeller kaldırılır. Daha sonra uygun kaynakların (finansal, fiziki ve insan kaynakları) seçimi yapılarak işin iyi yapılması sağlanır.
3. Performansı teşvik etmek: performansı teşvik aşağıdaki konularla ilgilidir. Bunlar;
   - Ödüllerin değeri
   - Ödüllerin miktarı
   - Ödüllerin zamanlaması
   - Ödüllerin güvenirliliği
   - Ödüllerin adil olması ve doğruluğu

Ödüllerin değeri ve miktarı kullanılan ödülün seçimi ile ilgilidir. Yönetim işgörenlerin bireysel değerlerine uygun olarak ödüllendirme yapmak durumundadır. Ödüllerin zamanlaması ve güvenilirliği, gösterilen performans ve elde edilen çıktılar ile ilgilidir. Eğer ödüller teşvik edici ödeme, terfi gibi şekillerde ise, zamanlama ve güvenlik faktörleri ödüllerin etkisine temel olmaktadır. Etkili bir performans sonucunda elde edilen iyi bir işi ile verilen ödül arasında aşırı bir gecikme söz konusu ise, o zaman ödüllerin kişiyi sürekli motive etmede başarılı olduğu söylenemez (Oral ve Kuşluvan, 1997).

3.4. Motivasyonu Özendirici Araçlar

Bireylerin gerek kalıtsal gerekse çevresel faktörlerle edindikleri fiziksel, ruhsal ve duygusal özelliklerinden dolayı her bireyi aynı yöntemle motive etmek imkansızdır. Çalışan birey sayısı kadar onları motive edecek ya da motivasyonlarını arttıracak bir takım araçlar veya yöntemler bulunmaktadır (Ergenç, 2003).

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı teşvik araçlarının varlığı kabul edilse bile, her topluma, her işletme ve bireye uygun motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bunun yanı sıra yönetsel, mesleki, bilimsel ve teknik personel, mavi-yakalı çalışanlar gibi farklı personel grupları için farklı teşvik araçları kullanılmaktadır.

İnsan davranışlarının istenilen yönde yönlendirilmesi, yani insanın güdülenmesi maksadıyla kullanılacak belli başlı araçlar şunlardır; birimin kendine yeterliği, çalışanlar arasındaki iyi arkadaşlık ilişkileri, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, demokratik liderler, dengeli ve uygun iş yükü, eğitim olanakları, etken iletişim, hakça özenli ve sürekli gözetim, hakça sürekli disiplin düzeni, iş olanakları, kişiliğe saygı, kişisel güç ve etki sahibi olma olanağı, konut ve

ulaşım olanakları, örgüt içindeki birikimler arasındaki uyum, örgütün amaç ve ilkelerinin belirginliği, örgüt politikasının açıklığı, sendikalaşma olanağı, sorumluluk verme, takdir etme, uygun çevresel koşullar, yapılmaya değer bir iş olduğuna inandırma, yeni işe başlayanlara gösterilen ilgi, yeterli ve adil ücret sistemi, yeterli ve güvenli çalışma alanı, yükselme olanakları, vb. (Üçüncü, 2005).

İnsan davranışlarının istenilen yönde yönlendirilmesi, yani insanın güdülenmesi (isteklendirilmesi, özendirilmesi, iş hevesinin artırılması) maksadıyla kullanılabilecek belli başlı araçlar şunlardır: birimin kendine yeterliği, çalışanlar arasındaki iyi arkadaşlık ilişkileri, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, demokratik liderler, dengeli ve uygun iş yükü, eğitim olanakları, etken iletişim, hakça, özenli ve sürekli gözetim, hakça, sürekli disiplin düzeni, iş güvenliği, iş tasarımı, kararlara katılım, kendini gösterme ve yeteneklerini kullanabilme olanakları, kişiliğe saygı, kişisel güç ve etki sahibi olma olanağı, konut ve ulaşım olanakları, örgüt içi birikimler arasıdaki uyum, örgütün amaç ve ilkelerinin belirginliği, örgüt politikasının açıklığı, sendikalaşma olanağı, sorumluluk verme, takdir etme, uygun çevresel koşullar, yapılmaya değer bir iş olduğuna inandırma, yeni işe başlayanlara gösterilen ilgi, yeterli ve adil ücret sistemi, yeterli ve güvenli çalışma alanı, yükselme olanakları.

Güdüleme amacı ve aracı belirlendikten sonra, başarı ile uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıda verilmiştir:

- ☞ Uzun zaman ve ortam seçilmiş olmalıdır.
- ☞ Sürekli aynı güdüleme aracı kullanılmamalıdır.
- ☞ Güdüleme bireye değil, gruba yönelik olmalıdır.
- ☞ Bireysel ve örgütsel araçların entegre edilmesi gereklidir.
- ☞ Uygulamaya girmeden önce, uygulamanın getireceği engel ve güçlükler ile sonuçlar önceden sezilebilmelidir.
- ☞ Yönetici, davranışları ile işgörenlere karşı özendirici ve inandırıcı olmalıdır.

20. yüzyılda örgütler çalışanlardan yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu konuyla ilgili birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda genel olarak aşağıdaki özelliklerin çalışanlar için motivasyon kaynağı olduğu belirlenmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003).

1. Ücret artırımı
2. Gelecek güvencesi
3. Yükselme olanağı
4. İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
5. Kendilerini gösterme olanağı
6. Üstlerle iyi ilişkiler kurmak
7. Üstlerin kendilerine adil davranması
8. Üstlerce beğenilmek
9. Özel sorunlara ilgi ve yardım
10. Örgütün üyesi olduğu duygusunu geliştirmek

Motivasyon araçlarını üç genel başlık altında inceleyebiliriz: Ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve yönetsel araçlar.

3.4.1. Ekonomik Araçlar

Çalışanların motivasyonunu arttırabilmek için kullanılan en eski araçlar genelde ekonomik araçlar olmaktadır. Ücret artışı, primli ücret, izin ve hastalık zamanlarında sosyal güvence, ekonomik ödüller ekonomik araçları oluşturmaktadır İşletmelerin kuruluş nedeniyle çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Girişimcinin temel amacı gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimuma çıkartmak ve güdeleyici etmenlere de bu açıdan baktığı görülür. İşçinin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle güdülemede ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha etkilidir.

Ekonomik araçlar şu şekilde sıralanabilir: Ücret, güvenlik, maddi ve manevi ödüller.

Ücret: Ekonomik özendirme araçları içinde en eskisi ve en yaygın olarak kullanılan yöntemi ücrettir. Ücret sadece çalışanın ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz, aynı zamanda yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Yeterli bir gelir seviyesine ulaşamamış kişinin mal ve hizmetlerle ilgili ihtiyaçları söz konusu olmaktadır. Bu ihtiyaçların tatmininde ücret önemli bir nitelik taşımakta ve kişiyi motive eden bir öğe olmaktadır. Ayrıca ücret yöneticinin elinde bulunan bir motivasyon aracıdır. Yapılan araştırmalar, ücretin çalışanın performansı ile ilişkilendirildiği zaman bir motivatör olarak önem kazandığını göstermektedir.

Son yıllarda ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Çoğu kimse gereksinmelerini daha iyi karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak zorunda kalmıştır. Bu da bireylerin ailevi etkinlikler ve dinlenme için ayırdıkları zamanı azaltmıştır. İş görenlerin aşırı çalışma yükü onların birinci derecede daha fazla stres yaşamalarına da yol açmaktadır (Ateş, 2006).

Çalışanlar performansları ile elde edecekleri ücretler arasında sıkı bir bağ olduğunu görmek isterler (Sabuncuoğlu, 1982).

Ücreti, çalışma yaşamının en önemli güdüleyici öğelerinden biridir. Özellikle yurdumuzda ekonomik koşulların belirli bir doyuruculuk düzeyine ulaşmamış olması, ücreti birçok güdünün önüne çıkarmaktadır. Yapılan bir çok araştırmalar, ücretin iş doyumu artırıcı özendirici bir araç olduğunu ortaya koymaktadır (Aytaç vd., 2001).

Paranın gerçek motivasyonel değeri ve bir motivasyon aracı olarak kullanılıp kullanılmayacağının saptanması güçtür. Motivasyonel bir etki olarak paranın önemi kişiden kişiye ve durumdan duruma farklılık göstermektedir. Bu nedenle paranın motive edici bir araç olması, kişilerin ihtiyaçlarının para ile ne ölçüde karşılandığına, parasal beklentilerin ve isteklerin büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve finansal ödüllerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır (Oral ve Kuşluvan, 1997).

Ekonomik güvenlik: Çeşitli yöntemleri ve en çok kullanılan ekonomik motivasyon aracı olmakla birlikte ücret dışında da ekonomik motivasyon araçları bulunmaktadır. Bunlardan biri de ekonomik açıdan güvenliktir. İşin devamlılığı ve çalışanlara sağlanacak çeşitli sosyal güvenlik desteği sağlamak ekonomik olarak güvenliğin iki kolunu oluşturmaktadır.

Gelişen teknoloji dünyası ile makinelerin insanlar yerine kullanılmaya başlaması ile işsizlik bütün dünyada giderek artan bir sorun halini aldı. Bu sebeple de çalışanlar için istihdam ve işin devamlılığı önem kazandı. Özellikle niteliksiz işçiler için örgütün ve devletin iş yasaları ve özel kurallar ile istihdam güvencesi vermesi önem kazanmıştır.

Emeklilik, hastalık, yaşlılık, ölüm ve işsizlik gibi durumlarda bireysel güvenliği sağlayacak çeşitli sosyal güvenlik sistemlerinin de çalışma ve toplum hayatına girmiş olması bireyler açısından önemlidir. Bazıları devletler tarafından zorunlu hale getirilmiş olsa da işletmeler bunları işçilerin motivasyonunu arttırmada birer araç olarak kullanabilirler.

Maddi ve manevi ödüller: Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Parasal ödül olduğu gibi, yan ödeme, sağlık ve dinlenme izinleri gibi ödüller de verilebilir. Bölümünde önemli bir yenilik veya buluş yapan kişi ödüllendirilirse bu hem onun motivasyonunu arttıracak hem de diğer çalışanlarında başarılı olmak için çalışmalarına yardımcı olacaktır. Ancak bu ödülün önemini yitirmemesi için hemen veya en kısa sürede verilmesi ve başarı ile ödülün miktarı arasında bir oranın kurulması gerekmektedir. Ödül de diğer motivasyon araçları gibi sınırlı bir geçerliliğe sahiptir. Bu yüzden dikkatli kullanılması gerekmektedir.

Ekonomik araçlara gereğinden fazla yer vererek ve umut bağlayarak bir motivasyon politikası izlemek yerine, ekonomik araçların da yer aldığı ve en az onlar kadar diğer motivasyon araçlarının da kullanıldığı dengeli bir politika izlenirse başarı ve verim daha fazla ve daha uzun soluklu olacaktır. İnsanın tek amacı gelir kazanmak değildir.

Çalışanı işletmeye bağlayan, emeğini, gönlünü kazandıran, işletmeyle bütünleştiren başka araçlar da vardır.

3.4.2. Psiko-sosyal Araçlar

Ekonomik araçlardan sonra önemli diğer araçlar da psiko-sosyal araçlardır. Çalışanlar her zaman ekonomik olarak beklenti içinde değildir. Bazı zamanlarda psiko-sosyal gereksinmeleri ekonomik gereksinmelerin önüne geçebilir. Bu sebeple işletmede sadece ekonomik araçların kullanılması motivasyonu arttırmaya yetmez. Psiko-sosyal motivasyon araçları, statü ve değer kazanma, kişisel güç ve yetki kullanımı, çalışmada bağımsızlık, gelişim ve başarı, öneri sistemine katılım, psikolojik güvence, rekabet, sosyal gruplara katılım ve sosyal aktiviteler, danışmanlık hizmetleri almak gibi başlıklar altında toplanır.

Statü ve değer: Statü toplumda bir kimseye başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statüye sahip olan çalışan, bunun karşılığında iş arkadaşlardan ya da iş dışı ilişkilerde bulunduğu kimselerden saygı ve değer görür. Hangi mevkide çalışılıyor olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görmek kalifiye çalışan olarak kabul edilmek çalışanda bir tatmin duygusu yaratır. Kişilerin toplumdaki yeri o toplumun ihtiyaç ve değerlerine göre saptanır.

Çalışan sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinmesi de duyar. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak yerini ve rolünü saptamaya çalışır. Genellikle insanlara iş yaptırmanın

yollarından biri ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik bir statüden çok fonksiyonel statü anlatılmak istenir (Sabuncuoğlu, 1982).

Kişisel güç ve yetki: Yetki; sorumluluk taşıdığının bilincinde olan çalışanlara faaliyetleri boyunca karar alma, alınan kararların uygulanması sürecinde sağlanan emir verme hakkı olarak tanımlanabilir. Başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Yetki beraberinde sorumluluğu da getirir. Sorumluluk ise, işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğü olarak tanımlanabilir.

Çalışmada bağımsızlık: Çalışanların büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmesine önem verirler. Çalışmada bağımsızlık, çalışanlara sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda emir almak, işlerine karışılması hoşlarına gitmez. Merkezcil sistemle ve baskı altında yönetilen çalışanlar verimli çalışamazlar. Motivasyonları düşer ve işletmeye bağlılıkları azalır (Sabuncuoğlu, 1982).

Gelişim ve başarı: Birçok kişi işe başladığı zaman hatta bazen daha işe girmeden kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Çalışanlar işletme içinde ve dışındaki eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek mevkilere tırmanma yarışına girerler. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanır. Kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselir.

Bir kimsenin performans düzeyinin yüksekliği onun sahip olduğu veya kabul ettiği amaçların yüksekliğine bağlıdır (Sabuncuoğlu, 1982).

Öneri sistemi: Çalışanları çalışmaya özendirecek etkili araçlardan biri olan öneri sistemi aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa o işletmede çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog başlamış demektir (Sabuncuoğlu, 1982).

Psikolojik güvence: Çalışma atmosferine bağlı bir motivasyon aracıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikteki ve zararlı psikolojik etkenlerin kaldırılmasına dayanır. İkinci yaklaşım ise, olumlu nitelikteki çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence etkeninin ilgi alanına girer. Bu konuda ortaya gereksinmeleri karşılayamayan işletmeler son derece yetersiz bir iletişim görüntüsü sergilerler (Sabuncuoğlu, 1982).

Rekabet: Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen işin monotonluğunu ve yoğunluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki arttıracak, çalışmayı ve verimliliği arttıracak bir araçtır. Rekabetin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinmeleri oluşturmaktadır. Rekabet sonucu başarıyı elde edenler takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinmelerini karşılayıp motivasyonlarını arttırırken, başarısız olanlar bu gereksinmelerini gideremedikleri için motivasyonlarında bir düşme olacaktır.

Bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye iter. Fakat, aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Mesela, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabette strese neden olur. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur (Cam, 2006).

Sorumluluk: Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir (Cam, 2006).

Sosyal katılım ve sosyal aktiviteler: Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelikte ve farklı içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Sportif faaliyetler, geziler, kütüphane kurulması, özel gün ve eğlenceler düzenlemek, lokaller, yaz tatili için düzenlenen kamplar gibi çeşitli sosyal faaliyet ile çalışanların hem çalışma arkadaşları ile bütünleşmesi sağlanmakta hem de çalışan-şirket birlikteliği sağlanmaktadır. Sosyal faaliyetlere katılan çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenerek doğal liderler belirlenebilir.

Danışmanlık hizmetleri: Çalışanı işe, çalışma arkadaşlarına hazırlamak, grup içinde iletişimini sağlamasına yardımcı olmak, kariyerinin gelişimi için yardımda bulunabilecek, çalışma hayatının sorunları içinde çalışana destek olacak bir büro ya da kişinin varlığı çalışanları motive edecek bir unsur olacaktır. Konusunda uzman kişilerin vereceği bu hizmet çalışanların motivasyonunu arttırıcı bir etkiye sahiptir.

Yükselme (Terfi): Yükselme işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Yükselme başarının gereği bir ödüldür ve tam anlamıyla bir motivasyonel araç niteliği taşır. Kişiler işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak ve bulundukları mevkilerde yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle yüksek yetki ve sorumluluklar ile çalışmayı arzu edeceklerdir. Görev güçleştikçe işgörene yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artmaktadır. Bu nedenle yükselme, iş görenin üzerine çok yönlü bir güdüleyici etki yaratmaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997).

Takdir Edilme: Takdir edilme manevi yönü daha ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişi tarafından özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük doyum verir (Erdil, 2004). Parasal özendirme araçları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımakla beraber, en az parasal özendiriciler kadar önemli olan, işgörenlerin, sevgi ve ilgiyle işlerine sarılacakları bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Takdir edilme böyle bir ortamın yaratılmasında en başta gelen etmenlerden biridir. Takdir etmenin, bir çift söz söylemekten takdirname vermeye kadar uzanan çeşitli aşamaları vardır. Bu aşamaların en üst basamağını oluşturan takdirname, bazen bir yükselmeye, bazen bir süre ücretli izine, bazen de parasal bir ödüle olanak sağlar (Oral ve Kuşluvan, 1997).

İşletmeler iyi yapılan bir işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmalıdır. Etkin takdir programları, şirket kültürü üzerinde büyük

bir etki yapabilir. Kültüre odaklanmak, çalışanlara bir kimlik duygusu ve onların örgütsel değer ve inançlara bağlılığını sağlamaktadır (Erdil, 2004).

3.4.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Ekonomik araçlar ya da psiko-sosyal gereksinimlerin giderilmesi ile motivasyonun arttırılması mümkündür. Ancak bazı durumlarda işletmenin konumundan veya uygulanan yöntemler ve örgütün özellikleri de motivasyona önemli etkiler yapmaktadır. Eğitim ve yükselme, örgüt içi iletişim, kararlara katılma, amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesinin kurulması, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu, işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, işletmenin ve işin saygınlığı örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından bazılarını oluşturmaktadır.

İşletmeler yeni teknoloji kullanmakta ve uygulamaktadır. Eğer çalışan kendini yenileme olanaklarına sahip değilse zaman içinde bu teknolojik yeniliklerin gerisinde kalacak, niteliksiz eleman durumuna gelecek maddi ve manevi kayıplar yaşayacaktır. İşletmeler uyguladıkları eğitim faaliyetleri ile hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla çalışanlarına yeni bilgi ve beceriler kazandırmanın yanında çalışanlarının yeni teknolojilere yabancı kalmasını da engellemiş olurlar.

Eğitim ve yükselme; birbirinin tamamlayan ve genelde benzer amaçlar güden iki kavramdırlar. Mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğretme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırma eğitim gereksiniminin amaçlarını oluşturmaktadır. Yükselmede amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmadır. Eğitim çoğu zaman yükselmenin aracı ya da basamağıdır (Sabuncuoğlu, 1982).

Bireysel kariyer: Kariyer; bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır. Geniş anlamda kariyer; kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da, kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır. Bu nedenle bir kişinin kariyeri onun iş hayatı boyunca işle ilgili tecrübe, tutum ve davranışlarını kapsar (Aytaç, 2001).

Örgütte çalışan her birey için planlanmış olan kariyer politikası, bireyde stres çıkartan bir diğer etkendir. Terfi, emeklilik, transfer kararını verirken yönetimin elinde herkese rasyonel davranılacağını gösteren kriterler yoksa, işgören yönetiminin kariyer konusunda adil davranmadığını düşünüyorsa, bu durumda stres düzeyi yükselecektir (URL-11, 2008).

Değerlendirme ve terfi: Genellikle insanlar başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Çünkü değerlendirmenin nesnel ve yeterli bir biçimde yapılmasının zorluğunu bilirler. Değerlendirme ve terfi Schafer'in yapmış olduğu araştırmada, işte strese sebep olan

örgütsel özellikler içinde de ilk sıralarda etkili olan stres kaynağı olarak gösterilmiştir. Kurum içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan terfiler, liyakat esasına oturmadığı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla da strese sebep olmaktadır (Cam, 2006).

İletişim: işletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda çalışanlara bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine, inandırmak ve onları belirlenen hedeflere sürekli olarak güdülemek gibi çok yönlü yararlar getirmektedir.

Çalışan, çalıştığı kurumun açık bir yönetim anlayışını benimsemesini, işletmede olup biten, özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgili kılınmayı, bunun dışında üstleriyle iyi bir diyalog kurarak çeşitli görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olmak üzere üç yönlü iletişim kaynağından söz edilebilir. Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerini dikey ve yatay düzeyde gelişmiş olması iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde çalışanları işe verimli ve etkin biçimde yöneltmek kolaylaşır, çalışanların yaptıkları hata sayısında azalma olur, devamsızlıklar azalırken performanslarda da yükselme görülür (Sabuncuoğlu, 1982).

Kararlara katılma: Son yıllarda üzerinde en fazla konuşulan motivasyon aracı kararlara katılımdır. Çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmelerini sağlayan bu sistemin temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında ortaya çıkan kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir.

Kararlara katılma bir işletmede çalışan işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda, kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. İnsanlar özellikle kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibi olmak isterler. Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada çalışanlar kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir çalışan göreceği işlerin planlanmasına yardımcı olduğu zaman onları daha arzulu şekilde yapar. Kişiler bu konudaki arzu ve isteklerini, kendilerine olan güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygu kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeni ile motivasyonda özellikle önemlidir. Çalışana yönetsel kararlara katılma olanağı verildiği ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek bir tatmin sağlayacak ve monotonluk duygusu azalacaktır (Bakan, 2004).

Kararlara katılma, işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletir, yönetimin daha sağlıklı karar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözülmesini sağlar. Çalışanların teşkilat amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bazı işletmelerde uygulamada sadece belirli çalışan temsilcilerinin görüş ve düşüncelerinin alınması ya da bunların belirli ölçülerde karara katılması görülür. Kararların sağlıklı olması kadar demokratik nitelik taşıması ve en önemlisi uygulamada

çalışanlar tarafından alınan kararların desteklenmesi gerekmektedir. Bu yüzden tam katılım önemli bir noktayı teşkil etmektedir.

Katılım, kişinin kendi çalıştığı kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi ile tanımlanır. Kişinin iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacaktır. Örneğin hemşirelerin çalışma şartları üzerinde yapılan bir araştırma, karar verme konusunda hemşireler ve/veya hekimler arasında oluşan güç ve çatışma durumlarının hemşireler üzerinde stres yaratan faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur (Cam, 2006).

Amaç birliği: İşletmeler belirli bir ya da daha fazla amacı gerçekleştirmek üzere kurulurlar ve amaçlarına ulaştıkları oranda başarılı sayılırlar, çalışanlarda aynı şekilde kendi kişilik yapıları beklentileri ölçüsünde bir veya birkaç amacı gerçekleştirmek için yoğun bir çalışma içine girerler. Burada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çalışanın amaçlarıyla işletmenin amaçları bir arada ve dengede tutmak. Amaç birliği örgütsel dirliği sağlar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yöneticiler tarafından yaratılmalıdır (Sabuncuoğlu, 1982).

Yetki ve sorumluluk dengesi: İşletmeler sürekli büyümek ve genişlemek için kurulurlar. Büyüyen işletmelerin sorunları da büyür ki bu sorunlardan biri, yetki ve sorumluluk dağılımının gözden geçirilerek yeni düzenlemeler yapılmasıdır.

Merkezcil ve birkaç kişinin yönetiminde olan işletmelerde bütün yetkiler üst yönetimde toplandığı için karar mekanizması yavaşlar. Yetki verilmeden sorumluluklar arttırılır ve yetki-sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. Bu dengesizlik çalışanın motivasyonunu ve çalışma isteğini olumsuz etkiler. Merkezcil olmayan örgütlerde ise çalışanlar kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğüne sahiptirler. Çalışana önce sorumluluk yüklenip o sorumluluğu yerine getirdiği ölçüde yetki verilmesi ile kişinin çalışma isteği, motivasyonu ve işe bağlılığı arttırılabilir.

Karar mekanizmasının hızlı çalışması, kararların etkinliğinin artması da işletme için diğer yararlar olarak sayılabilir.

İşin Niteliği: Yapılan işin niteliği de stres özelliği taşır. Üst düzey yönetim işleri, belirsizlik veya zaman baskısı altındaki işler birer stres faktörüdür.

Öğretim elemanı zaman baskısı faktörünü belki de en çok hisseden meslek gruplarından biridir. Çünkü bir projeyi teslim etme, tez hazırlama veya bir araştırma yapma gibi eylemlerin hepsi zamana karşı bir yarıştır.

Örgütsel yapının tam olarak saptanamaması ve kişilerin geleceklerinin şansa bağlı olması, rol belirsizlikleri ve onun zararlı etkilerini de artırır. Kişi işindeki rolüyle ilgili yetersiz miktarda bilgiye sahipse, bulunduğu pozisyon gerekleri, iş arkadaşlarının, sorumlulukları ve kendi faaliyet alanı hakkında açıklıktan yoksunsa, rol belirsizliği ortaya çıkar.

Fakültelerde rol belirsizliğinin sıkıntısını çeken en önemli grup araştırma görevlileridir. Araştırma görevlilerinin görev tanımı net değildir.

Bu tanımın içine ders vermekten kayıt tutma, dosyalama gibi sekreterlik ve çiçek sulama, evrak getirip götürme gibi hizmetlilik işlerine kadar uzaman çeşitli işler sokulabilmektedir.

Kısacası, memur, sekreter vb. görevlilere yaptırılamayan işler araştırma görevlilerinin sırtına yüklenmektedir. Bu durum esas işi araştırma yapmak olan araştırma görevlilerinin iş yükünü artırmakta ve bu rol belirsizliği ile bireyler stres içinde yaşamaya başlamaktadırlar (Ellez, 1999).

Aşırı İş Yükü: Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre olması veya işin standardının yüksek olması anlamındadır (Ellez, 1999).

Kişinin makul olmayan miktarda görevlerden ve üretim düzeyinden belli bir sürede sorumlu tutulması halidir. Bu uygulama genellikle kaygı, engelleme, umutsuzluk duygusu ve ödül kaybına neden olur. Diğer yandan kişiye normalin altında iş verilmesi de aynı duyguları yaratabilir (Ateş, 2006).

Aşırı iş yükü, genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi kantitatif iş yükü; diğeri ise kalitatif iş yüküdür. Kantitatif (niceliksel) iş yükü, bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersizliği, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması şeklinde açıklanabilir. Buna göre, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya vakitte yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni, gerilim yaratan bir aşırı yüklenme türüdür. Kalitatif (niteliksel) iş yükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, iş yapacak olan kişi veya eleman işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecektir (Cam, 2006).

Çalışma hayatı, tepeler ve vadilerle doludur. İşte bu tepe dönemlerinde, örnek olarak, bir projenin hazırlanması, tez hazırlanması gibi zamanlarda, bireyler aşırı iş yükü ile karşılaşırlar. Normal çalışma sürelerinin çok üstüne çıkarak çalışmalarını sürdürürler. Vadilere gelindiği zaman ise kişilerde bir gevşeme olur (Ellez, 1999).

İşin Sıkıcı Olması: Çağdaş sanayide giderek gelişen otomasyon, makineye bağımlı hale getirmekte ve insanın yaratıcılığını yitirmeye zorlamaktadır. Bu durum çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. Tek düzelikte başka bir sıkıntı nedenidir (Ateş, 2006).

İşin çekiciliği (iş zenginleştirmesi ve iş rotasyonu): Teknoloji ile birlikte seri üretim sistemlerinin ortaya çıkışı sonrasında işler küçük parçalara bölünmüştür. Fazla beceri gerektirmeyen tek düze çalışmalar ve sosyal iletişimin kopması ile yapılan işin monoton ve tekrarlı hale dönüşmesi iş tatminsizliği, stres, işe ve çevreye yabancılaşma gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunlar, örgüt içinde devamsızlık, işgücü devrinde, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere yol açabilir. Bu sebeplerin temelinde yatan etken, işin içeriğinin işletme çalışanları için ne kadar önemli olduğu gerçeğidir. Çalışma ortamında yapılacak çeşitli fiziki değişiklikler, kişiler arası ilişkilerin düzenlenmesi, sosyal aktivitelerin arttırılması gibi faaliyetler ile işin çekiciliği arttırılabilir. Ayrıca çalışanlara yaptıkları işi sevdirebilmek için işi zenginleştirmek ve genişletmek ya da iş rotasyonu yapmak gibi bir takım yöntemler denenebilir.

İş rotasyonu yönteminde; işletme bünyesinde bulunan çeşitli ünitelerde, birbirine yakın olanlar arasında geçiş imkanı sağlamak çalışanların işlerindeki monotonluğu engelleyecek bir araç olarak kullanılabilir. Daha yüksek bir bilgi ve tecrübe gerektiren bir iş daha az tecrübe ve

bilgi gerektirecek şekilde bölünüp, ayrıntıları azaltılarak çalışanlara verilebilir. Alan genişletme olarak adlandırılabilen bu yöntem gruplar oluşturmak suretiyle de yapılabilir. Böylece kişinin sosyal gruplardan kopması da engellenmiş olur.

İşin dikey olarak geliştirilmesini sağlayan bir yöntem olan iş zenginleştirme ile çalışana daha çok sorumluluk ve özerklik verilebilir. Zenginleştirilmiş işler çalışanlara, kendi işlerini planlama, yönetme, kontrol etme ve performanslarını değerlendirme imkanı sağlar. Böylece çalışanın motivasyonu artmakta ve verimliliği de yükselmektedir.

İşini Kaybetme Korkusu: İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir. Çünkü, netice de ekonomik dalgalanmalara dayalı olan bir işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı stresörlerdendir (Cam, 2006).

Disiplin sistemi ve işçi-işveren, ast-üst ilişkileri: İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin dinlenerek giderilmesi de çalışan için bir motivasyon aracıdır. Yerinde cezalandırma veya ödüllendirme yoluna gitmek adil bir disiplin sistemi ile gerçekleştirilebilir. Disiplin sistemi, eşit muamele ilkelerine sadık kalındığı için astların görevlerine karşı ilgi ve şevkini arttıracak bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Disiplin, çalışanların kurum düzenine aykırı davranışlarından ötürü tabi oldukları yaptırımlar olarak nitelendirilebilir. Ancak gerçek anlamda disiplin, ödül ve ceza yoluyla kişinin gelecekteki davranışlarını koşullandırmaktır.

Çalışanların adalet duygularını sarsmayan bir disiplin sisteminin üretkenlik ve iş doyumu üzerinde önemli bir rolü vardır. Disiplin eyleminin zamanında bitirilmesi, ödül ve cezanın adil ve yerinde olması disiplinin etkisini arttıracaktır. Uygulamalar ast-üst ilişkisini zedelememelidir (Eren, 1984).

Bireyin iş yerindeki ilişkileri, üst, ast ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu ilişkiler karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir. Çalışanların birçoğu işlerine sadece maddi gelir için gelmemektedirler. İnsanlar gelirin yanı sıra, tatmin ve anlamlı sosyal ilişkiler arayışı içindedirler. Üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derce sıkıcı ve çekilmez bir hale gelir.

Bunların içindeki temel beşeri ihtiyaçlardan biri olan takdir edilme ihtiyacı diğer kişilerden alınan basit mesajlar olup, birey olarak varlığımızı kanıtlamaktadır. Örneğin, eğer yaptığınız işi amirinizin yeterince takdir etmediğini düşünüyorsanız ve bu konuyu onunla konuşmak size çok zor geliyorsa, takdir edilmeseniz de çalışmayı sürdürmeye karar verebilirsiniz. Ama, bir gün olmadık bir yerde, kimsenin anlamadığı bir nedenle patlayabilir, ilişkinizi daha da kötü bir yola sokabilirsiniz (Cam, 2006).

Çalışma Ortamı Koşulları: İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına yol açan önemli etmenlerdir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyeceği gibi, örgütle

bütünleşmesini de kolaylaştırmaktadır. bu nedenle aydınlatma, ısınma, havalandırma, gürültü ve kalabalık gibi fiziksel koşulların işgörenlerin çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu maddelere iş yerinde yükselme olanaklarını, çalışma saatlerini vb. unsurları da eklemek mümkündür (Ateş, 2006).

İşi gereği sürekli oturmak zorunda olan, vaktini fazla hareket etmeksizin geçiren kişiler oturarak çalışmanın riskleri ile karşı karşıyadır. Bu nitelikteki bir yaşam şeklini benimseyenler ilerleyen zamanlarda ciddi rahatsızlıklara yakalanabilmektedir (Seçkiner ve Kurt, 2004; Üçüncü vd., 2005). Özellikle bilgisayar kullanıcıları çalışmaya bağlı olarak çeşitli rahatsızlıklara maruz kalmaktadırlar (Üçüncü vd., 2004).

Ofis, işyeri, büro, daire olarak da ifade edilmektedir.

Geleneksel ofis ya da hücresel ofis olarak da adlandırılan ofis, içinde bir ya da birkaç kişinin çalıştığı, sınırları duvarlarla oluşturulmuş, tek kişinin kapısını kilitleyerek ve kendine ait eşya ve donanımları mekana getirerek kendine özel hale getirebildiği çalışma birimi olarak tanımlanabilir (İnce ve Dinç, 2008).

Akademik ofislerde, işin gereği genellikle tek kişi çalışır. Ofisler, günümüz teknolojik gelişimlerine paralel olarak değişmekte ve yeni teknolojik donanımlarla teçhiz edilmektedir. Ofislerin genel yapısı, ofis içerisinde kullanılan donanımlar ve aksesuarlar, ofis tasarımı ve düzenlenmesi ofis çalışanlarının verimi açısından önemlidir.

Çalışan bir insanın çalışma alanı onun işini zorlanmadan yapabileceği şekilde olmalıdır. Masa başında çalışan bir insanın sürekli kullandığı araçlara ve dökümanalara zorlanmadan, yerinden kalkmadan ulaşabilmelidir.

Günümüz ofislerinde; çalışma masası, bilgisayar (monitör, klavye, yazıcı, mouse, CD, vb.), bilgisayar masası, çalışma koltuğu, misafir koltukları / sandalyeleri, sehpa, portmanto, kitaplık, pano, aydınlatma donanımları, havalandırma donanımları, ısıtma sistemleri (radyatörler), telefon, vb. donanımlar ve aksesuarlar kullanılmaktadır.

Teknoloji ve iletişim sistemlerinin gelişmesi, iş yaşamına büyük kolaylıklar getirmekle birlikte, insan bedeni ve hareket alanına uyumlu hale getirilmemiş donanımların orta-uzun vadede insan sağlığını tehdit edeceği bilinmektedir. Başarısız bir çalışma ortamı tasarımı verimliliği azaltacağı gibi, iş memnuniyetini de olumsuz etkileyecektir. Teknolojik gelişime paralel olarak değişen iş yaşamı koşulları nedeniyle, ergonomik ofis tasarımı bir zorunluluk haline gelmiştir.

Çalışma verimliliği açısından ofis tasarımı yanında ofiste kullanılan donanımların ergonomik düzenlenmesi de önemlidir. İş memnuniyetinin ya da tatminin artması, doğrudan çalışma performansına ve verimliliğe yansıyacaktır. Ofis altyapısı olarak teknoloji – donanım ve mekansal düzenlemede stres oluşturan ya da stres kaynağı yaratan unsurlardan ayrıştırılması veya minimize edilmesi amaçlanır. Bu organizasyon ergonomi ilkeleri ile gerçekleştirilebilir. Ofis ortamında sağlıklı iletişim, sağlıklı çalışma, iş tatmini, verimlilik, huzurlu ortam gibi tüm öğeler bu temel üzerinden şekillenecektir (URL-14, 2008).

Ofis ortamında çalışma verimini etkileyen faktörler aşağıda verilmiştir (URL-14, 2008; URL-15, 2008);

Aydınlatma düzeyi ve kalitesi

- Çalışan sağlığı ve güvenliği anlayışı ile ilgili uygulamalar
- Çalışanın kişisel çalışma alanındaki taban alanı genişliği ya da mekansal iş alanı
- Çalışanların konuşma mahremiyeti
- Çalışanların yer değişim sıklığı
- Çalışılan alanın çevresinin kapatılma ya da sınırlandırılma derecesi
- Çalışma alanına başkalarından gelen fiziksel etkiler üzerindeki kişinin kontrolü
- Çalışma alanında kişinin iş arkadaşlarıyla iletişim mesafesi, iletişimin kolaylığı ve kalitesi.
- Gürültü ve ses yaratan kaynakların varlığı
- Havalandırma ve ısıtma kalitesi
- Ofis bakım ve temizlik kalitesi
- Ofis içindeki çalışma birimlerinde ve ofis genelinde aydınlatma
- Ofis ortamının kullanım ve görüntüsel olarak konforu
- Ofis ve donanımlarda renk
- Çalışanları olumlu etkileyecek müzik
- Bilgilendirme amaçlı danışma merkezi
- Dış çevre düzenlemesi
- Sosyal ve spor tesisleri
- Ofisin yerleşim düzeni
- Tasarım kararlarının alındığı süreçte yer alabilme
- Sosyal çevre

Çalışanların psikolojik yapısını etkileyen önemli faktörlerden birisi de onların işyerindeki çalışma biçimleridir. İşyerlerinde iki tür çalışma biçimi vardır; bireysel çalışma ve ekip çalışması. Bireysel çalışma daha çok yapılan işin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Akademik çalışmalarda mesainin büyük bölümü bireysel çalışma kapsamındadır. Birey yalnız çalışmaktan hoşlanıyorsa, bu durum bireysel çalışma verimliliğini olumlu ekiler. Akademisyenler zaman zaman ortak proje çalışmalarında ekip çalışması yapmak durumundadırlar. Ekip çalışması hem işin belli bir düzen içinde yapılmasını hem de çalışanlar arasındaki sosyal dayanışmayı sağlaması bakımından önemlidir. Ekip çalışması çalışanları hem maddi hem de manevi yönden doyuma ulaştırır. Ortak projelerle ilgili çalışma ortamında akademisyenler tek başına yapamadıkları işleri diğer akademisyenlerin yardımıyla birlikte yaparlar. Ekip çalışmasında her akademisyenin planlanan oranda projeye katkıda bulunması gerekir. Bunun yanında ekip içinde bilgi alış verişi yapılarak mesleki ve sosyal yönden bireysel bilinçlenmede gelişme de sağlanmaktadır.

Ofis ortamlarının bütün özellikleri yanında dış mekanla ilişkileri ve dış etkenlerin düzeyi çalışanların performansı üzerinde etki edebilmektedir (Ekinci, 2007).

Çalışanlar, kendilerini rahat hissettikleri çalışma ortamı ve koşullarında daha çok üretken olurlar. Çalışma ortamı ve koşullarının kötü olması çalışanları psikolojik yönden olumsuz etkileyerek verimli olmalarını engeller. Ergonomik çalışmalar, daha çok işin insana uyumunu sağlayarak çalışanların sağlıklı ve insanca çalışmasını hedeflemektedir. Bu uygulama, dolayısıyla çalışan verimliliğini artırır.

Bilimsel çalışma yapmak özgür bir ortam gerektirir. Bu nedenle, üniversitelerde akademisyenler alanlarında tasarladıkları projeleri hayata geçirmek üzere yaptıkları planlarını uygulayabilecekleri bir çalışma ortamına sahip olmalıdırlar. Araştırmalarla ilgili olarak Tablo x'de gösterilen olanakların mevcut olması gerekmektedir.

İnce ve Dinç (2008) tarafından yapılan bir araştırmada "Bir tasarım kararı olarak ofis birimlerinin yapıda üç farklı yön ve yedi kata dağılımı durumunda, birimler teknik, işlevsel, algısal, duygu durumsal ve aidiyet bağlamlarında birbirlerinden farklılık gösterirler. Kapalı bir birimin, bina bütünü içindeki yeri, birbirine eş birimlerden duyulan memnuniyet düzeylerini farklılaştırır" hipotezi iki fiziksel değişken; binanın katları ve cepheler aracılığıyla ve beş memnuniyet değişkeni; teknik performans değişkeni, işlevsel performans değişkeni, algısal / estetik performans değişkeni, duygu durum değişkeni, aidiyet ve sahiplenme değişkeni ölçülerek test edilmiştir. Araştırmada memnuniyet düzeyleri ile fiziksel değişkenler arasında önemli farkların bulunduğu belirtilmiştir.

Üçüncü vd. (2004) tarafından yapılan araştırmada, bir yükseköğretim kurumunda çalışan bilgisayar kullanıcılarına çalışma koşulları ve bilgisayar kullanımına bağlı rahatsızlıklar ile çalışanların ergonomi bilincini belirlemek maksadıyla hazırlanan bir anket uygulanmıştır. Anket sonuçları; bilgisayar çalışma ortamlarının ergonomik tasarımı, bu tasarımda yetkili organizasyonların ergonomik katkıları, çalışanların ergonomi bilinci gibi parametreler istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır. Araştırmada, çalışma koşullarının ergonomik yaklaşıma dayalı olarak tasarlanmadığı, çalışma aygıtlarının seçiminde yeterli ergonomik yaklaşım anlayışının olmadığı, bilgisayar kullanıcılarının ergonomi bilinci yönünden yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Uygun çalışma koşullarının ve ergonomi bilincinin olmaması nedeniyle zaman zaman önemli işgücü kaybının olduğu da gözlenmiştir. Bilgisayar çalışma ortamlarının ergonomik çalışma kurallarına uygun tasarlanması, uygun donanımların seçimi ve ayarlanması, bilgisayar kullanımında ergonomi bilincinin geliştirilmesi halinde; bilgisayar kullanıcılarında sıkça görülen rahatsızlıkların ve iş gücü kaybının azalacağı, buna bağlı olarak çalışma veriminin artacağı ifade edilmiştir.

Üçüncü vd. (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, Trabzon merkez ilçede alanındaki odaya kayıtlı bulunan doktor, diş hekimi ve avukatların ofis ortamları incelenmiştir. Ortalama ayakta çalışma süresi 2,73 saat olup, doktorların % 37,5'i 4 saat, diş doktorlarının % 33,3'ü 5 saat ve avukatların % 80.6'sı 1 saat ayakta çalışmaktadır. Çalışanların % 80,1'i ofis ergonomisi bilgisine sahip olduklarını ifade ederken, % 98,7'si çalışma donanımlarının ergonomik olarak tasarlanmasının yararına inanmaktadır. Çalışanlar, çalışma ortamının genel olarak uygun koşullar taşıdığını belirtmişlerdir. Çalışma koşullarından ileri gelen en önemli rahatsızlıklar % 77,6 ile bel ağrısı ve % 71,8 ile baş ağrısıdır. En fazla bel ağrısı % 84,4 ile doktorlarda, en fazla baş ağrısı % 82,3 ile avukatlarda, en fazla dengesiz duruş sorunu da % 76,7 ile diş doktorlarında görülmüştür. Rahatsızlıkların % 83,3'ünün stresten, % 63,5'inin de dengesiz duruştan kaynaklandığı belirtilmiştir. Çalışanlar, genel olarak çalışma koşullarından ileri gelen rahatsızlıkların azaltılması için uygun dinlenme sürelerinin uygulanması, sistematik egzersiz alışkanlığının kazandırılması ve stressiz çalışma ortamının oluşturulması gerektiğini çözüm önerisi olarak öne sürmüşlerdir.

Taşdemir ve Üçüncü (2008a) tarafından Karadeniz Teknik Üniversitesi bünyesinde yapılan araştırmada, araştırma görevlilerinin akademik ortama kolayca uyum sağladıkları ve akademisyenliği kendi idealleri olduğu için seçtikleri, ancak ekipman ve araştırma finansmanında sorun yaşadıkları ifade edilmiştir. Akademik yükseltilmelerde uygulanan kuralları kısmen yeterli buldukları ve yönetimle sorun yaşamadıkları belirtilmiştir.

Taşdemir ve Üçüncü (2008b) tarafından Karadeniz Teknik Üniversitesi bünyesinde yapılan bir araştırmada, akademik performansın ölçülmesinde dikkate alınabilecek akademik performans ölçütleri ve bu ölçütlerin önceliklerine ilişkin olarak üniversite ilk kademe öğretim elemanları araştırma görevlilerinin yaklaşımları değerlendirilmiştir. Araştırmada akademik performansın değerlendirilmesine dikkate alınabilecek faaliyetlerden; akademik faaliyet olarak araştırma yapmak, yayın yapmak ve proje çalışması yapmak ilk üç sırayı almıştır. Ölçülmesi gereken parametreler olarak ise sorumluluk, işin kalitesi ve devamlılık parametreleri en önemli ilk üç sırayı almıştır.

3.4.4. Stres

Çağımızın en önemli sorunlarından biri olan stres ve stresin çalışma yaşamındaki etkileri çalışanlar üzerinde ciddi sorunlara yol açmakta ve bu rahatsız edici, baskıcı durumdan çalışma yaşamının bireyleri kurtulmak istemektedir. Sebepleri ve sonuçları kişiden kişiye değişmekle birlikte, stres konusunda yapılan araştırmalar bu rahatsız edici duruma belli bir açıklık getirmeye çalışmakta ve stresin olumsuz sonuçlarına karşı tedavi edici yöntemler geliştirmektedirler (Cam, 2006).

Stres ile ilgili tanımlamalarda birey ve çevresi ele alınmakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Stres, tüm çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin belli oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak da değerlendirilebilir.

Stres zevk veren ve zevk vermeyen (distres) olarak ikiye ayrılmıştır. Distres, kişinin hoşa gitmeyen durumlar karşısında duyduğu öznel rahatsızlık duygusudur. Olayların stres verici etkileri, olumsuz ve hoşa gitmeyen niteliklerinden kaynaklanır. Bu nedenle bunların oluşturduğu stresin şiddeti, verdikleri rahatsızlık duygusu ile tahmin edilebilmektedir (Ertekin, 1993).

Stres, bir bireyin çevresel uyarılara yeterli şekilde ya da araçsal olarak bulunmasını engelleyen bir dizi koşul ya da aşırı yıpranma yahut da organizmada kronik yorgunluk, gerilim, üzüntü, fiziksel zarar, sinir bozukluğu ya da benlik saygısının kaybı gibi bazı olumsuz etkiler karşısında tepkide bulunduğu koşullar dizisi olarak tanımlanabilir. (Akyüz ve Gedik, 2004).

Stres bir eylem ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanmaya verilen tepkidir (URL-16, 2006). Hans Selye'ye göre stres, bireyin çeşitli çevresel stresörlere karşı gösterdiği genel bir tepkidir. Stresör ise yine Selye'nin tanımına göre; organizmaların olumsuz, duyusal ve fizyolojik olaylar karşısında gösterdiği biyolojik bir tepkidir (Cam, 2006).

Stres için yapılan farklı tanımlamalardan sonra stres, "kişinin çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi görülen güç" olarak tanımlanabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan bir gerginlik durumudur. Tehlike ile karşılaşınca canlı kendini korumaya çalışır. Eğer savaşabileceği türden tehlikeyse savaşır, savaşamayacağı türdense ondan kaçar. Organizmanın tehdit durumunda olduğu stres karşısında insanlarda hem bedensel hem psikolojik düzeyde bir dizi olay meydana gelir.

Stres tepkisi, ortamda ne olduğuna bağlı olarak değil, kişinin olaya verdiği tepkiye bağlı olarak ortaya çıkar. Aynı olay farklı kişilerde, hatta bazen aynı insanda farklı zamanlarda farklı tepkiler ortaya çıkarır (URL-17, 2006).

Stres tanımlarının büyük bölümünün, bireyi zorlayan bir fiziksel veya psikolojik uyarıcı karşısında kişinin geliştirdiği uyum sağlamaya dönük tepkileri vurguladıkları görülür. Genel uyum belirtisi adı verilen bu yeni duruma uyum gösterme amacına dönük tepki üretme süreci üç basamaktan oluşur (Torun, 1997).

1) Alarm.
2) Direniş
3) Tükenme

Alarm döneminde birey herhangi bir dış uyaranı stres yapıcı bir faktör olarak görür.

Bedensel ve ruhsal olarak sınırlarının zorlandığını düşünen kişi bu uyarımdan kaçmak ya da onunla mücadele etmek suretiyle yeniden dengeli duruma dönmeye çalışır. Fiziksel ve duygusal enerjinin harekete geçirilerek stres yapan durumun olumsuz etkilerine karşı çıkılan direniş döneminde organizmanın alarm döneminde gösterdiği bedensel ve psikolojik belirtiler ortadan kalkar. Stres yapan uyaranla başarılı bir şekilde mücadele edilen durumlarda genel uyum belirtisi, direniş ile noktalanır. Ancak eğer uyaran çok şiddetli ise ve birey olumsuz etkileri ortadan kaldıramadan uzun süre stresle yüz yüze kalırsa tükenme dönemi ortaya çıkar. Stres dört aşamada tanımlanmıştır: Hafif stres, orta derecede stres, ağır stres ve panik. Her aşamada da kişi çevresine karşı duyarlıdır. Çevre ile ilgili olmanın ilk düzeyi uyanık olmaktır, uyanıklık ise hafif stres aşamasını gösterir ve birey öncesine göre durumu daha güç kavrar. İkinci düzeyinde ise iletişim ve kavrama becerisinde azalma vardır. Çevresinde olanları fark etmez, ancak başka biri onun dikkatini çekerse durumu fark edebilir ki, bu da orta derecedeki stresin aşamasıdır. Kas gerginliği, kalp çarpıntısı, mide şikayetleri ve terleme başlar. Olanları kavramadaki beceriksizliği artarsa stres de artar ve ağır stres durumuna geçer. Birey sadece ayrıntıları kavrar, fiziksel ve duygusal huzursuzluk başlar. Ayrıntılar arasındaki ilişkiler fark edilemez. Stresin çok artması halinde panik ortaya çıkar, iletişim fonksiyonlarında beceriksizlik artar ve başkası tarafından uyarılsa da birey kendine gelemez (Ertekin, 1993).

Stres, psikolojik, sosyal, kültürel ya da fizik ajanlarının organizmada oluşturduğu değişiklik durumudur. Stresin uzun sürmesi ya da ağır olması halinde kişinin fizik ve ruh sağlığına zararlı etkileri olacağı kabul edilmelidir. Bir başka tanıma göre stres, organizmanın çevreye uyum için ödemesi gereken bir bedeldir.

Bireyler arasında çeşitli uyaranların stres yapıcı olarak algılanması ve bunlarla başa çıkabilme becerilerinin değerlendirilmesi açısından önemli farklar görülür. Kişilik yapıları bu farklarda önemli rol oynar. Sabırsız, aceleci, hırslı, mükemmeliyetçi, dinlenmeyi bilmeyen kişilikler, kendine güveni ve özgüveni düşük kimseler, içinde bulundukları durumun belirsizliğine katlanamayan kişiler, dış kontrol odaklı kişilikler daha yoğun stres yaşamaktadır. Aile bireyleri, dost ve iş arkadaşlarıyla birlikte olmak ise stresin etkilerini azaltmaktadır. Başkalarıyla konuşmak kişinin gerginliğini hafifletmekte, sorunlarına daha tarafsız olarak bakmasını sağlamakta, çözüme ulaşmayı kolaylaştırmakta ve kendine güvensizliği yenmede yardımcı olmaktadır.

İş Stresi: İş ortamı strese her zaman elverişlidir. Bir işte bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi stres yaratır. Açıkçası işin her yönü strese yol açabilir. Aşırı sıcak, gürültü, ışık ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da az iş, aşırı veya az denetim insanlarda strese neden olabilir. Ancak stres bireyden bireye farklılıklar gösterebilir. Örneğin aynı mesleğe sahip bireylerin stresli bir durum karşısında aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres duyabilir. Kısaca stres duymada kişisel farklılıklar önemli bir olgudur (Aytaç, 2006).

Çalışma yaşamına giren birey üretimin yanı sıra, örgüt içinde diğer insanlarla ilişkiler kurar, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya başlar, örgüt içindeki çeşitli gruplara üye olur. Günümüzde belli bir örgütte çalışan birey, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri yerine getirmektedir. Bu durum iş ortamından kaynaklanan iş stresi kavramını ortaya çıkarmıştır (Pehlivan ve Aydın, 2002).

Ellez (1999) da öğretim elemanı stresi ve başarı güdüsü üzerine yaptığı tezinde, öğretim elemanlarının iş stres düzeylerinin kişisel etmenler, kurumsal etmenler, işleyişle ve kurallarla ilgili etmenler, olanaklarla ilişkili nedenler ve gelişmenin desteklenmesiyle ilişkili nedenlerle cinsiyet arasında bir ilişki görülmüştür. İş stresi düzeylerin unvana ve kıdeme göre farklılaştığı bulgusuna ulaşmıştır. Bayan öğretim elemanların erkeklerden daha fazla iş stresi yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Unvana göre ise en fazla stres yaşayanlar araştırma görevlileri ve öğretim görevlileri olduğu bulunmuştur. Kıdem arttıkça stresin de azaldığı bulgusuna varmıştır.

İş stresi, işle ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır.

İş stresine yol açan örgütsel faktörler Luthans tarafından aşağıdaki gibi farklı bir şekilde sınıflandırılmıştır (Torun, 1997; Ellez, 1999):

1) **Örgütsel politikalar;** keyfi performans değerlendirmeleri, ücret eşitsizlikleri, katı kurallar, belirsiz yöntemler, sık bölüm değiştirme, esnek olmayan kurallar, gerçekçi olmayan iş tanımları.

2) **Örgütün yapısal özellikleri;** merkeziyetçilik, kararlara katılıma izin verilmemesi, sınırlı gelişme imkanları, personel-yönetici çatışması, bölümler arasındaki bağımlılık, resmiyetin çok fazla olması.

3) **Örgütün fiziksel koşulları;** kalabalık ve mahremiyetin yokluğu, gizliliğin olmaması, gürültü, sıcak, soğuk, yetersiz aydınlatma, hava kirliliği, zehirli kimyasal maddeler, iş kazaları.

4) **Örgütsel süreçler;** bozuk iletişim, hedeflerin belirsizliği, taraflı kontrol sistemleri, hatalı dönüş, hatalı ve belirsiz performans ölçümü, kontrol sistemlerindeki adaletsizlik, bilgideki eksiklik.

Öğretim elemanı iş stresi: İş stresinin öğretim elemanlarını, performans, bilimsel üretim, iş doyumu ve sağlık açısından etkilediği bir gerçektir. Bu etki öğretim elemanın içinde bulunduğu örgütün yapısına göre değişebilir. Eğer örgüt yapısı öğretim elemanını olumlu yönde etkiliyorsa olumlu, olumsuz yönde etkiliyorsa olumsuz stresten söz etmek mümkündür.

Ücret yetersizliği, yetkilerin az oluşu, personel değerlendirmesindeki adaletsizlik, çalışmaların karşılığını alamamak gibi nedenler önemli stres kaynakları olarak görülmektedir.

Akyüz ve Gedik (2004) tarafından üniversite akademik personeli üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel ve bireysel stres kaynakları adlı çalışmalarında araştırma görevlileri ile diğer öğretim elemanlarının stresle başa çıkma stratejileri arasında farklılıklar bulunmuştur. Araştırma görevlileri stresli durumlarda en sık kullandıkları strateji stres yaratan problemi analiz ederek çeşitli çözüm önerilerine karar verme olurken, diğer öğretim elemanları ise hayattan beklenti ve amaçlarına ulaştırıcı etkinliklerde kendini yetiştirme yolunu seçmektedirler.

Stres, yaşamının büyük bölümünü çeşitli örgütlerde geçiren insan için, içinde bulunduğu durumu anlatmakta kullandığı daha çok duygusal ve öznel öğelerle, deneyimlerle yüklü bir kavramdır. Örgütlerde stres ve davranış üzerine düşünürken ilk önce strese örgüt gerçeği sınırları içinde bir çerçeve çizmek gerekir. Örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında, yalnızca o örgüte has ya da o işten kaynaklanan stresli durumlarda olabilir.

Örgütlerde stresin genellikle şu kaynaklardan doğabileceğini öne sürülmüştür (Ertekin, 1993).

1. Görev kaynaklı stres (işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı),
2. Role bağlı stres (çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu),
3. Davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi),
4. Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (soğuk, karşıt güçlerin varlığı),
5. Sosyal çevreden doğan stres (bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma ve yalnızlığa itilme gibi),
6. Bireyin kendinden kaynaklanan stres (bireyin kaygı durumu, algılama düzeyi).

Bu altı stres kaynağı tümüyle aynı değildir. Bu kaynaklara bağlı olarak meydana gelen stresin etkilerinin de farklı olacağı ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

İş hayatında strese yol açan durumlar genel olarak şu şekilde sıralanabilir: İş yükü, ücret, değişim, iş değerlendirmesi, monoton iş, bürokratik engeller, işsizlik, çalışma saatleri, uyku düzeni, beslenme, sosyal yaşantı, çatışma, sorumluluk, aşırı çalışmak, zaman sınırlamaları, çalışma ortamı (ergonomi), dedikodu. Örgütlerde strese, stresin kaynaklarına, stresin

sonuçlarına, stresle mücadele yöntemlerine çok önem verilmektedir. Çünkü çalışanların ruh halleri yaptıkları işe doğrudan etki etmektedir. Örgütün temeli insansa ve bu temelde stres fazlaysa örgüt de stresli bir örgüt olur. Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık ve psikolojik sorunlar bireyin performansına direkt etki etmekte bu da bireyin çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır.

Stres ve performans arasındaki ilişkiye göre, aşırı düşük veya aşırı yüksek stres, performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Optimum noktasındaki stres düzeyine gelene kaçar olan strese bağlı olarak artan performans avantaj olarak görülürken, aşırı stres veya düşük stres noktalarında performansın düşük olması da dezavantaj olarak görülebilir. Stresin zamanla ulaştığı optimum noktası performansı istenen düzeye getirmekte ve bu noktada bireyler işlerini en iyi performans düzeyinde gerçekleştirmektedir. Kural şunu demektedir: Herhangi bir işte iyi bir sonuç elde etmek için belli bir heyecan düzeyine gereksinim vardır. Bu belli düzey aşılırsa kişi işinde daha az başarılı, daha çok endişeli, yorgunluk ve yanılmaya daha yatkın olur. Zaman kavramı bir uyaran olabileceği gibi bir engel de olabilir (Ergenç, 2003).

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi ele alan bir çok çalışma, bu ilişkideki stres kaynağının etkisini incelemişlerdir. Bir çalışma; amirlerden gelen stresin performansı düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Akıl ve tecrübenin kullanıldığı durumlarda ise, iş stresi amirlerin yarattığından daha az önem taşımaktadır. Başka bir çalışmada ise, benzerler veya amirlerden gelen stresin ebeveynler veya akademik üstlerden gelen stresten farklı bir tarzda verimliliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ebeveyn ve eğitmenlerin akademik performansı düşürdüğü, amir ve benzerlerin yarattığı stresin ise performansı arttırdığı görülmüştür (Ergenç, 2003).

Bireysel farklılıklar da stres-performans ilişkisinde önemli bir yer tutmaktadır. İş gereği strese karşı bireylerin olumlu ve olumsuz tepkileri performansın hassas bir nedenidir. Stresle bazı bireyler yüksek performansa ulaşırken, bazılarında ise performans düşüklüğü görülebilmektedir. Örgütsel bağlılık da stres-performans çelişkisinde azaltıcı rol oynamaktadır.

Stresin performans üstünde sadece olumsuz etkisi olmayıp, bazen stres performans üstünde olumlu etkiler de yapabilir. Bu yüzden stresin iki tür etkisi olduğu söylenebilir. Kişinin işinde daha özenli çalışmasını sağlayan, yaratıcılığını geliştiren, çabalarını arttıran, bireyin çevresi ile dengeli ilişki kurmasına yardımcı olan orta düzeyde strese yapıcı stres denebilir. Devamsızlık, hata yapma, yüksek kaza oranı, düşük iş tatmini gibi sonuçları doğuran ise yüksek stres olup o da yıkıcı stres olarak adlandırılır (Ergenç, 2003).

Stres bireysel performans üzerinde şu etkileri yapar: işe konsantre olamama, organize olma zorluğu, karar verme güçlüğü, diğer çalışanlar ve müşterilerle iletişim kurmada zorluk, motivasyon eksikliği, sorun çözme becerisinin azalması. Aynı şekilde stres örgütsel performans üzerinde de bazı etkiler yapmaktadır. Bunlar: Devamsızlıkların artması, hata yapma oranında artma, şirkete bağlılığın azalması, müşteri tatmininin azalması, şirket verimliliğinin düşmesi, takım ruhunun azalması şeklinde sıralanabilir.

Stresin Örgütsel Sonuçları

Devamsızlık: Çalışanların, çalışmaları gereken süre içinde önceden herhangi bir mazerette bulunmadan işine gelmemesi ve bunu alışkanlık haline getirmesidir. Devamsızlığın birçok nedeni vardır. Bunlar; hastalık, iş kazaları, çalışma saatlerinin çokluğu, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, arkadaş ziyareti, kanuni işler vb. gibi sıralanabilirler. Burada haklı nedenlerle devamsızlık ile iş tatminsizliğinden kaynaklanan devamsızlığı ayrı değerlendirmek gerekir. Devamsızlık çalışanların doyumsuzluklarını ifade etmek için kullandıkları kolay ve zahmetsiz bir yol olarak düşünülebilir. Devamsızlık, işçi-işveren ilişkilerini zedeler, örgütte çatışmalara yol açar, huzuru bozar, ve dolayısıyla verimin düşmesine neden olur (Keskin, 1997).

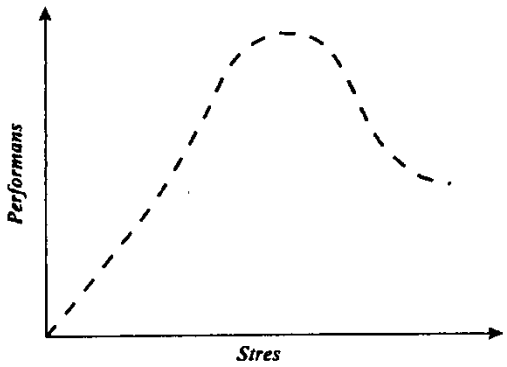
Örücü ve Kaplan (2001) Kamu ve özel sektörde yaptıkları devamsızlık araştırmasında; kamu sektöründe çalışanların sabah işe geç kalma oranlarının özel sektöre göre daha fazla olduğu sonucuna varmışlardır. Özel sektörde ücret düşüklüğü nedeniyle devamsızlık yapılmazken kamu sektöründe yapılmaktadır. Çalışanların %36'sı çalışma arkadaşlarının devamsızlık yaptığını kabul ederken, kamu sektöründeki çalışanlar bundan rahatsızlık duyduklarını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak devamsızlığın büyük oranda azaltılmasındaki en önemli rol yöneticilere düştüğünü ifade etmektedirler.

Yabancılaşma: Kişinin kendini yabancı gibi hissettiği bir durumdur. Bu durumda insanın kendi eylemleri, onun tarafından yönetilmek yerine onun üstünde, ona karşı işleyen yabancı bir güç olur. Davranış bilimlerine göre yabancılaşma, işgörenlerin, örgütün amaçlarını, sorunlarına, İlke ve kurallarına, iş arkadaşlarına karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmasıdır. Örgüt açısından en önemli yabancılaşma güçsüzlük, anlamsızlık ve öz soğumasıdır. Kişimin yaşamında kendi denetim ve sorumluluğuna sahip olamaması ve süreçteki yeri ne kadar önemsiz ise yabancılaşma duygusu da o kadar fazla olur (Keskin,1997).

İş Performansı: İşgörenlerin iş yapma konusundaki verimlilik, etkinlik ve becerileriyle ilgili bir konudur. İnsanın iş görme ve iş başarma konusundaki durumu şöyle bir denklem ile ortaya konabilir:

Başarı derecesi = f (teşvik, bilgi, yetenek, iş koşulları)

Stresin performans ile olan ilişkisi Şekil 2'de gösterilen Arousal eğrisi ile açıklanmaya çalışılır. Arousal eğrisi bazen kaygı olarak adlandırılır. Arousalın bir miktarına motive edici olarak ihtiyaç duyulur ki bu da performansı artırır. Bu durumda Arousal performansı belli bir noktaya kadar artırır diyebiliriz. Beli bir noktadan sonra da performansla çelişir (Keskin 1997).



Şekil 2. Aurosol eğrisi

Bunların dışındaki başka örgütsel sorunlar olarak da grevler, iş kazaları, personel devri sayılabilir.

3.5. Güdülenme Hiyerarşisi

İnan davranışlarının oluşumu üzerinde fizyolojik, psikolojik ve bilişsel temele dayanan güdüler sözkonusudur. Bu güdülerin bir grubu fizyolojik kökenli ve doğuştan kaynaklanan gereksinimlere dayanırken, bir grubu da sonradan öğrenme yoluyla elde edilen güdülerdir. Ancak bu etkenlerin, davranışları yönlendirmedeki öncelikleri önem taşımaktadır.

3.5.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

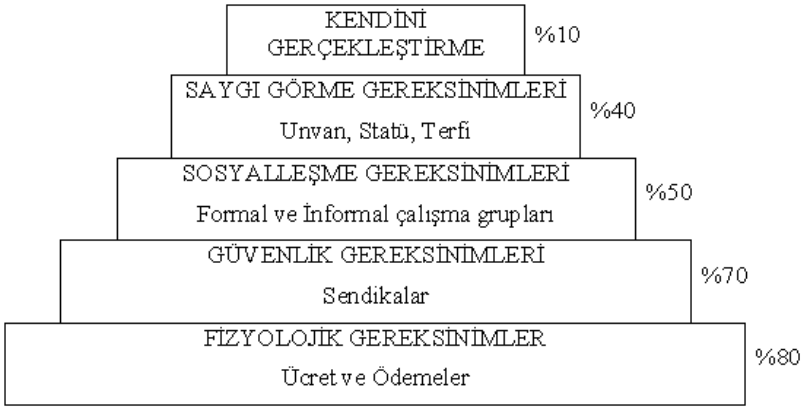
Abraham Maslow'a göre, insan güdülerinin evrensel bir hiyerarşisi vardır ve bu hiyerarşinin herhangi bir basamağında bulunan güdüler, davranışları yönlendirmede, kendilerinden daha üst basamaklarda bulunan güdülere göre öncelik taşırlar.

Maslow gereksinimler hiyerarşisini beş basamakta toplamıştır (Üçüncü, 2005);

1. Fizyolojik gereksinimler; yemek, içmek, hava solumak, cinsellik, vb,
2. Güvenlik gereksinimi: tehlike ve tehditlerden korunma.
3. Sosyalleşme gereksinimi; bağlanma, sevme, sevilme.
4. Tanınma (saygınlık) gereksinimi; kendine güven, başarı, itibar statü, şöhret.
5. Başarma (özgerçekleştirme) gereksinimi.

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin temel özelliği, belli bir düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeden bir üst düzey gereksinimlerin ortaya çıkmayacağıdır. Belli düzeydeki gereksinimleri karşılanan birey, bu gereksinimlerle ilgili güdüleyici gücünü kaybeder. Bundan sonra, bir üst düzey gereksinim ortaya çıkar ve bunlar güdüleyici etki gösterir. Özgerçekleştirme gereksinimi karşılanan bireyin güdüleme gücü sona erer. Bu tür kişiler toplumda son derece azınlıktır (Üçüncü, 2005).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi örgütlerde kullanıldığında bu ihtiyaçlarının ne kadarının, hangi motivasyon araçlarıyla tatmin edileceği Şekil 3'de gösterilmiştir. Ancak bu yüzdeler bireyden bireye değiştiği gibi, ülkeden ülkeye değişen sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel birikimlerden de etkilenmektedir (Oral ve Kuşluvan, 1997).



Şekil 3. İş motivasyonu hiyerarşisi

Maslow'a göre bir basamaktan diğerine geçmek için, bulunulan basamaktaki ihtiyaçların belirli bir dereceye kadar tatmini gerekmektedir.

3.5.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

Herzberg'in iki faktörü; bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenler ve işten tatminsizlik yaratan değişkenlerdir.

Birinci grup faktörler; hijyen (sağlık) faktörleri: Maslow'un alt düzeyli gereksinimlerine karşılık olarak düşünülen hijyen faktörlerdir; işletme politikası ve yönetimin tutumu, nezaret, nezaretçi ile işgörenlerin ilişkileri, işyerinde çalışma koşulları, işyerinde uygulanan ücret düzeyi. Hijyen faktörler güdüleyici rol oynamamakla birlikte, bu faktörler işçi için tatmin edici değilse işten ayrılma eğilimi artmaktadır. Bu bakımdan hijyen nitelikte kabul edilen bu faktörlerin sağlanması zorunludur.

İkinci grup faktörler; güdüleyiciler: İkinci grup faktörler insanı harekete geçiren güdüleyici faktörlerdir; iş tamamlama ve başarı gösterme, iş yerinde tanınma, işin kendisinin işgörene doyum vermesi, işyerinde sorumluluk alabilme, terfi edebilme olanakları, meslek geliştirme, tecrübe ve beceri kazanma. Ancak, bunların güdüleyici etkileri olması için önce hijyen faktörler devreye sokulmalıdır. Güdüleyici faktörler bir işyerinde bulunmadığı zaman işgören güdülenmemiş olacağından işten beklenen etkinlik ve verimlilik sağlanamaz.

Herzberg'in iki faktör kuramının amacı, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Daha önceki yöneticiler yalnızca sağlık faktörleri üzerinde durmakta, bir moral sorunu olduğunda çözüm için ücreti, yan ödemeleri, teşvik primlerini veya çalışma koşullarını iyileştirme yolunu seçmekteydiler. Herzberg'in araştırma sonuçları yöneticilerin iş güdülemesine bakış açılarını değiştirmiştir.

Herzberg'in çalışma yaşamında güdülenme konusuna katkıları aşağıda özetlenmiştir:

- ☞ Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını çalışma yaşamına uyarlamıştır.
- ☞ İş motivasyonunda işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkarmış ve buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir.

3.5.3. Vroom'un Beklentiler Kuramı

Vroom'un beklentiler kuramının temel değişkenleri çekim, beklentiler ve sonuçlardır. İnsanlar, alternatif davranışları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkındaki beklentilerine göre seçim yaparlar. Çekim, bir bireyin belli bir sonucu tercih etme gücünü gösterir. Bir bireyin belli bir sonucu tercih etmesi için o sonucun çekiciliğinin olumlu olması gerekir.

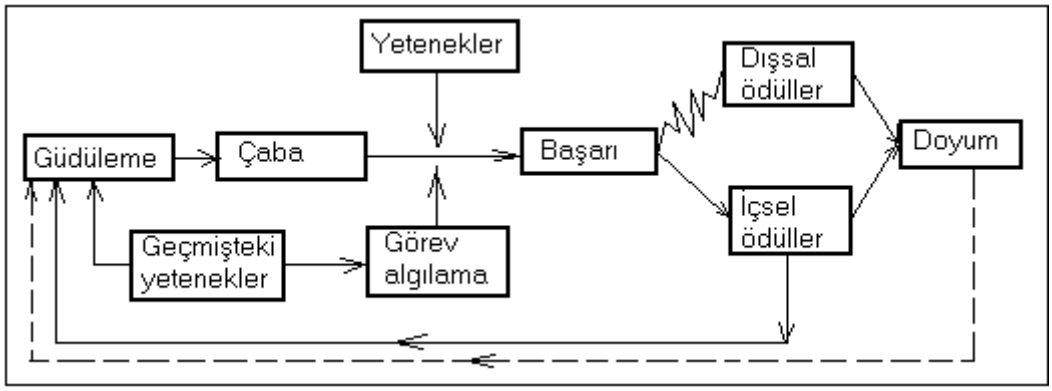
Çekim ile beklentinin çarpımı, belli bir davranışı seçmeye itici gücü gösterir. Bu güç hangi davranış için yüksek ise birey onu seçer. Bu davranış, işyerinde yüksek üretim veya eğitimde başarılı olmak olabilir. Bu, birinci düzey bir sonuç yani örgütsel hedef olup, ikinci düzey örneğin terfi, ücret gibi sonuçların elde edilmesine olanak tanır.

İlgisiz birey için çekicilik olmaz, bir sonuç elde edilmek istenmezse çekim olumsuzdur.

Ödüller, kaynaklarına göre; içsel ve dışsal ödüller olarak iki gruba ayrılır. İçsel ödüller, işgörenin yaptığı ve tamamladığı işten tatmin olmasıdır. Böylece, mesleki bilgi ve görgüsünü geliştiren işgören kendine güven duygusu kazanır ve mutlu olur. Dışsal ödüller, işte başarılı olmaktan dolayı işgörene üstleri tarafından verilen ikramiyeler, ücret zamları, terfiler ve benzeri ödüllerdir.

Vroom'a göre, güdüleme devamlı bir süreçtir; bireyin geçmişteki deneyimleri, işi ile ilgili dikkati, gözlemleri ve algıları, karşılaştığı sorunlara çözüm bulacak pratik zekası, kendinden beklenen görevi çabuk ve tam olarak algılayabilme derecesi, bir önceki çalışma ve çabalarından elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerin kendisine sağladığı doyumlar işgöreni devamlı etkileyen değişkenler olarak kabul etmiştir. Şekil 4'de görüleceği gibi, Vroom, işgörenin geçmişteki deneyimlerine de önem vermektedir. İşler tamamlanıp ödüller alındıktan sonra her bireyin, içsel ve dışsal ödüllerden aldığı toplam bir doyum ya da tatmin derecesi oluşur ve bu doyum, bireyin güdülenmesini ve bir sonraki seferde göstereceği çabaları etkileyen bir geri bildirim yapmasını sağlar.

Vroom'un beklentiler kuramı, bireylerin bilişsel değişkenleri arasındaki farklılıkları dikkate almıştır. Örgüt içinde genelde bireyleri nelerin güdülediği yerine, her bir bireyin nasıl güdülendiği ve sahip olduğu çekim ve beklentiler karışımının farklı olacağı vurgulanmıştır.



Şekil 4. Vroom'un güdüleme süreci modeli

3.5.4. Porter – Lawler'in Geliştirilmiş Beklentiler Kuramı

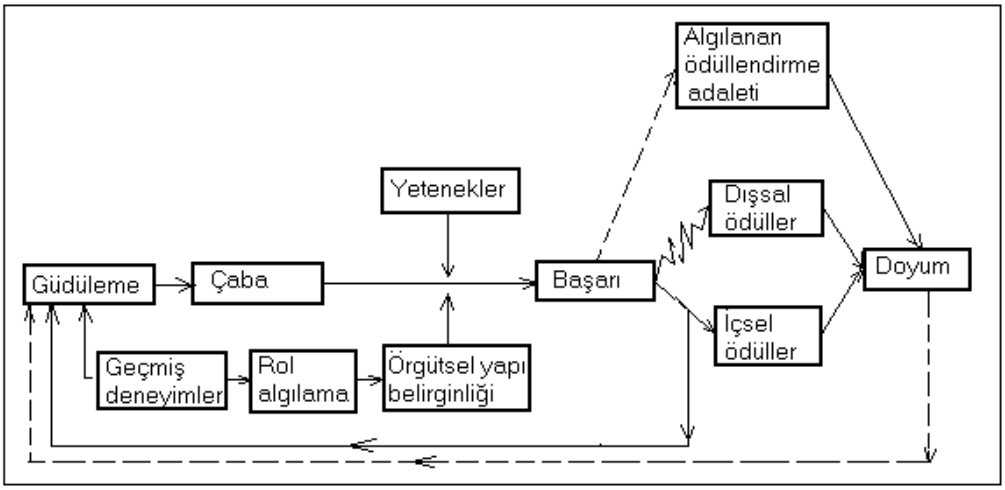
İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasındaki düzeyi belirlemektir. Maslow, Herzberg ve Vrom araştırmalarında tatmin – performans ilişkisini hesaba katmamışlardır. Porter – Lawler modeli, Vroom'un modelinin performans – iş tatmini yönünde geliştirilmiş şeklidir. Porter – Lawler modelininin üç ayrı değişkeni; güdülenme, tatmin ve performans birbirleri ile ilişkilidirler. Porter – Lawler'in çok değişkenli güdülenme modeli Şekil 5'de gösterilmiştir.

Çaba doğrudan performasa götürmez. Bireysel farklılıklar ve kişilik değişkenleri çaba kadar performansı etkiler. Performanstan sonra tatmin gelmektedir.

Porter – Lawler modeli içsel ve dışsal ödül kavramlarını kullanarak, ödüllerin bireyce değerlendirilmesini, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayandırmaktadır. Adams'ın eşitlik kuramına göre, bireye belli performansı için belli düzeyde bir ödül verilmelidir. Buna göre; aynı çıktı düzeyinde, eşit çaba gösteren iki işgören aynı ücreti alırken, az çabaya az ve çok çabaya çok ücret verilir.

Ödüllerin adil olarak algılanması, kişinin performansını nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Eğer, elde edilen ödüller bireyin algıladığı adil ödüle eşit veya daha çoksa birey tatmin olur, algılanan adil ödüle eşit ödül alınamazsa, performans sonucu tatminsizlik doğar.

Tatminin performanstan sonra gelmesi edimsel koşullanma ilkelerine uygundur. Birey, yüksek performanslı bir davranışta bulunur; bir ödül alır (yüksek ücret) işinden tatmin olur (pekiştirilir) ve o performansı tekrarlar. Bunun tersi durumda ise performans düşer.

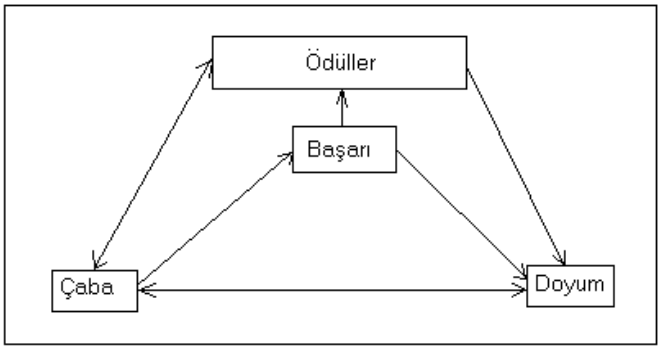


Şekil 5. Porter – Lawler'in beklentiler kuramının şematik açıklaması

3.5.5. Cranny – Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Beklenti kuramlarında kullanılan çaba, doyum, başarı ve ödül ana kavramlarından hareket edilerek konu basit ve anlaşılır hale getirilmiştir. Şekil 6'da görüldüğü gibi, basitleştirilmiş süreç modelinde ödül, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen oluşturulmuştur. Bu değişkenler arasında tek yönlü ya da karşılıklı etkileşim vardır. Başarı değişkeni, modelin

ortasında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modele göre, ödüllendirmenin başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun çaba olduğunu kabul edilmektedir. Çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Cranny – Smith modeli, ödüllendirme yanında, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli işgörenler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü, bu özellikler çabanın artmasını sağlayan faktörlerdir.



Şekil 6. Cranny – Smith'in basitleştirilmiş süreç modeli

3.6. Koşullandırma Kuramı

Koşullandırma kuramına (etki kanunu) göre, çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir. Bir davranışın sağlayacağı sonuçlar, organizmayı o davranışı tekrar etmeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır.

Yönetimin amacı, olumlu davranışları göstermek, pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için çaba harcamaktır. Bu amaçla yönetim psikolojisinde dört yöntem mevcuttur:

1- Olumlu pekiştirme: Arzulanan bir davranışı yapan bireyin, bu davranışı devamlı tekrar etmesi için teşvik edilir ve bu amaçla içsel veya dışsal ödüller verilir.

2- Olumsuz pekiştirme: Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Olumsuz tutum, uygun koşullarda işgörene hissettirilir, arzulanan davranışlar teşvik edilir.

3- Ortadan kaldırma: Gerek davranışın tekrarlanmasını sağlama, yani olumlu pekiştirme ve gerekse bir davranışın biçimini değiştirme ya da olumsuzdan olumluya yönlendirme, yani olumsuz pekiştirme olmayıp, bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını tamamen yok etme tedbirlerinden oluşur. Bir caydırıcılık uygulanmakta, ancak herhangi bir cezalandırma sözkonusu değildir.

4- Cezalandırma: Koşullandırma yönetimince istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak üzere işgörenin cezalandırılmasıdır. Cezalandırılan işgören, istenmeyen davranışları tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçecektir. Ancak, bunun bir yaptırıcı etkisi yoktur. Hatta bazen, işgören sözkonusu olumsuz davranışa son verse bile, başka olumsuzluklara yol açabilecek bir davranış gösterebilir.

Pekiştirmenin gerçekleşmesi için ödül verici tutumlara ağırlık verilmelidir. Böylece, öğrenme de hızlandırılmış olur. Ancak, sürekli ödül, yaratacağı alışkanlık sonucu işgörenin performansını düşürebilir.

3.7. Duygular

Güdüsel davranışlara çoğu kez değişik duygular eşlik eder. Bir amaca ulaşan birey sevinç ve mutluluk duyguları gösterirken, istediği hedefe ulaşamayan bireyde kaygı, üzüntü veya öfke duygusu gözlenir. Duygular, güdüsel davranışları belirleyen başlatan temel süreçler arasında yer almaktadır. Örneğin, korku duygusu korkulan nesneden uzaklaşmak, sevgi duygusu sevilen nesneye yaklaşmak için güdüleme etkisi yaratabilir.

Duygu, doğrudan edinilen az ya da çok belirgin bir bilgidir. Diğer bir ifade ile duygu, bir şeyi içgüdüsel ve dolaysız biçimde anlama, tanıma ve değerlendirme yeteneğidir. Duyguların fizyolojik, ifade ve yaşantı biçimi olmak üzere üç yönü vardır.

3.7.1. Duyguların Fizyolojik Yönü

Duygulara bazı fizyolojik tepkiler eşlik eder ve duyguların şiddeti arttıkça fizyolojik tepkilerin şiddeti de artar. Şiddetli duygulara eşlik eden fizyolojik tepkilerin bazıları kolayca farkedilebilecek kadar belirgindir. Örneğin, işyerinde çıkan bir yangın sonucu kalbin hızlı atmaya başlaması, ağızda kuruluk hissi, kasların gerilmesi fizyolojik tepkilerdir. Ancak, bireyin farkedemediği fizyolojik tepkiler de mevcuttur. Herhangi bir tehlikeyi atlatmak için gereken enerjiyi sağlamak üzere kandaki şeker düzeyinin yükselmesi, artan şekeri yakabilmek için gereken oksijeni sağlamak üzere daha hızlı nefes alınması, sindirim faaliyetlerinin yavaşlaması, kanın kaslarda toplanması, kanın pıhtılaşması, görme keskinliğinin artması için göz bebeklerinin büyümesi farkedilemeyen fizyolojik tepkilerdir.

Duygulara eşlik eden fizyolojik tepkiler genel bir uyarılmışlık durumu meydana getirir. Örneğin, sınava hazırlanan bir öğrencinin uyarılmışlık düzeyinin düşük olması (uyku, açlık vb. hal) ya da yüksek olması (panik hali) öğrencinin performansını olumsuz yönde etkiler.

Gerek duyguların ve gerekse duygulara eşlik eden fizyolojik tepkilerin ortaya çıkmasında sinir sistemi önemli rol oynar. Duygulara eşlik eden fizyolojik tepkilerin büyük bölümü otonom sinir sisteminin kontrolündedir ve bu tepkiler çoğu kez bireyler tarafından algılanmaz. Otonom sinir sisteminin sempatik sinir sistemi uyarıldığında, vücudun gerekli hareketleri yapmasını sağlayan kalp atışı hızlanmakta, göz bebekleri büyümekte, kandaki şeker miktarı artmakta, solunum hızlanmaktadır. Uyarı bitiminde ise, parasempatik sistem devreye girerek tepkileri normale dönüştürmektedir. Duygulara eşlik eden ve kontrol edilemeyen bazı fizyolojik tepkileri ölçmek için yalan makinası (poligraph) kullanılmaktadır.

3.7.2. Duyguların İfadesi

Duygulara eşlik eden fizyolojik tepkiler doğrudan doğruya gözlenemezler. Bu tepkilerin yanı sıra, duygulara doğrudan eşlik eden gözlenebilir davranışlar da vardır. Bu davranışlar bir dereceye kadar bireyin kontrolü dışında gerçekleşir.

Duygu ifade eden davranışların en yoğun olduğu bölge yüzdür. Şiddeti artan duygunun ortaya çıkardığı yüz ifadesi de daha belirgin ve daha ayırdedilebilir hale gelir. Öfke halinde yüz kasları gerilir, kaşlar çatılır, dişler kenetlenir. Korku, öfke, sevinç, tiksinti gibi şiddetli duygular yüz ifadesinden tanınabilir ve genellikle bütün kültürlerde aynı olmaktadır.

Bazen de beden hareketleri, jestler ve çıkarılan seslerle de duygular ifade edilebilmekte ve bunlar kültürel yapıya göre değişmektedir. Örneğin, çok yüksek ve tiz bir sesle konuşmak çoğunlukla öfkenin, birden bire atılan bir çığlık korku ya da şaşkınlığın, iç çekme üzüntünün, derin nefes alma sıkıntının, gülme keyifli oluşun bir ifadesidir. Ancak, duyguların sadece çıkarılan seslerden ayırdedilmesi oldukça güçtür.

3.7.3. Duygusal Yaşantılar ve Psikosomatik Bozukluklar

Bütün duyguların temelinde yatan fizyolojik koşullar aynı olmasına rağmen, değişik duygular yaşanıyor olabilir. Duygusal yaşantılar çoğunlukla, belirli bir ortamda, dış çevreden gelen uyarıcılar tarafından başlatılır. Dış çevreden gelen uyarıcılar genel bir uyarılmışlık hali meydana getirir. Bu genel uyarılmışlık halinin ne tür bir duygu olarak yaşanacağı, bu durumu başlatan uyarıcıya ve içinde bulunulan ortama verilecek anlam belirler. Örneğin, geceleyin ıssız bir sokakta yürürken işitilen “dur” sesi korku duygusu, bir sınavda bir soruyu bitirmek üzereyken zamanın bittiğini belirten “dur” sesi kızgınlık ya da hayal kırıklığı uyandırır.

Duygusal yaşantılar gerek tür ve gerekse şiddetleri açısından oldukça büyük farklılıklar gösterir. Örneğin, üzüntü ve sevinç farklı türde, buna karşı korku ve dehşet aynı türde fakat, farklı şiddette duygusal yaşantılardır. Duygular için yaygınca kullanılan hoşluk – nahoşluk boyutudur. Örneğin, korku ve öfke nahoş, mutluluk ve sevinç hoş bir duygudur.

Yaşanmak istenmeyen bir duygu olan korkunun uyum sağlayıcı bir görevi de vardır. Tehlike anlarında korku, bedeni fizyolojik olarak tehlikelerden uzaklaşmaya hazırlar. Değişik korkular, insanları birbirlerine bağlamakta, cezalandırma ya da karşılık görme korkusu insanları çoğu durumda birbirlerine zarar vermeden alıkoymaktadır. Korkuların çoğu öğrenme yoluyla kazanıldığından, bireyler arasında korkular açısından farklılıklar vardır. Kaygı, korku duygusuyla yakından ilişkisi olan bir duygudur. Kaygının korkudan farkı, belirgin bir nedeninin bulunmamasıdır. Bir anlamda kaygı, nedensiz bir korkudur. Kaygının çok yaygın, şiddetli ve sürekli hale gelmesi bir davranış bozukluğu olarak kabul edilir. Uyarıcı rolüne karşılık, aynı durum korku için de geçerlidir.

Öfke, hedefe yönelik davranışların engellenmesi ile ortaya çıkar. Öfke duygusu, yetişkinlerde yol açtığı ortak bir tepki değildir. Öfke normal bir davranıştır. Ancak öfkenin dışa vuruluş biçimi iyi veya kötü, doğru veya yanlış olabilir.

Korku ve öfkenin aksine mutluluk, bir ihtiyacın tatmini sağlandığında ya da bir hedefe ulaşıldığında duyulan hoş bir duygudur. Bireyin ihtiyaçları ve amaçları sürekli olarak değiştiği için mutluluğun nedenleri ve ölçütleri de sürekli değişir.

Yoğunca yaşanan nahoş duygular, çok uzun süre devam ettikleri ya da kronik hale geldikleri takdirde, psikosomatik bozukluklar denen bazı rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Psikosomatik rahatsızlıklar, kısmen uzun süreli duygusal gerilimlerden kaynaklanan fiziksel rahatsızlıklardır. Örneğin, insanlarda ülserin ortaya çıkması uzun süreli strese bağlanması.

4. KAYNAKLAR

Ağırbaş, Ş., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. 2005. Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8, 3, 326 - 350.

Akar, Ç. ve Özalp, H. 2000. Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Somgür Eğitim Hizmetleri Yayıncılık Ltd. Şti. Ankara.

Akıncı, Z. 2002. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4, 1-25.

Akşit Aşık, N. 2010. Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, 467, 31-51.

BAŞ, T. 2002. Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi, DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17, 2, 23-34.

Başaran, İ. E. 2982. Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 108, Ankara.

Bingöl, D. 1990. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.

Can H. ve Kavuncubaşı, Ş. 2001. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Çalışkan, Z. 2005. İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma, Doğu Anadolu Bölhesi Araştırmaları, 9-18.

Çarıkçı, İ. 2002. Çalışanlardaki Roller Arası Çatışmaların Örgüt Açısından Önemi ve Çeşitli Örgütsel Süreçler Üzerindeki Etkileri, Verimlilik Dergisi, 3: 119-130.

Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. 2009. İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Nedenlerine Etkisi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1, 9, 153-170.

Dereli, T. 1981. Organizasyonlarda Davranış, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul.

Doğanlı, B. ve Demirci, Ç. 2014. Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi, 21, 1, 47-60.

Ekinci, C.E. 2007. Biyoharmoloji, Üniversite Kitabevi, 272s., Ankara.

Eren, E. 2001. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul.

Fındıkçı, İ. 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

İzmirli, R. 2000. Motivasyonun Önemi. Medikal @ Teknik, Sayı: 172, İstanbul.

Keith, D. 1988. İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Çev.: Kemal Tosun, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Kılınç, T. ve Polat, Ş. 1997. Başarı Değerlemenin Hemşire Motivasyonu Üzerine Etkileri, Modern Hastane Yönetimi, Yıl 1, Sayı: 2, İstanbul.

Koçel, T. 2001. İşletme Yöneticiliği. 8. Baskı, Beta Masım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul.

Liebler J. G. and McConnel C. R. 1992. Management Principles for Health Professionals**.** Second Edition, An Aspen Publication, Gaithersburg, Maryland.

Üngüren, E. ve Yıldız, S. 2009. Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 1, 1, 37-47.

Yüksel, Ö. 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi, Ankara.

Şimşek, L. 1995. İş Tatmini, Verimlilik Dergisi, Sayı 2.

Kahn, L. R. 1973. The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassıtude, Pyschology Today, February.

Roobbins, S. 1986. Organizational Behavior, 3 ed, NevvJersey, Prantion- Holl.