

**İŞ DOYUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
BANKNOT MATBAASI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**

H. Özlem SUN

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü
Ankara, Aralık 2002

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ.....	iii
GRAFİK LİSTESİ.....	iv
EK LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. İş Doyumu Kavramının Türkiye’de Tartışılması.....	7
1.2. Tezin Kapsamı.....	8
1.3. Tezin Önemi ve Amacı.....	9
1.4. Tezin Yöntemi.....	11
1.5. Tezin Soruları.....	12
1.6. Tezin Planı.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KURAMLAR.....	14
2.1. Klasik Yaklaşımlar.....	14
2.1.1. Gereksinim Kuramları.....	14
2.1.1.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı.....	14
2.1.1.2. Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı.....	16
2.1.1.3. Güdüleyici Koruyucu Kuram.....	17
2.1.2. Değer (Beklenti) Kuramları.....	20
2.2. Modern Yaklaşımlar.....	24
2.3. İş Doyumunun Boyutları.....	31
2.3.1. Çevresel Faktörler.....	31
2.3.1.1. Ücret.....	31
2.3.1.2. Yükselme Olanağı.....	32
2.3.1.3. Kontrol.....	32

2.3.1.4. Denetim ve Çalışma Arkadaşları.....	33
2.3.1.5. İletişim.....	33
2.3.1.6. Örgütün Sosyal Görünümü ve Çalışma Koşulları.....	33
2.3.2. Bireysel Faktörler.....	33
2.4. Demografik Değişkenler İş Doyumu İlişkisi	
İle İlgili Olarak Yapılan Araştırmalar.....	35
2.4.1. Yaş.....	35
2.4.2. Kıdem.....	37
2.4.3. Mesleki Kıdem.....	38
2.4.4. Unvan.....	38
2.4.5. Cinsiyet ve Medeni Durum.....	40
2.4.6. Öğrenim Durumu.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR.....	42
3.1. Örnekleme ve Örneklemenin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	42
3.2. Kullanılan Aracın Geliştirilmesi ve Uygulanması.....	48
3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanmasına İlişkin Bilgiler.....	50
3.4. Anketin Geçerlik ve Güvenirlik Düzeyine İlişkin Bulgular.....	52
3.4.1. Anketin Geçerliliğine İlişkin Bilgiler.....	52
3.4.2. Anketin Faktör Yapısına İlişkin Bulgular.....	53
3.4.3. Faktörlerin Güvenirlik Düzeyine İlişkin Bulgular.....	57
3.5. Faktörlerde Yer Alan Maddelerin Ortalamalarına Dayalı Faktör Bulguları.....	58
3.6. Değişkenlerin Etkisine İlişkin Bulgular.....	60
3.6.1. Değişkenlerin Genel İş Doyumu Düzeyinde Etkisi.....	60
3.6.2. Değişkenlerin Boyutlar Düzeyinde Etkisi.....	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	90

TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1	Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı	22
Şekil 2	Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı	24
Tablo 1	Anketi Yanıtlayanların Yaş, Kıdem, Cinsiyet, Medeni Durum, Öğrenim Durumu, Çalışılan Birim ve Unvana Göre Dağılımı	44
Tablo 2	İş Doyumu Anketi Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 3	Öğrenim Durumu, Kıdem, Unvan ve Çalışılan Birim Değişkenlerine Göre Toplam Doyum Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	61
Tablo 4	Kıdem, Öğrenim Durumu ve Çalışılan Birim Düzeylerine İlişkin Ortalamalar	62
Tablo 5	Öğrenim Durumu, Kıdem, Unvan ve Çalışılan Birim Değişkenlerine Göre İş Doyumunun Dokuz Boyutuna Ait Puanların Çok Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	63
Tablo 6	İş Doyumu Boyutlarında Kıdem, Öğrenim Durumu ve Çalışılan Birim Düzeylerine İlişkin Ortalamalar	64

GRAFİK LİSTESİ

Sayfa No

Grafik 1 Yaş Değişkeninin Frekans Dağılımı	45
Grafik 2 Kıdem Değişkeninin Frekans Dağılımı	45
Grafik 3 Anketi Yanıtlayanların Cinsiyete Göre Dağılımı	46
Grafik 4 Anketi Yanıtlayanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	46
Grafik 5 Anketi Yanıtlayanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	47
Grafik 6 Anketi Yanıtlayanların Birime Göre Dağılımı	47
Grafik 7 Anketi Yanıtlayanların Unvan Gruplarına Göre Dağılımı	48
Grafik 8 Sosyal Haklar Boyutundan Elde Edilen Puanlardaki Çalışılan Birim ve Kıdem Değişkenlerinin Etkileşimlerini Gösterir Grafik	65
Grafik 9 Sosyal Haklar Boyutundan Elde Edilen Puanlardaki Öğrenim Durumu ve Kıdem Değişkenlerinin Etkileşimlerini Gösterir Grafik	66

EK LİSTESİ

Sayfa No

Ek 1	Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü İş Doyumu Anketi.....	90
Ek 2	Açık Uçlu Bilgi Toplama Formu.....	96
Ek 3	Yargıcı Görüşü Değerlendirme Formu.....	97
Ek 4	Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü Birimleri Gruplaması.....	107
Ek 5	Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü Unvan Gruplaması.....	109
Ek 6	Faktörlerde Yer Alan Maddelere İlişkin İstatistikler.....	110

ÖZET

Bu çalışma, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumlarında çalışılan birim ve demografik değişkenler doğrultusunda farklılık oluşup oluşmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmayı yapmak üzere Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne özel bir İş Doyumu Anketi geliştirilmiştir. Söz konusu anket 665 kişiden oluşan evrene dağıtıldıktan sonra geri dönüş yapan anketlerden 343 adedi değerlendirmeye alınmaya uygun bulunarak, analizler bu sayı üzerinden yapılmıştır.

Analizler için SPSS 10.0 sürümlü paket program kullanılmış; genel doyum düzeyini ölçmek için Tek Yönlü Varyans Analizi, demografik değişkenler ve çalışılan birime göre iş doyum boyutlarında farklılık oluşup oluşmadığını ölçmek üzere Çok Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda, unvan, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin genel iş doyumunda farklılık yaratmadığı; çalışılan birim, kıdem ve öğrenim durumunun genel doyum üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda, üretim servisleri personeli işlerinden en az doyum sağlayan gruptur. İş doyum düzeyleri en yüksek olanlar en az ve en fazla kıdeme sahip personeldir ve öğrenim düzeyi yükseldikçe işten sağlanan doyum azalmaktadır.

Araştırmanın iş doyum boyutları bazındaki bulguları ise şöyledir. Araştırma kapsamına alınan dokuz iş doyum boyutundan en az doyum sağlanan boyutlar 'yönetim', 'sosyal haklar', 'işin yapılma şekli' ve 'çalışma koşulları' olarak bulunmuştur. 'İlk amirle ilişkiler (denetim)', 'işin yapısı' ve 'çalışma arkadaşları' ile ilgili görüşler olumlu bulunurken 'iletişim' boyutuna dair açık bir tablo ortaya çıkmamıştır.

Anahtar Kavramlar: İş Doyumu, İş Doyumunun Boyutları, Demografik Özellikler

ABSTRACT

The purpose of this study was to inquire into the difference(s), if there occurred any, in job satisfaction levels of the General Directorate of Banknote Printing Plant personnel when work department and demographic variables are concerned.

A Job Satisfaction Survey was specially designed for use at the General Directorate in order to conduct the research. The Survey was distributed to the universe comprising of 665 workers and 343 of the surveys returned were found suitable for being included in the analyses.

SPSS 10.0 for Windows Package Programme was utilized in the analyses. ANOVA was run to test total job satisfaction and MANOVA was run to test whether significant difference in antecedents of job satisfaction occurred with regard to work department and demographic variables. As a result of the analyses it was found that job title, gender and marital status did not cause any difference in total job satisfaction. However, work department, tenure and level of education were found to be effective in total satisfaction. To state firstly in this direction, personnel working in production departments are the least satisfied. Secondly, the most satisfied group consists of the ones with shortest and longest tenure and finally total satisfaction decreases as level of education increases.

Findings of the research concerning job satisfaction dimensions are as follows: Among the nine dimensions of job satisfaction within the scope of this research the ones the personnel are the least satisfied are 'administration', 'fringe benefits', 'operating procedures' and 'working conditions'. While the opinion concerning 'supervision', 'type of work' and 'coworkers' are positive no clear finding about 'communication' emerged.

Key Constructs: Job Satisfaction, Facets of Job Satisfaction, Demographic Characteristics

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Sanayi devrimi işyerini mekan olarak evden ayıran ve insanları işçileştiren bir süreç olarak tanımlanabilir. Sanayi devriminin geç safhasında örneğin, 1871'de ABD nüfusunun %70'i kendi işyerinde çalışırken, bu oranın 1970'te %5'e düştüğü bilinmektedir (Sennett, 1993; s. 57). Dolayısıyla bu süreçte işçileşen, çalışmaya başladığı işyerine yabancılaşan ve işyeri üzerinde denetimini yitiren önemli bir insan nüfusu oluşmuştur. Bu nüfus için zanaatkarlıktan/köylülükten işçiliğe geçiş, 18. yy. da, diğer birçok kurum gibi fabrikaların da disiplin temelinde örgütlenmesi ve işlerin herkesin hemen öğrenebileceği biçimde yeniden tanımlanmasıyla mümkün olmuş ve çalışanların önemli bir oranının yaptığı işin üzerinde niteliklere sahip olmasıyla sonuçlanmıştır.

Buna karşıt olarak, kişinin toplumda sahip olduğu yetenekler ölçüsünde bir yer edinmesi ve toplumun bireylerin yeteneklerini ölçerek onları bireyselleştirmesi fikri gelişmektedir. 18. yüzyılda bireyler, bu amaç doğrultusunda nüfuz yerine beceriyi, geleneksel bağlar yerine edinilmiş bir kültürü öne çıkarmaya başlamışlar; böylece kendi sosyal kökenlerinin ötesine geçebilen ve bireyselliğini ve topluma karşı özerkliğini ilan edebilen bir insan imgesi oluşmaya başlamıştır.

Bireyin toplumdaki yerini becerileri ile elde edip bireyselleşmesi ve emeğinin ve hayatının denetimini başkalarına devrederek, istemediği, kazanamadığı, kendini geliştiremediği bir işte çalıştırılıyor olması arasındaki karşıtlık, özellikle refah dönemlerinde sorunlaşan yabancılaşma, dışsallaşma, vb. olumsuz ruh hallerine yol açmıştır.

Bireylerin bir yandan geliştirdikleri beceriler yoluyla kendilerini kanıtlama gerekliliğinin doğması, diğer yandan işyerlerine kapatılarak yeteneklerinin çok altında işlerde çalıştırılıyor olmaları yaptığı işten hoşnut

olamayan, başka bir deyişle iş konusunda hayal kırıklığına uğrayan insan topluluklarını ortaya çıkarmıştır.

Ancak iş doyumunu kavramının ortaya çıkışı, emeğin örgütlendiği ve disiplinler toplumlarda artık yönetilebilir olmaktan çıktığı dönemlere uzanmaktadır. Örneğin ABD’de 1897 ile 1904 arasındaki yıllarda sendikaların üye sayısı beş kat artmış ve sendikal mücadele ivme kazanmıştır (Bendix, 1956; s. 265). Taylor’un önerdiği “bilimsel yönetim” kuramı, çalışan ve işverenler arasındaki bu türden ihtilaf ve çatışmaları ortadan kaldırmak üzere tasarlanmıştı. Verimlilik sağlayacak bilimsel yöntemler geliştirilebilir ve hem çalışanlar hem de işverenler bu yöntemlere tabi kılınır ve çalışanlara yeterli teşvik/prim verilirse, üretim miktarı ve karlılık kendiliğinden artacak ve sendikalara gerek kalmayacaktı. Bu kuramın en önemli unsurlarından biri, çalışanların kişisel becerilerinin saptanması ve iş dağıtımının buna göre yapılması ilkesiydi. Böylece işler, soyut ve genel disiplin kurallarının yanısıra ilk kez çalışanların kişisel özelliklerinden de yola çıkılarak örgütlenmiş olacak ve verimlilik/üretim miktarı, çalışanlar mükafatlandırıldığı ve kazanımlarından hoşnut oldukları sürece artacaktı. Buna karşın, bu yöntemlerin uygulamadaki sonuçlarından biri, zaman ve hareket etüdüleriyle küçük parçalara ayrılan, ayıklanan, tanımlanan ve standardize edilen işlerin, çağın fabrikalarının başlıca düzeneği olan üretim bandına uygun tekdüze bir çalışma ritmini mümkün kılmasıdır.

Taylor’un kuramının en belirgin noktalarından biri, çalışanı sadece kazanımlarını ve çıkarlarını izleyen, rasyonel bir aktör olarak görmesiydi. Elton Mayo’nun sonraki dönemde yaptığı araştırmalar, çalışanların çoğu kez işyerindeki akranlarıyla birlikte/onları da gözeterek karar aldıklarını/hareket ettiklerini göstermiştir. Bu modele göre çalışanlar sadece kritik durumlarda mantıksal davranıyor; kendi çıkarlarını hesaba katıyor ve koruyorlardı; olağan durumlarda ise dayanışmacı bir çerçevede ve cemaat içindeki konumlarını dikkate alarak davranıyorlardı.

İş doyumunu kavramı, çalışanların kişisel özelliklerinin (duygu, beceri, vs.) ve işyerinde oluşturdukları grupların, emeğin üretim bandının ritmiyle uyumlu hale getirilmesi ve çalışan/işveren ihtilafının ortadan kaldırılması, kısaca emeğin yeniden yönetilebilir kılınması amacıyla dikkate alınmak

zorunda olduğu tarihsel koşullarda, psikolog, sosyolog ve örgüt bilimciler gibi birçok disiplinden araştırmacı tarafından ortaya atılmış ve inceleme konusu yapılmıştır.

Bu kavramın tanımı, önemi ve incelenme nedenlerini daha sonraya erteleyerek günümüz koşulları değerlendirildiğinde bireyselleşmenin daha yoğun olarak hissedilmeye başlandığı, bu bireyselliğin sadece beceri ve yetenekler üzerinden değil, giderek daha hissedilir biçimde gelir düzeyi, sosyal statü ve belirli bir yaşam standardı gibi “yeni değerler” üzerinden biçimlendirildiği görülebilir. Böyle olunca, insanların bir işe ve işyerine olan gereksinimleri, güvenli bir iş bulduklarında orada çalışmayı sürdürme zorunlulukları ve bu nedenle işin ve işyerinin bireylerin yaşamının çok önemli bir parçası haline geldiği yadsınamaz. İşyeri hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanının çoğunu geçirdiği bir ortam olması açısından bireyin yaşamında etkin bir rol oynar. Buradan hareketle, çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, basit olarak çalışanların işlerini sevme derecesi şeklinde tanımlanabilecek iş doyumunu üzerinde birçok bilim dalının neden çalıştığı anlaşılabilir.

İş doyumunu kavramını araştırmak için birey odaklı ve örgüt odaklı olarak sınıflandırılabilir iki önemli neden var. Birey odaklı düşünmek, her bireyin adilane davranışları ve saygıyı hak ettiğine inanmaktır. İş doyumunu bir ölçüde, iyi davranılmanın sonucudur; böyle olmakla aynı zamanda psikolojik sağlığın da bir göstergesidir. İşyerinde yaşanılan gerginliğin işten doyum sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği öne sürülmekte ve iş doyumsuzluğunun nedeni de sonucu da olsa gerginliğin baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı; işlerinden doyum sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlandığı belirtilmektedir (Spector, 1997; s.2).

İş doyumsuzluğunun yol açtığı gerginlik ve buna bağlı psikosomatik rahatsızlıklar, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi tepkiler, işyerinin, bireylerin iş dışında kalan yaşamlarını, yani yaşam doyumlarını etkileyeceğini açıkça göstermektedir. Bunun tersine, genel yaşam doyumunu da iş doyumunu etkileyebilmektedir. Bu iki alandaki doyumun birbirini nasıl etkilediği

konusunda üç hipotez geliştirilmiştir. İlk hipoteze göre, yaşamın bir bölümündeki duygular diğer bölümündekileri de etkiler. Bu hipotez, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında pozitif bir ilişkiye işaret eder. İkinci hipotez ise bir alanda hayal kırıklığına uğrayan bireylerin bunu başka bir alanda gelişme sağlayarak telafi edeceklerinden söz eder. Bu durumda, iş doyumunu–yaşam doyumunu ilişkisi negatif olmaktadır. Üçüncü hipoteze göre, bireyler yaşamlarını iş ve iş dışında kalanlar olmak üzere ikiye ayırmışlardır ve bu iki alan birbirinden bağımsızdır. Bu hipotezle ilgili olarak yapılan araştırmalar ilk hipotezi desteklemektedir (Spector, 1997; s.70).

Bireylerin işlerinden doyum sağlayamamaları sadece bireyleri değil, örgütleri de etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. İşten ayrılma ve devamsızlık bu tepkilerin en bilinenlerindedir. İşlerinden hoşnut olmayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırıp, bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yapar veya işlerini bırakmaya ya da aynı işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar verirler (Hulin ve diğerleri, 1985). Bireylerin işlerini bırakmaya karar verememeleri durumunda devamsızlık davranışı ortaya çıkar. Devamsızlık, bireyin geçerli bir mazereti olmadan işe geç gidip erken ayrılması olarak tanımlanabilir. İş doyumunu-devamsızlık ilişkisi arasında bulunan korelasyon düşük olmakla birlikte Brief (1998) ve Spector (1997), bu ilişkinin düşük olmasının birkaç nedeni olabileceğini belirtmektedirler. Bunlardan birisi, devamsızlığın karmaşık bir değişken olduğu ve çok sayıda nedeninin olabileceğidir. Kaza geçirmek, hastalanmak ve bir aile bireyinin hastalığı gibi devamsızlık nedenlerinin doyumla ilişkisinin olmaması beklenir. Diğerleri, işyerinin uyguladığı devamsızlık politikası olabilir. Doyum-devamsızlık ilişkisinin, devamsızlık politikasının çalışanlara açıkça belirtildiği, devamsızlığa tolerans gösterilmeyen ve yaptırım uygulanan bir işyerinde devamsızlık politikasının net olmadığı, devamsızlığın ara sıra takip edildiği ve çalışanlara nadiren yaptırım uygulanan bir işyerine oranla daha düşük olması beklenir. Bu nedenle, devamsızlığın işten doyum sağlanamamasına bir tepki olması düşük bir olasılık olacaktır. Benzer şekilde, Johns ve Nicholson (1982); Martocchio (1994); Nicholson ve Johns (1985), doyum-devamsızlık

ilişkinin zayıf olmasının olası bir başka nedeninin 'devamsızlık kültürü' olduğunu belirtmişlerdir (akt. Brief, 1998; s.37). Bu ilişkinin, bireylerden işe gitmelerinin imkansız olduğu durumlar haricinde işe devam etmelerinin beklendiği, katı toplumsal kuralların geçerli olduğu bir kültürde zayıf olması muhtemeldir.

İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanısıra başka tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak sayılabilir. Bireylerin bu tepkilerin birini ya da birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, işyeri politikaları ve bu politikaların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkilidir.

Mutlu çalışanın iyi performans göstereceğine inanılırsa da, Spector (1997), doyum-performans ilişkisinin düşük olduğuna dikkat çekmekte; ancak bulunan düşük korelasyonun performans ölçeklerindeki sorunlardan kaynaklanıyor olabileceğini belirtmektedir. Çünkü performans ölçümü genellikle üstler tarafından yapılmaktadır ve önyargılara açıktır. Jacobs ve Solomon'a (1977) göre, iş doyum-performans ilişkisi başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır (akt. Spector, 1997; s.56). Gerginliğin iş doyumunun hem nedeni hem sonucu olabildiği gibi, iş doyumunu hem performansın ödüllendirilmesi sonucunda oluşmakta hem de işten doyum sağlayan çalışanlar iyi performans göstermektedir (Porter ve Lawler, 1968). Ostroff (1992), bu ilişkiyi örgüt düzeyinde inceleyerek, işlerinde mutlu olan bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak üzere işbirliği yapmaya daha yatkın olacaklarını belirtmiştir. Ostroff'un araştırması, çalışanlarının doyum düzeyi yüksek olan örgütlerin daha iyi performans gösterdiğini kanıtlar niteliktedir.

İş doyumunu, örgütçe resmen tanımlanan görevlerle ilgili performansın (görev performansı) yanısıra resmen tanımlı olmayan ancak örgütün yeterlik ve verimliliği açısından önemli olan örgütteşlik davranışı (Organizational

Citizenship Behaviour) (bağlamsal performans) ile de ilişkilidir. Örgütteşlik davranışı, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütün mevcut uygulamalarını iyileştirmek üzere önerilerde bulunmak, yakın denetim olmaksızın işe zamanında başlamak ve boşa zaman geçirmemek olarak tanımlanabilir. İş doyumunun örgütteşlik ya da örgütsel gönüllülük (Organizational Spontaneity) davranışı olarak adlandırılan bağlamsal performans ile korelasyonu görev performansı ile olan korelasyonundan daha yüksektir. İşveren ya da üstlerinin kendisine davranışından hoşnut olan birey, örgütte kendisi için resmen tanımlanmış olan görevlerden fazlasını yapmaya gönüllü olacaktır. Böylece, bu gönüllülük davranışının doyumun bir sonucu olarak ortaya çıktığı; bağlamsal performansta artış anlamına geldiği ve örgüt performansına katkı sağlayacağı düşünülebilir. George ve Brief de (1992), işyerindeki olumlu ruh halinin (positive mood) bağlamsal performansı teşvik ettiğini belirtmişlerdir.

Bireylerin işleri ile ilgili tutumları olarak nitelenebilecek iş doyumunu kavramı topluluk içinde oluşması ve toplulukları etkilemesi nedeniyle psikoloji ve sosyal psikolojinin, birey davranışlarının örgütleri etkiliyor olması nedeniyle örgüt bilimcilerin konusu olmuştur. Bu kavram ilk olarak psikologların ilgisini çekmiş ve geliştirilen yaklaşımlarda bireyin gereksinimleri ve değerleri, dolayısıyla beklentileri esas alınmıştır. Bu kavramın örgüt bilimcilerin/psikologlarının dikkatini çekmesi ve iş doyumunun, gereksinimlerin yanısıra bireyin etkin olduğu bilişsel bir süreç sonucunda oluştuğuna dair bulgular görece daha yakın zamana rastlamaktadır. Bu nedenle, bireyin gereksinim ve değerlerinin esas alındığı kuramlar klasik, bireyin kişisel özellikleri ile örgütsel değişkenlerin etkileşimini duyuş ve biliş düzeyinde inceleyen kuramlar ise modern yaklaşımlar başlığı altında sınıflanabilir. Gerek klasik, gerekse modern yaklaşımlarda iş doyumunu yaratan faktörler söz konusu olduğunda birey-ortam uygunluğu modelleri hakimdir. Modern yaklaşımlar, birey-ortam uygunluğunu kişisel özellikler ve iş ortamına ait koşulların bileşimi olarak değerlendirirken, klasik yaklaşımlar, ortamın bireye sunabilecekleri ile bireyin gereksinimleri arasındaki uygunluğun doyum kaynağı olduğunu göstermektedir.

“Bireyin gereksinimlerinden çok değerlerini vurgulayan yaklaşımlar arasında Rand (1964) ve Locke'nin (1976) uygunluk modelleri bulunmaktadır. Her iki araştırmacıya göre değerler, bireyin sahip olmak ve korumak için çalıştığı şeylerdir. Rokeach (1968, 1973) değerleri, nihai değerler (ya da elde etmek için çalışmaya değecek istenir varoluş durumları) ve araç değerler (ya da nihai değerlere ulaşmaya aracı olacak istendik davranış biçimleri) olarak iki sınıf altında toplamıştır. Rahat bir yaşam, aile güvenliği, özgürlük, özsaygı ve eşitlik Rokeach'ın nihai değerleri; azim, cesaret, dürüstlük, ileri görüşlülük, nezaket ve bağımsızlık araç değerleri arasındadır. Böyle olunca, birey işinden, hem onun nihai değerleri elde etmesini sağladığı ölçüde, hem de kendisi için en çok önem taşıyan araç değerlere uygun davranmasına olanak tanıdığı ya da cesaretlendirdiği ölçüde doyum sağlayabilmektedir. Bu nedenle, iş bir nihai durumun elde edilmesini sağlıyor olsa bile bireyin önemli bir davranış biçimine aykırı çalışmasına neden oluyorsa tatmin edici olmayabilir” (Brief, 1998; s.18).

1.1. İş Doyumu Kavramının Türkiye’de Tartışılması

İş doyumunu kavramını klasik ve modern yaklaşımların ne şekilde ele aldığını belirttikten sonra ve araştırmacı tarafından iş doyumunun nasıl değerlendirilip, çalışıldığı konusuna geçmeden önce kavramın Türkiye’de nasıl tartışıldığına değinmek yerinde olacaktır. Konu ile ilgili olarak Türkiye’de çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen bunların yurt dışında yapılan çalışmalardan çok daha az olduğu söylenebilir. Çalışmaların incelenen kavram açısından kapsamlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun iş doyumunu klasik yaklaşımlar doğrultusunda, yani gereksinim ve beklenti kuramlarından hareketle değerlendirip ölçtüğü görülebilir. Söz konusu çalışmaların gerçekleştirildiği kurumlar ise daha çok eğitim hizmeti veren ilk, orta okullar (araştırmaların yapıldığı yıllarda ilköğretim okulları henüz oluşmamıştı.), lise ve üniversiteler olmuştur. Bunların yanısıra, KİT’lerde çalışan personelin, hastane çalışanlarının ve banka personelinin iş doyumunu düzeyleri konusunda da çalışmalar yapılmıştır. Bazı çalışmalarda iş doyumunun boyutları olarak ücret, işin niteliği, çalışma koşulları ve arkadaşları, gelişme ve yükselme olanakları olarak belirlenmiştir. Ayrıca, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve unvan gibi değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bazı çalışmalar iki farklı kurumun

karşılaştırmalı olarak incelenmesini temel alırken bazıları aynı kurumun çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Doğrudan iş doyumunu ölçen çalışmalara ek olarak iş doyumunu-verimlilik, iş doyumunu-örgüte bağlılık, iş doyumunu-moral ilişkilerini inceleyen çalışmalara da rastlanmıştır.

1.2. Tezin Kapsamı

1990'ların sonuna kadar ortaya atılan iş doyumunu kuramları incelendiğinde, bu kuramların klasik ve modern yaklaşımlar olarak iki ayrı grup altında sınıflanabildiği ve birçoğunun ortak noktasının birey-ortam uygunluğu düşüncesi olduğu görülebilir. Bu ortaklıktan hareketle, iş doyumunu kuramlarının birbiriyle çelişmediği ve kuramların farklılıklar göstermelerine rağmen, özellikle de beklenti kuramları ile modern yaklaşımların birbirini tamamlar nitelikte olduğu ayrımsanabilir.

Birey-ortam uygunluğu düşüncesi, bireysel özelliklerle ortamın etkileşerek birbirleri üzerinde değişiklik yaratabileceğini ve bunun sonucunda iş doyumunu ya da doyumsuzluğunun ortaya çıkacağını ifade eder. Bu çalışmada, gereksinim kuramlarında belirtildiği gibi, bireyin belirli gereksinimlerinin olduğu kabul edilmektedir. Ancak bu kuramlarda yer verildiği şekilde, bireyin, gereksinimleri bulunduğu ortamlarda karşılandığı sürece doyum sağlayacağı düşünülmemektedir. Modern yaklaşımlar doğrultusunda, bireyin tutum ve davranış oluşumu sürecinde etken bir rol oynadığı; durumları, genetik olarak barındırdığı ya da sosyal çevresi ile olan etkileşimi sonucunda geliştirdiği kişisel özellikleri (örn., olumlu/olumsuz duygulanım, içsel/dışsal denetim odaklılık, vb.) doğrultusunda değerlendirerek, bunlar hakkında öznel yargılar oluşturabildiği ve işine karşı tutumlarını bu yargılar doğrultusunda geliştirdiği düşünülmemektedir. Bunun yanısıra Çekicilik-Seçim-Biçimlendirme (Attraction, Selection, Attrition) ASA Kuramı, bireylerin uyum sağlayacakları ortamları seçip, uyum sağlayamadıkları ortamlardan ayrılma eğiliminde olduklarını, üstelik örgüt ortamını örgütteki bireylerin oluşturduğunu belirtmektedir. Buna karşılık, ortamların da bireylerin kişisel özelliklerinde değişiklik meydana getirdiği bilinmektedir (Arvey ve diğerleri, 1991). Bu durumda, iş doyumunu kavramını, bireylerin işlerini ve iş ortamlarında olup bitenleri kendi içsel niteliklerinden

hareketle yorumlayıp, onlara anlam yükleyerek değerlendirmelerinden kaynaklanan olumlu bir duygu durumu şeklinde tanımlamanın doğru olacağı düşünülmüştür.

1.3. Tezin Önemi ve Amacı

Araştırmanın yapıldığı T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünün örgüt yapısı ve çalışma koşulları kısaca değerlendirilecek olursa, söz konusu Genel Müdürlüğün örgüt yapısının hiyerarşik kademeler açısından İdare Merkezinin yapılanmasına benzediği söylenebilir. Bu Genel Müdürlükte de memur, şef yardımcısı, şef, kısım amiri, müdür yardımcısı, müdür, genel müdür yardımcısı ve genel müdür unvanlarına son iki yılda uzman yardımcısı ve uzman unvanları eklenmiştir. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde ayrıca başteknisyen yardımcısı, teknisyen, başteknisyen, mühendis, başmühendis ve grafikerler çalışmaktadır. Buradan anlaşılacağı üzere, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde çok sayıda teknik kadro bulunmakta ve bu doğrultuda yapılan işler diğer genel müdürlüklere göre farklılık göstermektedir. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünün bölümlenmesi şöyledir: Teknik kadrolar Üretim Müdürlüğü, Ürün Kontrol Müdürlüğü, Bakım Onarım Müdürlüğü gibi üretimle ilgili birimlerde, idari kadrolar ise İdari ve Mali İşler Müdürlüğü altında toplanmıştır. Bu anlamda, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünün idari ve teknik olmak üzere ikili bir yapısının olduğu söylenebilir; başka bir deyişle, bu Genel Müdürlükte hem üretime destek veren hem doğrudan üretimin gerçekleştirildiği teknik birimler hem de bürolardan oluşan idari birimler bulunmaktadır.

İş doyumu ile ilgili bir araştırmanın Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde yapılması, Genel Müdürlüğün bu ikili yapısı dolayısıyla iki farklı iş ortamı sunması nedeniyle önemlidir. Böyle bir araştırmanın, çalışanların iş doyum düzeyinde ortamın etkisi ile ilgili fikir verebileceği düşünülmüştür. Ayrıca, Banka genelinde benzer çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde ayrıntılı bir araştırma yapılmamıştır.

Söz konusu Genel Müdürlükte iş doyumu düzeylerinin ölçülmesinin gerek doğrudan üretimin yapıldığı servislerde, gerekse nihai ürünün banknot

olması nedeniyle güvenlik önlemlerinin yoğun olduğu, dışarıya kapalı bir birimin büro servislerinde çalışan bireyler açısından da önemli olacağı düşünülmektedir. Banknot üretiminin farklı aşamalarının gerçekleştirildiği baskı, inceleme, kesim ve paketleme servislerinde beden gücü ve dikkat ön plana çıkmakta, zihinsel becerilere fazla gereksinim duyulmamaktadır. Herbiri banknot kağıdının banknot haline getirilme sürecinin ayrı ayrı parçalarından sorumlu olan bu servisler, hem kendi içlerinde hem birbirleri ile bir çeşit montaj hattı oluşturmaktadır; bu anlamda yapılan iş son derece tekdüzedir. Ayrıca, yine bu servislerde çalışma hızını makineler belirlemekte, her gün belli oranlarda ürünün ortaya çıkarılması beklenmektedir. Üstelik, banknotların basıldığı, mürekkeplerinin kurumaya bırakıldığı, incelendiği ve kesilerek paketler haline getirildiği servislerde belli bir nem ve sıcaklık oranının korunması gerekmekte, baskı öncesi ve baskı sürecinde kullanılan malzemelerin çoğu kimyasallar içermekte; dolayısıyla üretimle ilgili servislerde ürün için sağlanması gereken koşulların insan sağlığı açısından tehdit oluşturduğu düşünülmektedir. Büro servislerinde ortamla ilgili bu olumsuz koşullar ya bulunmamaktadır ya da iyileştirilmesi görece daha kolaydır. Bu servislerde çalışan bireylerin üretim servislerinde çalışanlarla ortak sorunu güvenlik nedeniyle öğle tatillerinin olmaması, dışarıdan ziyaretçi kabul edilmemesi ve bina giriş çıkışlarında arama yapılmasıdır. Güvenlik önlemlerinin böylesine yoğun olduğu ve çalışma hızını makinelerin belirlediği bir ortamın çalışanlar üzerinde yıkıcı etkilerinin olabileceği göz önüne alındığında (Frankenhaeuser ve Johansson, 1986; akt. Spector, 1997; s.44), bireylerin işlerinin hangi yönlerinden mutlu hangi yönlerinden mutsuz ya da rahatsız olduklarının öğrenilmesi önemlidir. Çünkü elde edilecek verilerin, çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda daha sonra yapılabilecek olan çalışmalarda yol gösterici olacağı düşünülmüştür.

Bu araştırmanın, çalışma ortamı koşulları gibi durumsal faktörlerin iş doyumu üzerindeki etkisi ile ilgili fikir vermesinin yanısıra, kişisel özellikler gibi bireysel faktörlerin rolünü açıklığa kavuşturması da düşünülmüştür. Araştırmada kişisel özelliklerden, görece en sabit olan demografik özelliklere yer verilmiş, olumlu/olumsuz duygulanım, içsel/dışsal denetim odaklılık gibi özellikler, zaman gerektiren ve derinlemesine yapılacak boylamsal

araştırmaları zorunlu kılmaları nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırma kapsamındaki demografik değişkenler; yaş ile yaşla ilgili olan zamansal değişkenler kıdem ve unvan, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu olurken, durumsal değişken çalışılan birimdir. Bu doğrultuda söz konusu yedi değişkenin personelin iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

1.4. Tezin Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi ile bilgi toplanmıştır. Kullanılacak olan ankete karar vermek üzere yazılı kaynaklar incelendiğinde, yurt dışında uzun süredir kullanılmakta olan ölçeklerin, daha çok işyerinin fiziksel koşullarını belirlemeye yönelik olduğu, söz konusu ölçeklerde yer alan maddelerin, bu koşulların çalışanın duygu durumu üzerindeki etkisini göstermekte yetersiz kalabileceği düşünülmüştür. Ayrıca, Türkiye’de geliştirilen ölçeklerin daha çok eğitim ortamları için tasarlanmış olduğu, bu nedenle, özellikle araştırma konusu kurum için önem taşıyan boyutlar altında bulunması gereken bazı maddeleri barındırmadığı görülmüştür. Yine yazılı kaynakların taranması sonucunda, iş ve işyeri ile ilgili fiziksel koşulların çalışanların duygu durumu üzerinde yaratacağı etkiyi, başka bir deyişle işyerindeki ruh halini ölçebileceği düşünülen, Spector’un 1985 yılında geliştirdiği İş Doyumu Anketi (Spector, 1997; s.75-76) bulunmuştur. Bu anket, iş doyumunu dokuz boyutta ölçen ve her boyutunun altında yer alan dörder önermenin, “Hiç Katılmıyorum” ile “Tamamen Katılıyorum” arasında derecelendirildiği Likert tipi bir lme aracıdır. Anketin boyutları, maaş, yükselme olanakları, denetim (ilk amirle olan ilişkilerden sağlanan doyum), sosyal haklar, ödüller, işin yapılma şekli (kural ve yordamlarla ilgili doyum), çalışma arkadaşları, işin yapısı ve iletişimdir. Spector’un İş Doyumu Anketi esas alınarak Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde gerçekleştirilen araştırma için özel olarak hazırlanmış İş Doyumu Anketi geliştirilmiştir (Ek 1). Geliştirilen anket, araştırmanın evreni olan Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünün 665 çalışanının tümüne dağıtılmış, 346 anket geri döndürülmüştür. Söz konusu anketin nasıl geliştirildiği ve araştırmanın evreni ile rneklemeye ait bilgiler “Yöntem ve Bulgular” bölümünde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

1.5. Tezin Soruları

Yukarıda anlatılanlardan hareketle, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü üretim ve büro servislerinde yapılan işlerin, çalışma ortamlarının ve koşullarının farklılığı nedeniyle bu iki bölümde çalışanların iş doyum düzeylerinde farklılık olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, demografik değişkenler ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler konusundaki yazılı kaynaklara göre, kıdem ve öğrenim durumunun iş doyumunu düzeyinde etkili olması; unvanın işten sağlanan doyum ile ilişkili olması; cinsiyet, ve medeni durumun iş doyumunu üzerinde tek başlarına etkisinin az olması beklenebilir. Bu durumda, bu çalışmada yanıt aranan sorular şunlardır:

1. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü için tasarlanan anket formunun geçerlik ve güvenirlik düzeyi nedir? Anketin faktör yapısı ile yazılı kaynaklardaki faktörler değişiklik göstermekte midir?
2. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personeli, iş doyumunun araştırmada incelenen boyutlarında nasıl bir yapı göstermektedir?
3. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin genel iş doyum düzeyleri çalışılan birim açısından ve demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık göstermekte midir?
4. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumları, araştırmaya konu edilen iş doyumunu boyutlarında çalışılan birime göre farklılık göstermekte midir?
5. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumları, araştırmaya konu edilen iş doyumunu boyutlarında yaşa göre farklılık göstermekte midir?
6. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumları, araştırmaya konu edilen iş doyumunu boyutlarında kıdeme göre farklılık göstermekte midir?
7. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumları, araştırmaya konu edilen iş doyumunu boyutlarında unvana göre farklılık göstermekte midir?

8. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumları, araştırmaya konu edilen iş doyumunu boyutlarında cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
9. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumları, araştırmaya konu edilen iş doyumunu boyutlarında öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

1.6. Tezin Planı

Önceki bölümlerde kapsamı, önemi, amacı, yöntemi ve soruları belirlenen çalışmanın bundan sonraki bölümünde iş doyumunu ile ilgili gelişmeleri ve yapılan çalışmaları açıklamak açısından önemli olduğu düşünülen bazı temel kuramlara zamandizinsel olarak yer verilmiştir. Söz konusu kuramlardan sonra iş doyumunu yaratan faktörler, yani iş doyumunun boyutları anlatılarak, demografik değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri ile ilgili olarak yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü olan Yöntem ve Bulgular Bölümünde ise örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme aracının geliştirilmesine ve verilerin analizine ilişkin bilgiler ile birlikte ölçme aracının (anketin) geçerlik, güvenirlik ve faktör bulguları bulunmaktadır. Aynı bölümde daha sonra demografik değişkenlerin örneklemin genel iş doyumuna ve boyutlar düzeyinde iş doyumuna etkilerine ilişkin bulgular ayrıntılandırılmıştır. Bu bulguların yazılı kaynaklar doğrultusunda yorumları ve yorumlara sonrasında geliştirilen öneriler ise Sonuç ve Öneriler Bölümünde yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KURAMLAR

2.1. Klasik Yaklaşımlar

İş doyumunu ile ilgili olarak bu başlık altında incelenebilecek olan belli başlı kuramlara gereksinim kuramları ve değer (beklenti) kuramları olmak üzere bundan sonraki iki alt başlıkta yer verilecektir.

2.1.1. Gereksinim Kuramları

Bireyin değerlerini esas alan modellerde, ayrıntıları 'Giriş' bölümünde verilen Rokeach'ın belirlediği değerler haricinde, değerler için belirli bir tanımlayıcı çerçeve yoktur. Buna karşın, bireyin gereksinimlerinden yola çıkılarak oluşturulan iş doyumunu modelleri Gereksinim Kuramlarına dayanmaktadır (Brief, 1998, s.20). Bu noktada üç temel gereksinim kuramından söz edilebilir. Bunlar Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı (Need Hierarchy Theory), Alderfer'in Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı (ERG-Existence, Relatedness and Growth Theory) ile Herzberg'in Güdüleyici Koruyucu Kuramıdır (Motivator-Hygiene Theory).

2.1.1.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, bireylerin temel gereksinimlerini beş ana başlık altında toplamıştır. Bunlar, fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Maslow'a göre bu gereksinimlerin bir hiyerarşik sıralaması vardır. Örneğin, ancak ait olma gereksinimi doyurulduktan sonra bir üst sırada yer alan saygınlık gereksinimi ortaya çıkar.

Maslow (1968), fizyolojik gereksinimleri sağlıklı bir büyüme/gelişim için ilk olarak karşılanması gereken yiyecek, giyecek, barınak, uyku, seks vb. olarak tanımlar. Hiyerarşik sıralamada ikinci olan korunma ve güvenlik

gereksinimidir. Birey, gereken güvenli ortamın sürekliliğinin sağlanmaması durumunda üst düzey gereksinimlerinden vazgeçerek, yeniden güvenli bir ortam arayışına girecek ve gelişimi engellenmiş olacaktır. Maslow'un üçüncü sırada belirlediği ait olma gereksinimi bir aileye, topluluğa ait olma ve arkadaşlık ve sevgi gibi gereksinimleri içermektedir. Saygılık gereksinimi, toplumun bireyi kabulü, değer vermesi ve ona duyduğu saygının yanı sıra bireyin özsaygısını da içermektedir. Bireyin kişiliğinin kendisi ve toplum tarafından kabul ve saygı görmemesi, takdir edilmemesi durumunda psikolojik sağlığını koruması mümkün olmayacaktır (Maslow, 1968). Maslow, gereksinimlerin hiyerarşik sıralamasında bireyin yetenek ve kapasitesini tam olarak geliştirme özgürlüğü olarak tanımladığı kendini gerçekleştirmenin tam bir insan olmak, insan türünün veya bireyin ulaşabileceği en üst noktaya ulaşmak anlamına geldiğini belirtmektedir. Maslow'a göre kendini gerçekleştiren bireyler hem bağımsız hem de çevreyle özdeşleşebilen bireylerdir. Maslow, kendini gerçekleştirmenin sürekli bir durum olmadığını, yaşla ilişkili olduğunu ve çok az bireyin bunu başarabildiğini de belirtmektedir (Maslow, 1968).

Maslow'un gereksinim hiyerarşisi bireylerin neden çeşitli özverilerde bulunarak başka bireylerin düşünce ve emirleri doğrultusunda örgütlerde çalışmayı kabul ettikleri konusuna açıklık getirmek üzere değerlendirildiğinde bireylerin;

- ❖ **fizyolojik gereksinimlerini** karşılamak üzere bir işe gereksinim duydukları,
- ❖ herhangi bir nedenle işsiz kaldıkları ya da haksızlığa uğradıkları durumlar için sigortalı, sendikalı olmak, gelecek için tasarrufta bulunmak gibi birtakım önlemleri **güvenlik gereksinimlerini** karşılamak üzere aldıkları,
- ❖ sosyal varlıklar oldukları için ve **ait olma gereksinimleri** nedeniyle anlaşabilecekleri iş grupları içinde çalışıp, kulüp, sendika ve dernekler kurdukları,
- ❖ **saygılık gereksinimlerini** karşılamak üzere diğer insanlara hizmet vererek onların takdirini kazandıkları, bu şekilde kendilerine

güvenlerinin geliştiği ve topluluk içinde bir mevki sahibi oldukları; saygınlık gereksiniminin topluma yansıyan en belirgin niteliğinin terfi etme, daha fazla görev ve sorumluluk yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumları olduğu,

❖ **kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin** ise çalıştıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini göstermeleri olarak tanımlanabileceği söylenebilir (Eren, 1993; s.28-29).

Maslow'un kuramı, daha sonra yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak kabul görmüş olmakla birlikte bazı eleştirilere hedef olmuştur. Örneğın, Urban (1982; s.71), Maslow'un insan doğasının gizlerini açıklama çabalarının kültürel bağlamdan uzak olduğunu aktarıırken; gereksinim hiyerarşisinin yaşamın iş ve boş zaman, aile ve iş yaşamı, özel ve kamusal olarak bölümlenmiş olduğu modern sanayi toplumunda bir inanılrlık taşıyabileceğini ancak, bu hiyerarşinin tarih boyunca her kültüre uygulanmasının yanlış olduğunu belirtmektedir.

2.1.1.2.Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı

Bu kuram, birey davranışlarının oluşup, kalıcılık kazanmasının bireyin çevresinde oluşın hangi durumlara bağlı olduğunu açıklamaktadır. Alderfer'e (1972) göre, doyum ve istek kavramları bireye ait öznel durumlardır. Doyum, bireyin çevresiyle olan ilişkisi sonucunda elde ettiklerinin bireyde yarattığı içsel bir durumdur. İstekler ise, doyum gibi mutlaka dışsal bir durumla ilgili olmaları gerekmediğinden daha öznelirdir. Gereksinim ise hem istek hem doyum ya da bunun zıttı olan hayal kırıklığını içeren bir kavramdır.

Alderfer, Varoluş, İlgililik ve Büyüme (ERG) Kuramını bu kavramlar üzerine temellendirirken temel gereksinimleri kuramının adını oluşturan üç sınıfta toplamış ve Maslow'un Gereksinim Kuramının bir alternatifini geliştirmiştir.

Varoluş gereksinimleri, maddesel ve fizyolojik isteklerin tüm farklı biçimlerini (yiyecek, su, giyecek, barınma ve güvenli bir çevre) içerir. Örgütsel bağlamda düşünüldüğünde ücret ve çalışma koşulları varoluş gereksinimleri

arasındadır. İlgililik gereksinimleri, bireyin diğer bireylerle olan karşılıklı bir duygu ve düşünce paylaşımı sürecine dayanan iletişim gereksinimleridir. Kabul, onay, anlayış ve etki ilgililik sürecinin unsurlarıdır. Alderfer'e göre bireylerin gereksinim düzeyleri kendilerinin ve ilişkide oldukları bireylerin doyum düzeyini etkilemektedir. Kendini geliştirme, yaratıcı ve verimli olma büyüme gereksinimleri arasındadır. Bu gereksinimlerden doyum sağlanması bireyin becerilerini kullanabilmesine ve yeni beceriler geliştirebilmesine bağlıdır. Bazı ortamlar buna olanak sağlayacak şekilde kişiyi zorlayıcı ve teşvik edici olurken bazı ortamlar engelleyici olmaktadır. Ortamın engelleyici olması durumunda bireyin büyüme isteği bir anlam taşımaz ve büyüme doyumundan söz edilemez.

ERG Kuramı, Maslow'un kuramındaki beş temel gereksinime karşılık gelen üç gereksinimi içermektedir. Her iki kuram da bir alt gereksinimin karşılanması durumunda üst düzey bir isteğin doğacağını kabul etmesine karşın bazı farklı yönleri vardır. ERG Kuramına göre gereksinimler karşılanmadığında bir alt düzey gereksinim belirir. Buna hayal kırıklığı-çekilme adı verilmiştir; nedeni bireyin daha somut amaçlara yönelme eğilimidir; ancak bu bireyin alternatif uyarıcı kaynakları araması anlamına geldiğinden asıl isteğin bu şekilde karşılanması mümkün değildir (Alderfer, 1972). Alderfer'in kuramı da bir hiyerarşi içermekle birlikte Maslow'un hiyerarşisi kadar katı değildir. Alderfer gereksinim düzeylerini somuttan soyuta doğru sıralamıştır. Ayrıca birden fazla gereksinimin aynı anda doğabileceğini belirtmektedir. Örneğin, karnı aç bir insanın bir gruba ait olup olmadığını hissetmesinin mümkün olduğunu ve bir aktiviteyle uğraşmak konusunda yeteneklerini kullanıp kullanamayacağını farkında olabileceğini söylemektedir (Alderfer, 1972).

2.1.1.3.Güdüleyici Koruyucu Kuram

Herzberg, Mausner ve Snyderman yaptıkları araştırmanın sonucunda Güdüleyici-Koruyucu Kuramı geliştirmişlerdir. Herzberg ve diğerlerinin (1959), yanıt aradıkları temel soru, özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaratma konusunda nasıl bir etkilerinin olduğudur. Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile

ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olarak iki ayrı grupta toplamışlar; işin kendisi ile ilgili olan faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise doyumsuzluk yaratan ya da koruyucu faktörler adını vermişlerdir. Araştırmacılar bu gruplamayı yaparken, faktörleri yüksek sekanslı ve düşük sekanslı durumlar şeklinde sınıflamışlardır. Yüksek sekanslılar (high-sequence events) bireylerin iyi olarak tanımladıkları, düşük sekanslılar (low-sequence events) ise kötü olarak nitelendirdikleri yaşantılarla ilgili duygulardır. Yüksek sekanslı duygular bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlarken düşük sekanslı duygular onun işinden doyum sağlamasını engellemektedir. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme (doyum sağlayıcılar) doğrudan işin yapılması ile ilgili; şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşulları (koruyucu faktörler) ise işle ilgili genel durumun parçasıdır. Bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini ilk beş faktör sağlamakta; yani birey bir işi başarıyla tamamladığı, çalışma arkadaşları, astları ve üstleri tarafından fark edildiğini hissettiği, işini ilginç bulduğu, işini yapması için gereken sorumluluğun kendisine verildiği ve işinde ilerlediği sürece işinden doyum sağlamaktadır. Herzberg ve diğerlerinin yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre bu beş faktör düşük sekanslı duygulara oranla yüksek sekanslı duyguların oluşumunda çok daha sıklıkla yer almakta ve önemli bir rol oynamaktadır; bu faktörlerin düşük sekanslı duygulara neden olduğu durumların sıklığı gözardı edilebilecek kadar azdır. Bu da, söz konusu faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler adı verilmesinin ve bunların yokluğunda bireyin işinden doyum sağlayamamasının nedenini açıklamaktadır. Bireyin işine karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olan faktörler ise şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşullarıdır. Bireyin çalıştığı işyerinde yapılan işin planlamasının ve görev tanımının etkili biçimde yapılıp yapılmayışı, yönetimin yeterli veya yetersiz oluşu, uygulanan personel politikalarının adil olup olmayışı, işin ilk denetiminden sorumlu üstün yeteneği ya da yeteneksizliği, ilgili ya da ilgisiz oluşu, bireyin ücretindeki bir artış beklentisinin karşılanıp karşılanmayışı ile havalandırma, ışıklandırma, araç-gereç ve mekanın uygun olup olmaması işten sağlanan doyum düzeyine etki eder. Herzberg ve diğer araştırmacıların ulaştıkları sonuç, bu faktörlerin daha çok düşük sekanslı

duyguların oluşumunda önemli olduğu ve sıklıkla rol oynadığı ve tek başlarına iş doyumunu sağlama konusundaki etkilerinin gözdardı edilecek kadar az olduğudur. Söz konusu faktörlere bu nedenle güdüleyici faktörler arasında yer verilmemiştir. Bunlara koruyucu (hijyen) faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyen ilkelerine benzer biçimde işlev görüyor olmalarıdır; hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini işyerinde koruyucu faktörler görmektedir. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır (Herzberg, 1959).

Sonuç olarak, iş doyumunda bu iki farklı etkenin rolünü düşünürsek iş doyumunun zıttı iş doyumusuzluğudur denemez. İş doyumunun olabilmesi için güdüleyici faktörlere ihtiyaç vardır. Bunların olmaması durumunda işten doyum sağlanamadığı söylenebilir; iş doyumusuzluğundan ise ancak koruyucu faktörlerin bireyin kabul edilebilir gördüğü düzeyin altına düşmesi durumunda söz edilebilir.

Bu kuramın güdüleyici faktörler üzerinde yoğunlaşılmasına ve çalışanların güdülenmesindeki etkileri ve bunların en üst düzeye çıkarılması şeklinde tanımlanan iş zenginleştirme çalışmalarına ışık tuttuğu belirtilmektedir. Diğer taraftan, Herzberg'in kuramı, koruyucu faktörler olarak belirlenmiş olan faktörlerden bazılarının aynı zamanda güdüleyici faktörler de olabileceği şeklinde eleştirilmiştir (Paknadel, 1995, s.25).

Buraya kadar ayrıntılanan gereksinim kuramları, iş doyumunu araştırmalarının temeli olmuş ve bu kuramlardan çok sonra gerçekleştirilen iş doyumunu ölçümleri bile işin bireyin gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığından hareketle yapılmıştır. Bundan sonraki alt bölümde yer verilecek olan kuramları gereksinim kuramlarından keskin biçimde ayırmak mümkün değildir. Bununla birlikte, bireylerin yaptıkları işlerin özellikleri ve bu işler karşılığında alabilecekleri ödüllerle ilgili beklentileri ile bu beklentilerinin oluşumunda etkili olan değer yargılarını konu almaları nedeniyle söz konusu kuramları değer (beklenti) kuramları başlığı altında sınıflamak daha isabetli olacaktır.

2.1.2. Değer (Beklenti) Kuramları

Değer (beklenti) kuramları arasında ilk olarak anlatılabilecek kuram, Cornell Doyum alışmaları olarak bilinen, Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen Cornell Modelidir. Smith ve diğerlerine göre, iş doyumunu bireyin işi ile ilgili duyguları, ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin verili bir durumda mevcut olan alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile yaşantıladıkları arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır.

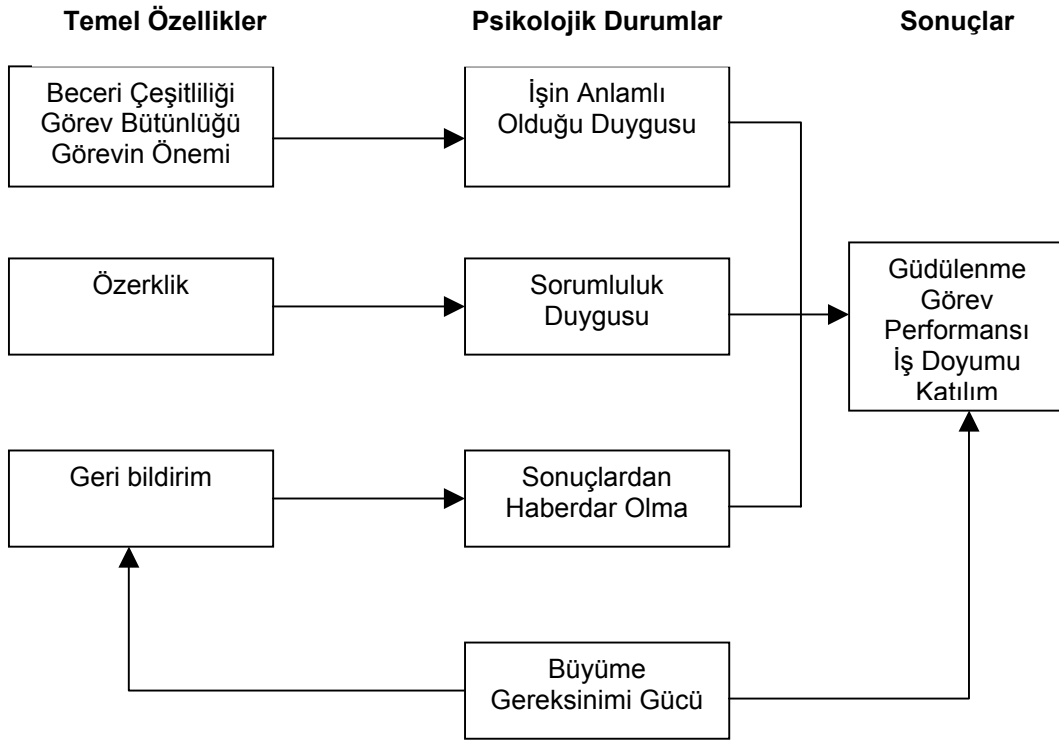
Smith ve diğerleri Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans erevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya çıkaran araştırmacılarıdır. Referans erevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı i standartlarıdır. Bu standart bireyin önceki yaşantıları, beklentileri ve verili bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Referans erevesi kavramı iki yönlüdür. İlki, bireyin yaşantıları arasındaki tüm uyarıcılar ve durumların ağırlıklı ortalamasını temsil eden Genel Adaptasyon Düzeyi, ikincisi ise bireyin öznel alternatifler dizisindeki amaç noktaları ya da alternatiflerdir. Bireyin yaşamında genel adaptasyon düzeyi kadar ulaşabileceği alternatifler de önemlidir. Örneğin sahip olabileceği en iyi ve en kötü işler duygularının ve davranışlarının temelini oluşturur. Mevcut işi hayal edebileceği en iyi işe, yani pozitif öznel amaç noktasına yakınsa işinden doyum sağlayacaktır (Smith, Kendall, Hulin, 1969).

Referans erevesi kavramının kısa süreli ve uzun süreli olmak üzere zaman perspektifi, mutlak-göreli ve tanımlayıcı-değerlendirici olmak üzere üç boyutu vardır. Birey işini yaşamı boyunca elde edebileceği bütün işler çerçevesine değerlendirebilir. Bu referans erevesi (uzun süreli) bireye yapmak istediği iş sorulduğunda veya bireyin işini değiştirmek istemesi durumunda ortaya çıkacaktır. Bireyin işine gitmek üzereyken yapacağı işleri, bu işler için harcayacağı srenin makul olup olmaması ve amirinin o günkü sabırsızlığı, alınganlığı gibi Őeyleri düşünmesi ise kısa süreli referans çerçevesine örnektir. Birey, değerlendirmelerini bir referans noktası belirleyerek, yani bir standarda göre yapar. Bu standart bazen içsel, verili bir

bağlamdan bağımsız olması nedeniyle mutlak; bazen de dışsal, yani verili bir bağlama özgü olması nedeniyle görelî olabilir. Bireyin işyerine yaptığı katkılar ile bunların sonucundaki ücret, sosyal olanaklar, kendini gerçekleştirme, ödülleri gibi kazanımları ile kendisinininkine benzer bir işi yapan bireylerin katkı ve kazanımlarını karşılaştırması görelî değerlendirmedir. Mutlak yargılar görelî yargılara kıyasla genel adaptasyon düzeyi ile daha yakından bağlantılıdır. Referans çerçevesinin tanımlayıcı boyutu sıcaklık, kirlilik, mesai saatleri gibi tamamen işe özgü, yoruma açık olmayan konularla ilgilidir. Değerlendirici boyut ise amirin yeterliliği, işin ne kadar iyi olduğu, yönetimin ne kadar adil davrandığı gibi tamamen öznel konularla ilgilidir.

Smith ve diğeri referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş doyumunun ölçülmesinde en önemli olduğunu düşündükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutunu dahil ettikleri İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index) geliştirmişlerdir.

Bu alt bölümde aktarılabilecek olan ikinci kuram, Hackman ve Oldham'ın (1975) iş doyumunun nedenlerini açıklayan İşin Özellikleri Kuramıdır. Bu kuram, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Kurama göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş doyumunu ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin iş sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı (Spector,1997; s.32)

Yine bu kurama göre işin ne derece güdüleyici olabileceğini bu beş temel özellik belirlemektedir. Bu ise Güdüleme Potansiyeli Puanının (GPP) aşağıdaki formülle hesaplanmasıyla bulunabilmektedir:

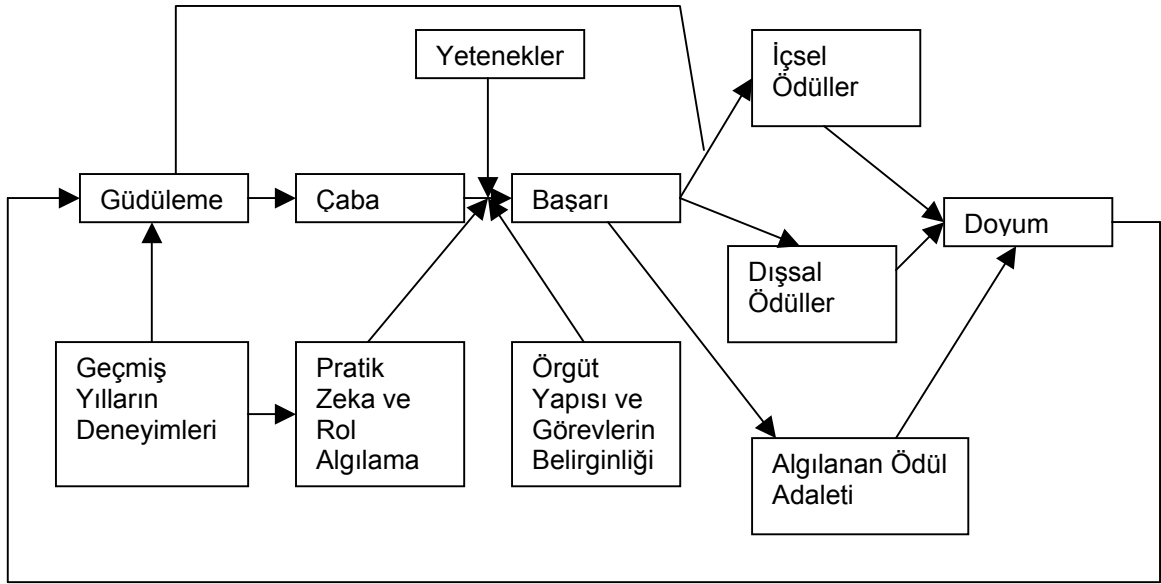
$$GPP = (B.Ç + G.B. + G.Ö.) / 3 \times \text{Özerklik} \times \text{Geri Bil.} \quad (\text{Hackman ve Oldham, 1975})$$

(B.Ç.= Beceri Çeşitliliği; G.B.= Görev Bütünlüğü; G.Ö.= Görevin Önemi)

Formüldeki çarpım, bir işin güdüleyici olabilmesi için üç psikolojik durumu da yaratabilmesi gerekliliğini ima etmektedir. GPP puanı ne kadar yüksek ise iş o kadar güdüleyici ve tatmin edici olacaktır. Hackman ve Oldham 1976 yılında kuramlarına bir kişilik değişkeni olan Büyüme Gereksinimi Gücünü (BGG) de eklemiştir. BGG değişkeni bireyin özerklik ve kişisel büyüme gibi üst düzey gereksinmelerinin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu değişken eklendiğinde kuram, işin özelliklerinin

ancak Büyüme Gereksinimi Gücü yüksek olan bireyler için güdüleyici olabileceğini söylemektedir (Spector, 1997; s.31-33). Bu kuram, özetle, ilginç ve zor işleri tercih eden bireyleri karmaşık işlerin daha çok mutlu edip, güdüleyeceğini söylemektedir. Bu bireyler çok kolay işlerden doyum sağlayamayacak olmaları nedeniyle bu gibi işlerden kaçınmak isteyeceklerdir. BGG değişkeninin iş doyumuna üzerindeki etkisi hipotezini denemek üzere Loher, Noe, Moeller ve Fitzgerald, (1985) tarafından yapılan meta-analiz çalışmaları da BGG düzeyi yüksek olan bireyler için işin özellikleri ve iş doyumuna arasındaki korelasyonun BGG düzeyi düşük olanlara oranla daha yüksek olduğunu desteklemektedir (akt. Spector, 1997; s.34). Hackman ve Oldham (1975) kuramlarındaki tüm değişkenleri ölçmek için İş Teşhisi Anketini (Job Diagnostic Survey) geliştirmişlerdir.

Porter ve Lawler (1968) tarafından geliştirilen kurama göre, iş doyumuna performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir. Bireyin kendisine verilen işte gösterdiği performans ödüllendirilir ve ödüller doyuma yol açar. Bu ödül doyum ilişkisi bireyin adalet algısı tarafından düzenlenir; yani performansı karşılığında aldığı ödülün adil olup olmadığı konusunda bireyin hissettikleri önemlidir. Birey kendi çabaları sonucunda aldığı ödülü diğer bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında kendisine adil davranılmadığını düşünüyorsa iş doyumuna olumsuz etkilenecektir. Porter ve Lawler, ayrıca, örgütlerde bireylerin güdülenme, çaba ve başarısını olumsuz biçimde etkileyen rol çatışmalarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Rol çatışmaları, örgütlerde görev tanımlarının iyi yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Öyleyse, rol çatışmalarının minimize edildiği örgütlerde güdülenme kolaylaşacaktır (Şekil 2) (Eren, 1993; s.357).



Şekil 2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı (Eren, 1993; s.357)

Brief (1998, s.27-28), Porter ve Lawler'in geliştirdiği bu kuramın sadece görev performansı ve dağıtılan adalet (distributive justice) dikkat çektiğini; iş doyumunun adil yordamlar kullanılarak (yordamsal adalet – procedural justice) ödüllendirilen bağlamsal performansın sonucu olarak da düşünülebileceğini belirtmektedir.

Yukarıda ayrıntılandırılan üç değer (beklenti) kuramı, Gereksinim Kuramlarından başlanarak açıklanmakta olan ve Klasik Yaklaşımlar olarak sınıflandırılan iş doyum kuramlarının bütünü değil, bu konudaki yazılı kaynak taraması sonucunda bütünü en iyi temsil ettiği düşünülen kuramlardır. Bundan sonra açıklanacak olan kuramlar, 70'li yıllardan 2000'lere kadar iş doyum araştırmalarında katedilen yolu göstermeleri; bireyi daha çok vurgulamaları ve çalışma ortamı-birey ilişkisini daha kapsamlı biçimde ele almaları nedeniyle Modern Yaklaşımlar başlığı altında anlatılacaktır.

2.2. Modern Yaklaşımlar

Salancik ve Pfeffer'in (1978) sosyal bilgi işleme yaklaşımı (Social Information Processing Approach), iş tutumlarını gereksinim ve beklenti kuramlarıyla karşılaştırmalı olarak açıklar. Araştırmacılar, gereksinim

kuramlarının doğrudan bireyle ilgili gereklilikler üzerine kurulmuş olduğu ve bireyin çalıştığı sosyal bağlamın dikkate alınmadığını belirtirler. Salancik ve Pfeffer, işin sosyal bağlamını ve bu bağlamın bireyin tutum ve eylemlerinde etkili olduğunu savunurlar. Sosyal bilgi işleme yaklaşımı, çevrenin ve dışsal gerçekliğin verili bir durum olmadığını, bireye bu gerçekliği kurmak üzere kullanacağı birtakım ipuçları sunduğunu öne süren ve kökeni açısından beşeri bilimlere dayanan bir kuramdır. Bu anlamda dışsal gerçekliğin oluşturulması bilişsel ve etken bir süreçtir ve kurulan gerçeklik her zaman toplumsal bir çevreyi gerektirir.

Bu kuram gereksinim kuramlarından farklı olarak bireyin kendi sosyal çevresini ve geçmiş yaşantı ve tutumlarını seçici bir biçimde algılamak ve yorumlamak suretiyle kendi iş doyumunu etken bir şekilde oluşturma yeteneğine sahip olduğunu belirtir. Örneğin, bu sosyal çevrenin bireyden işlerini yeniden tanımlamalarını isteyen idarecilerin ve uzmanların olduğu düşünülürse, fikirleri sorulan bireyler, kendi konumlarını ve işlerini bu görevlilerin kullandığı kavramlardan hareketle anlamaya ve değerlendirmeye çalışacaktır. Bireyden bu şekilde elde edilen bilgi, gereksinim kuramcılarının iddia ettiğinin tersine, bireylerin mevcut gereksinimlerini yansıtmayacak; sadece kendi durumlarını örgütün ve idarecilerin dayattığı dışsal ölçütler üzerinden yorumlamalarından ibaret olacaktır. Bireyden işyeri ile ilgili alınan yanıtların sorularını yöneticilerden farklı bir grubun, örneğin anketörlerin sordukları düşünülürse, bireyin sosyal çevresi anketörler olarak kabul edilebilir; bu kez birey farklı bir sosyal çevreden farklı biçimde etkilenecek, işine karşı olan tutum ve işyerine karşı olan davranışlarını açıklayıcı ve rasyonalize edici bir dizi gerekçe ve tutum geliştirecektir. Her iki durumda da birey kendisini ve işyerindeki konumunu kendisine sosyal çevresinden yöneltilen sorular ve ölçütler üzerinden deforme ederek yorumlayacaktır. Bu da bir çalışma alanı olarak işin yeniden tasarlanmasını ve bir yöntem olarak iş doyumunu anketlerini sorunsallaştırmaktadır. Bu nedenle, Salancik ve Pfeffer'e (1978) göre, Hackman ve Oldham'ın (1975) geliştirdiği, işin özelliklerinin bir soru cevap niteliğinde anketle ortaya çıkarıldığı İş Teşhisi Anketi inandırıcılığı ve kesinliği açısından şüphe uyandırmaktadır. Salancik ve Pfeffer'e göre tutumlar, davranışların, sosyal bilginin etkisinin ve durumsal

özelliklerin değerlendirilmesinin bir sonucudur. Dolayısıyla, sosyal problemler sadece iş tutumu ölçülerek tespit edilemez.

İşten ayrılmanın ayrılma isteği, bireyin işten ayrılmanın kolay olacağına dair algısı ve iş olanakları arasındaki ilişkiyi inceleyen modellerden yola çıkarak, Hulin, Roznowsky ve Hachiya (1985) bütünsel bir iş doyumu modeli geliştirmişlerdir. Hulin ve diğerleri, bireyin, bir taraftan örgüt dışındaki iş olanaklarını diğer taraftan, mevcut işinin fırsat açısından kendisine maliyeti ve getirilerini mukayeseli biçimde değerlendirerek, iş doyumu ya da doyumsuzluğu yaşayabileceğini ve başka bir iş arayışına geçebileceğini söylemişlerdir. Bireyin piyasadaki iş olanakları ile ilgili algısı ekonominin o dönemdeki canlanma veya daralma eğilimlerine bağlı görünmektedir (örneğin, ekonominin büyüdüğü ve işsizlik oranının azaldığı dönemlerde bireyin alternatif iş olanaklarının arttığını algıladığı ve bunun sonucunda, mevcut işinin maliyet ve getirisini düşünerek işine katkısının çoğaldığını, buna karşılık işyerinin kendisine olan katkısının azaldığını hissettiği gözlenmiştir). Bu modelin iş doyumu çalışmaları açısından önemi ve bütünsel olarak adlandırılmasının nedeni, fırsat maliyeti ve işin getirisinin daha önce Cornell modelinin referans çerçevesi yaklaşımını ve işten ayrılma modellerini aynı bağlam içerisine oturtabilmesidir. Bu model bu alandaki birçok kuramcının (örn. Salancik ve Pfeffer; 1987), iş doyumunun kişinin etken olarak geliştirdiği bir algı ve tutum olduğu yönündeki savıyla koşuttur. Her iki kuramda da birey, bir dizi değişkeni, örneğin, (Hachiya, 1985) piyasadaki iş olanakları ile mevcut işinin maliyetini ve getirisini karşılaştırmalı olarak değerlendirebilmekte ve buradan yola çıkarak bir tutum olarak iş doyumunu geliştirebilmektedir. Bu yaklaşım bireyin dışsal faktörler (iş ortamı) ve içsel faktörler karşısında edilgen bir konumda yer alması ve iş doyumunu bu faktörlerin yarattığı bir his olarak algılamasından farklıdır.

Bu bölümde yer verilecek olan en yeni ve bilişsel ağırlıklı yaklaşım Motowidlo'nun iş doyumunda bireysel farklılıklar kuramıdır. Bu kurama göre iş doyumu, iş ortamının bireyi hoşnut etme derecesi konusundaki bireyin oluşturduğu yargıdır. Birey, bu yargıyı oluştururken bilgisi, becerisi ve yetenekleri gibi bireysel özelliklerini kullanarak iş ortamında gelişen bir dizi

olay ve koşulu hafızasında saklar; işiyle ilgili bir yargıda bulunacağı zamanlarda depoladığı bu bilgiyi çağırır (Brief, 1998; s.31).

Motowidlo'nun kuramı ağırlıklı olarak bilişsel olmasına ve bu kurama modern yaklaşımlar arasında yer verilmesine rağmen, klasik yaklaşımlardan olan Cornell modelindeki referans çerçevesi fikrinin tamamlayıcısıdır.

80'li yılların sonlarına doğru ve 90'larda geleneksel kuramları karşısına alarak gelişen ve bireysel özellikleri dikkate alan bazı kuramlardan söz edilebilir: İş zenginleştirme görüşünü destekleyen kuramlar (örn.; Maslow, Herzberg, Hackman ve Oldham ve Lawler'in kuramları) ile sosyal bilgi işleme kuramları arasındaki tartışma, Staw, Bell ve Clausen'in (1986) iş tutumlarını etkileyen bir faktör olarak bireysel eğilimler kavramını yeniden gündeme getirmelerine yol açmıştır. Staw ve diğerleri, doyumun bireysel boyutunun gözden çıkarıldığı düşüncesinden hareketle, yaptıkları boylamsal (longitudinal) araştırma sonucunda, bireysel eğilimlerin iş tutumlarını etkileyeceğini savunmuşlardır. Staw ve diğerleri, sosyal bilgi işleme kuramcıları gibi, işlerin karmaşık uyarıcılar olduğu ve bilişsel bir manipülasyona tabi olduklarını kabul etmekle birlikte bireylerin olumlu ve olumsuz duyuş eğilimlerini iş ortamına taşıdıklarını, iş ortamlarındaki bilgiyi bu eğilimleri doğrultusunda işlediklerini ve sonuçta iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaşadıklarını söylemişlerdir. Buradan bireylerin duyuşsal eğilimlerinin yaşamdaki uyarıcıları olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmelerini sağlayan genel bir yönelim olduğu anlaşılmaktadır. Staw ve diğerleri, çok olumsuz bir iş ortamında duyuşsal eğilimin bireyin algısını, işin çok güzel olduğunu savunacağı kadar etkileyebilecek güçte olduğu görüşünü değil, iş tutumlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedirler. Bu kuram, duyuşun sabit olup olmadığı, kaynağının genetik ya da sosyal oluşu konularında net değildir; ancak kaynağı önceki toplumsal yaşantılar da genetik özellikler de olsa bireyin gelecekteki iş doyum düzeyini etkilediğini ileri sürmektedir. Bu kuramın, iş doyumunu ve örgütsel gelişim konusunda belirttiği önemli bir ayrıntı ise işin yeniden tasarlanması durumunda bireysel farklılıkların dikkate alınması gerekliliğidir. Kuram, işin yeniden tasarlanmasının, kronik olarak mutlu ya da mutsuz olan bireylerden

çok duyuşsal eğilimleri zamanla ve farklı durumlar karşısında değişebilen bireyler için daha uygun olacağını belirtmektedir.

1980'li yılların ikinci yarısında işle ilgili duygulanımın öncülleri ve sonuçlarının kapsamı genişletilerek, öncüller yani duygulanımı yaratan faktörler arasında Staw ve diğerlerinin de (1986) üzerinde durduğu gibi kişilik özellikleri ve eğilimlerin rolü ayrımsanmaya başlanmıştır. İşle ilgili duygulanımın öncüllerinin yanısıra sonuçlarına da Örgütteşlik Davranışı (OCB-Organizational Citizenship Behaviour) ya da sosyal yönelimli örgütsel davranışlar gibi yeni kavramlar eklenmiştir. Bu araştırmalarda kişilik ile duygulanım ve duygulanım ile davranış arasındaki ilişkiler bireysel analiz düzeyinde incelenmiştir. George (1990), bu ilişkilerin bireysel analiz düzeyinde incelenebileceği gibi işyeri grupları düzeyinde de çalışılabileceğini savlamaktadır. George'nin savının kuramsal temeli Schneider'in 1987 yılında yayımlanan Çekicilik-Seçim-Biçimlendirme (ASA) Kuramı ve grup sosyalizasyonu literatürüdür. ASA Kuramına göre, örgütün işe yeni alınan bireyin çalıştırılacağı yeri belirlemesinde örtük olarak da olsa kişilik özellikleri rol oynayacak; birey, kişilik özelliklerine uygun bir gruba dahil edilecektir. Bu süreçte birey de kendi kişilik özelliklerine yakın özellikler barındıran bireylerin bulunduğu grupları çekici bulacak ve bu gruplarla çalışmayı sürdürmeye güdülenmiş olacaktır. Böylece, ASA süreçleri gruplar içinde kişilik benzerlikleri oluşturmaktadırlar.

George (1990), kişilik özellikleri olarak olumlu ve olumsuz duygulanımdan söz eder. Olumlu duygulanım, bireyin genel anlamda sağlıklı olduğuna, dış dünya ile zevk veren ve etkili bir iletişimi olduğu gibi pozitif duygu durumlarını yaşantılama eğilimine; olumsuz duygulanım ise bireyin gerginlik, kaygı ve üzüntü gibi negatif duygu durumlarını yaşantılama eğilimine işaret eder. George, bu kişilik özelliklerinin bireylerden oluşan grupların duygulanım atmosferini, yani grup içindeki tutarlı ve homojen tepkileri oluşturacağını, bu tepkilerin tutarlı olmaması durumunda grup duygulanım atmosferinden söz edilemeyeceğini söyler.

George (1990), kişilik özelliklerinin örgütsel davranışın öncüllerinden olduğunu ASA süreçlerinden yola çıkarak açıkladıktan sonra işle ilgili duygulanımın sonuçları olan örgütteşlik davranışı ve devamsızlığın bu

öncüller doğrultusunda nasıl oluştuğuna açıklık getirir. George'ye göre, örgüt içindeki grupların olumsuz duygulanım atmosferi düzeyi yüksekse devamsızlık, olumlu duygulanım atmosferi düzeyi yüksekse örgütteşlik davranışı ortaya çıkmaktadır.

George ve Brief'in (1992) ortaklaşa yazdıkları bir makale de George'nin yukarıda söz edilen örgütsel davranışın öncülleri ve sonuçları üzerine yaptığı araştırmanın genişletilmiş bir versiyonu olarak örgütsel gönüllülük modelinin bir incelemesidir. Bu makalede de duygulanım anahtar kavramdır ve grup duygulanım atmosferinin ruh halini etkilediği belirtilmektedir. Burada iş doyumunun duyuşsal ve bilişsel içeriğinden söz edilmekte, ruh halinin iş doyumunun duyuşsal içeriğini kabaca yansıtabilen bir şey olduğu ve böylece duygulanım alanının şimdilik ruh hali üzerinden değerlendirilip iş doyumunun ölçülebileceği savlanmaktadır. Duygulanımla iş hakkındaki duyuş kastedilirken, ruh hali işyerindeki duyuşu anlatmaktadır. Bu noktada öncelikle örgütsel gönüllülüğün biçimlerini tanımlayıp, ruh halinin etkilerine daha sonra yeniden dönmek uygun olacaktır. George ve Brief'in (1992) örgütsel gönüllülük olarak tanımladıkları kavram, çalışma arkadaşlarına yardım, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve iyi niyet yaymak şeklinde formüle edilmiştir ki, bunlar örgüt tarafından belirlenen rollerden değildir, gerçekleştirmeleri durumunda formel ödüller verilmez ve bu nedenle örgütsel rollerden bağımsız olarak ruh halinden etkilenmektedirler. Yazarlara göre, ruh hali kavramı duygulanım yerine kullanılabileceğinden, olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım yerine olumlu ve olumsuz ruh hallerinden söz edilebilmektedir. George ve Brief'e (1992) göre, işyerindeki ruh hali örgütsel gönüllülüğün yapı taşıdır; bir anlamda düşünce süreçleri ve örgütte gönüllü davranışlar üzerinde en önemli etkiye sahiptir. Olumlu ve olumsuz ruh hallerinin her ikisinin de pozitif ve negatif etkileri olabilir. Olumlu ruh hali bir yandan gönüllü davranışlara neden olurken diğer yandan bu ruh halinin bozulmasına yönelik bir tehdit olarak algılanan değişimin reddedilmesine yol açar. Olumsuz ruh hali bireylerde saldırganlık eğilimi doğurmakla birlikte, örneğin örgütte politika oluşturma sürecinde önerilen bir alternatifin olası sorunlarının ve dezavantajlarının önceden fark edilmesini sağlayabilir.

Brief, 1990'lara kadar gelişen iş doyumu kuramlarında, Locke'nin iş doyumu tanımının esas alındığını iddia eder. Buna göre, iş doyumu,

“bireylerin işlerinin ve iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan haz verici veya olumlu bir duygu durumudur” (Brief, 1998; s.86).

Bu kuramlar, John Locke'nin insan zihninin dış dünyadan gelen duyu verileri tarafından belirlendiği, yani dış dünyayı yaşantılamasına bağlı olarak oluştuğu ve geliştiği yönündeki kuramına sadık kalır. Brief, iş doyumu çalışmalarında dışsal koşulların (işyeri koşulları, ücret, vs) belirleyici birer unsur olarak görülme nedenini de bu kuramın etkisi olarak görür.

Brief (1998; s.88), bu yaklaşımın karşısına, 1990'lardan sonra ortaya çıkan ve kendi iddiasına göre, Immanuel Kant'ın insan zihninin “a priori” kategoriler sayesinde çevresinin bilgisini oluşturabildiği yönündeki savını esas alan kuramları çıkartır. Bu kuramlar, bireyi çevresindekileri içsel niteliklerinden (kişilik özellikleri, vs.) hareketle yorumlayan ve onlara anlam yükleyen bir özne olarak görür.

Brief (1998; s.90), bu iki yaklaşımın aynı potada eritilerek bazı önemli kazanımlar sağlanabileceğini iddia eder. Buna göre, dışsal koşullar her defasında bireyin kişisel süzgecinden geçirilerek yorumlanır. Örneğin nesnel bir değişken olarak ücret yerine, tatminkarlığı ve hakkaniyeti birey tarafından, kendi kişiliğinden hareketle ve çevresindekilere kıyasla biçilen bir ücretten söz etmek daha anlamlıdır; ancak burada dışsal koşullar boyutu da dikkate alınmaktadır. Bu doğrultuda, Brief, iş doyumunun bireylerin işlerini nasıl yorumladıklarına bağlı olarak etkilendiğini ve bu yorumların kendi kişilikleri ile işlerinin nesnel koşullarının bileşiminden oluştuğunu söylemektedir. Bunun sonucunda, bireyin kişisel özelliklerinden hareketle oluşturduğu algısı içinde yer alan bir dizi değişkeni dikkate almak mümkün olabilecektir. Brief, bu değişkenleri bilişsel ve duygulanımsal olarak ayırmanın gerekli ve yararlı olduğunu iddia eder.

Brief'in tümleşik modeli, bireyi ve bireyin hem içinde rol alıp hem de etkilenebileceği durumları hesaba katması açısından iş doyumu modelleri arasında şu ana kadar önerilen en akla yatkın yaklaşımın bireyin duyuş, tutum ve davranışlarını bireysel ve grup analizi düzeyinde inceleyecek tümleşik modeller olabileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, bu

modelde tutumların hem bilişsel hem de duygulanımsal değerlendirmeler olduklarının belirtilmesine rağmen, bireylerin bir değerlendirme yaptıkları zaman bunun ne kadarının biliş ne kadarının duyuş düzeyinde olduğunu anlamanın zor olacağı açıktır.

2.3. İş Doyumunun Boyutları

Yukarıda anlatılan kuramlar, modeller ve yapılan diğer araştırmalar doğrultusunda iş doyumunu yaratan faktörler, başka bir deyişle, iş doyumunun boyutlarını iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, iş ortamı ve işle bağlantılı faktörlerdir. Burada bireye nasıl davranıldığı, kendisine verilen görevlerin özellikleri, iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkileri ve ödüllere söz edilebilir. İkincisi, bireylerin kişilik özellikleri ve önceki yaşantılarıdır. İki grupta toplanılan bu değişkenler birbirleri ile etkileşerek iş doyumunu etkilerler (Spector, 1997). Spector'un (1997), iki grup altında topladığı bu değişkenleri çevresel ve bireysel faktörler olarak adlandırmak ve onun sınıflandırmasını esas alarak aşığıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

2.3.1. Çevresel Faktörler

Spector'un sınıflandırmasına geçmeden önce iş doyumunu yaratan çevresel faktörler arasında işle ilgili özelliklerin olduğundan hareketle ilk olarak akla gelen kuramın Hackman ve Oldham'ın (1975) İşin Özellikleri Kuramı olduğu söylenebilir. İkinci bölümde ayrıntılandırılan bu kurama göre işin, beceri çeşitliliği gerektirdiği, bütünlük taşıdığı, özerkliğe olanak sağladığı, önemli olduğu ve geri besleme sağladığı oranda çalışanların güdülenmeleri ve iş doyumları yüksek olmaktadır.

Bundan sonra çevresel faktörlere ayrı ayrı yer verilecektir.

2.3.1.1. Ücret

Ücret ve iş doyumları arasındaki korelasyon oldukça düşüktür. Spector (1997), farklı iş gruplarından seçtiği üç örnekleme yaptığı çalışma sonucunda bu korelasyonun -.17 olduğunu bulmuştur (Spector, 1997; s.42). İşyerindeki adalet kavramını ilk araştıranlardan olan Jacques (1956), ücret

düzeşinin adil olandan sapmasının, farklılığın nedeni önemli olmaksızın bireyde bir çeşit dengesizlik durumu yaratacağı sonucuna varmıştır (Akt. Brief, 1998; s.23).

2.3.1.2.Yükselme Olanğı

“İş doşumu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doşumu artıracaktır. Başarı değerleme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doşumunu olumsuz yönde etkileyecektir” (Erdoğan, 1996; s.240).

Buradan anlaşılacağı üzere, ücretin adil dağılımının önem taşıması gibi, ilerleme olanağı konusunda da birey kendi başarı durumunu çevresindeki bireylerin performansları ile kıyaslayacak (Smith, Kendall ve Hulin, 1969) ve ilerleme olanaklarının adilliğı doğrultusunda doşum düzeyi artacak ya da azalacaktır.

2.3.1.3.Kontrol

Kontrol, bireylerin işleri ile ilgili karar alabilmeleri özgürlüğüdür. Bireylerin özerklikleri de kendi yaptıkları işleri ne kadar kontrol edebildikleri ile sınırlıdır. Ancak örgütsel bağlamda kontrolün bireylerle çok az ilgili olan boyutları da vardır. Bireylerin örgütteki genel politikaların oluşturulmasında söz sahibi olmalarına izin verilmesi şeklinde bir kontrol duygusu geliştirmelerinin iş doşumu üzerinde olumlu etkileri olabileceğı düşünölmektedir. Bazı işlerde işin hızı birey yerine makineler tarafından belirlenir. Bu türden bir kontrol ile ilgili olarak Frankenhaeuser ve Johansson (1986) tarafından yapılan bir araştırma, işi makinelerin hızının belirlemesinin yıkıcı etkileri olabileceğine dair ipucu vermektedir (Akt. Spector 1997; s.44). Benzer şekilde, Smith, Hurrell ve Murphy, (1981) iş hızları makineler tarafından belirlenen postane çalışanları ile benzer işlerde makinelere bağımlı olmadan çalışanların iş doşum düzeylerini karşılaştırmışlar ve makinelerle çalışanlarda iş doşumunun daha az olduğunu bulmuşlardır (Akt. Spector, 1997; s.44).

2.3.1.4. Denetim (İlk Amirle İlişkiler) ve Çalışma Arkadaşları

Birey bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlendiği göreve göre denkleleriyle birlikte çalışır, üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır. Amirler işin planlamasını yapar ve planlanan şekilde yürümesi için astlarını denetler. Bu denetim çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Bireyin dahil olduğu çalışma grubu da iş doyumunu benzer biçimde etkilemektedir. Birey başarılı sayılan bir grup içinde yer alıp, hayat görüşü kendisinininkine benzer insanlarla birlikte çalıştığı oranda iş doyumunu artacaktır (Erdoğan, 1996; s.241-242).

2.3.1.5. İletişim

Yönetim bilimi açısından iletişim bireylerin birbirlerine bilgi ve talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması ve çalışanlar arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalar iletişimsizliğin doyumsuzluk yarattığını ancak iyi iletişimin her zaman iş doyumunu yaratmaya yetmediğini ortaya çıkarmıştır (Erdoğan, 1996; s.242).

2.3.1.6. Örgütün Sosyal Görünümü ve Çalışma Koşulları

Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Bireyler, çevreden kabul gören ve özellikle olarak algılanan örgütlerde çalışmayı tercih edip, bu tür örgütlerde çalışmaktan doyum sağlarlar. İşyerindeki çalışma koşulları da doyum ya da doyumsuzluk kaynağı olabilmektedir. İşin birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapmak açısından önemlidir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç ve gerecin bulunduğu işyerlerinde çalışmak istemektedir (Erdoğan, 1996; s.243-245).

2.3.2. Bireysel Faktörler

İş doyumunu yaratan bireysel faktörleri gözden geçirirken yine ilk olarak Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramında yer alan Büyüme

Gereksinimi Gücü (BGG) değişkeninden hareket edilebilir. BGG değişkeni bireyin özerklik ve kişisel gelişim gibi üst düzey gereksinimleri karşılama ihtiyacını gösterir. Kuram, işin özelliklerinin güdüleyici etkisinin sadece Büyüme Gereksinimi Gücü yüksek olan bireylerde ortaya çıkacağını belirtir. Başka bir deyişle, İşin Özellikleri Kuramı, zor ve ilginç işleri tercih eden bireylerin kendilerine karmaşık işler verildiğinde daha çok güdülenip daha mutlu olacaklarını, basit işlerden kaçınacaklarını belirtmektedir.

İş doyumunu yaratan bireysel faktörlere gösterilen ilgi 1980'li yılların ortalarına doğru yoğunlaşmaya başlamış; yapılan çalışmalar kişiliğin iş doyumunu yaratan unsurlardan olduğunu kanıtlamıştır.

Yapılan boylamsal araştırmalarda bireylerin iş doyum düzeyleri zaman içinde tekrar tekrar ölçülmüş ve sonuçlar dikkate değer biçimde sabit kalmıştır. Bu durum, iş doyumunun düzeyinin sadece işle değil kişilikle de bağlantılı olduğu kuramlarının önem kazanmasına neden olmuştur (Spector, 1997). Staw ve Ross (1985) da bu doyum tutarlılığı düşüncesinden yola çıkarak işverenini ve/veya yaptıkları işi değiştiren bireylerin doyum düzeylerini ölçmüş, bu bireylerde doyum düzeyinin sabit kaldığını bulmuşlardır; yani bir işi seven insanlar başka bir işi de sevebilirler. Staw ve Ross iş doyumunun kısmen kişilikle ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; bazı insanlar işi sevmeye yatkın olurken diğerlerinin olmayabileceğini söylemişlerdir. İş doyumunun tutarlılığının genetik kaynaklı olabileceğini destekleyen bir araştırma ise Arvey ve diğerleri (1991) tarafından birbirlerinden farklı ortamlarda büyütülen tek yumurta ikizlerinden oluşan bir grup üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucu ise iş doyumunu varyansının %30 oranında genetik faktörlerin açıklıyor olabileceğidir.

İki kişilik özelliği ile ilgili kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Bunlar; denetim odağı (locus of control) ve olumsuz duygulanımdır (negative affectivity).

Spector'a (1997) göre, denetim odağı bilişsel bir değişken olup, bireyin yaşamındaki olumlu ve olumsuz olaylar üzerindeki denetim gücünü göstermektedir. 'içsel' olarak tanımlanan bireyler olayları/süreçleri etkileyebilme güçlerinin olduğuna inanırlarken, 'dışsal' olarak adlandırılan

bireyler denetimin kendilerinin dışındaki güçler ve bireyler tarafından sağlandığına inanırlar. Bu iki kişilik özelliği bireylerin işe olan tavırlarını etkilemektedir. Spector (1997), denetim odağı ve iş doyumunu ilişkisinin iş performansı tarafından yönlendiriliyor olabileceğini ve içsel denetim odaklı bireylerin işlerini daha iyi yapmaya dışsallardan daha yatkın olduklarını belirtir. Bu durumda, Porter ve Lawler'in (1968) kuramlarında belirttikleri gibi, performans işyerinde alınan ödüllerle ilgiliyse işlerini daha iyi yapan bireyler ödüllendirilecek ve böylece işten doyum sağlayacaklardır.

İş doyumunu ile ilişkisi açısından üzerinde çalışılan diğer kişilik özelliği olan olumsuz duygulanım konusunda Staw, Bell ve Clausen (1986) ile George'nin (1990) ayrıntıları daha önceki bölümde verilen çalışmalarına göre, olumsuz duygulanım düzeyi yüksek olan bireyler iş doyumsuzluğu da dahil olmak üzere işyerindeki her türlü olumsuzluğu daha şiddetli olarak yaşantılayabileceklerdir.

2.4. Demografik Değişkenler İş Doyumu İlişkisi İle İlgili Olarak Yapılan Araştırmalar

Bireysel faktörlerin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bireylerin doğdukları zaman, mekan ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları görece sabit olan yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler de bireysel faktörler arasında sayılabilir. Bu araştırmada kapsanan demografik özellikler iş doyumunu ilişkisi ile ilgili olarak yazılı kaynaklarda yer alan bulgular aşağıda verilmektedir.

2.4.1. Yaş

Lee ve Wilbur'un (1985) üç yaş grubundan (30 altı, 30-49 arası ve 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmalarının sonucuna göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumunu artmakta; 30 yaşın altındaki grup işlerinin içsel özelliklerinden diğer yaş gruplarına kıyasla daha az doyum sağlamakta ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Aynı araştırmanın 50 yaş ve üzeri grup konusundaki bulgusu ise, bu grubun işin

dışsal özellikleri, yani terfi, tazmin ve çalışma koşulları gibi değişkenlerden daha fazla doyum sağladığı; bu durumda yine iş doyumunu ile yaşın pozitif korelasyonu olduğudur.

Hunt ve Saul (1975), araştırmalarında yaş, kıdem ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmayı ve bu bağlamda cinsiyete bağlı farklılıklar konusunda öne sürülen önceki sonuçları test etmeyi hedeflemişlerdir. Hunt ve Saul'un araştırma bulgularına göre, "beyaz yakalı" çalışanların genel iş doyumları ile hem yaş hem de işyerindeki kıdemleri arasında pozitif ve çizgisel bir ilişki vardır.

Glenn, Taylor ve Weaver (1977), yaşın hem kadın hem de erkeklerin iş doyumunu doğrudan etkilediğini bulmuşlar; bunun açıklamasının ise diğer araştırmacıların birçoğunun yaptığı gibi yaşlanma üzerinden değil aynı yaş grubundan olan çalışanların aynı demografik özellikleri gösterebilecek olmaları üzerinden yapılabileceğini savlamışlar ancak kesin bir sonuç elde edememişlerdir. Glenn, Taylor ve Weaver, erkek deneklerde görülen yaşla gelen işin dışsal özelliklerinden sağlanan tipik doyum artışının yaşın doyum üzerindeki doğrudan etkisini kanıtlar nitelikte olduğunu belirtmişlerdir.

Brush, Moch ve Pooyan (1987), bireysel demografik değişkenler ve iş doyumunu ilişkisini incelemek üzere, 21 farklı çalışmayı kullanarak yaptıkları meta analizler sonucunda, bu ilişkiyi düzenlemede örgüt yapısının (kamu/özel sektör ve hizmet/üretim sektörü) rolü olduğunu belirtirler. Araştırmacılar, yaş değişkeninin iş doyumunu ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; yaşın sadece hizmet sektöründe iş doyumunu ile çok önemli bir bağlantısının olmadığını söylemişlerdir.

Oswald ve Warr (1996), çalışmaları sonucunda yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerinin de bulunduğu birçok değişkenden bağımsız olarak, "u biçimli" olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, "u biçimli" ilişkinin her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ve iş doyum düzeyinin en düşük olduğu yaşların erkek ve kadınlarda birbirine yakın olduğunu da söylemişlerdir.

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak,

yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

Wagner, ve Rush (2000), yaptıkları araştırmanın sonucunda, yaşın durumsal ve eğilimsel değişkenlerle ilgili olarak örgütteşlik davranışının oluşumunda düzenleyici rol oynadığını bulmuşlardır. Wagner ve Rush, iş doyumunu, örgüte bağlılık, yönetime güven gibi bağlamsal değişkenlerin araştırma konusu davranışın oluşumu açısından örneklemelerindeki genç katılımcılar için önemli olduğunu, ahlaki yargı olarak tanımladıkları tek bir eğilimsel değişkenin ise katılımcıların görece yaşlı olanlarının örgütteşlik davranışının belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir.

2.4.2. Kıdem

Pond ve Geyer'in (1987), bireylerin algıladığı farklı iş alternatifleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki konusunda yaptıkları çalışmada, örgütteki kıdemin bu iki değişkenin her ikisiyle de korelasyonunun düşük olduğu bulunmuştur.

Brush, Moch ve Pooyan'ın (1987), meta analiz çalışmalarında örgütün kamu, özel veya hizmet, üretim sektörünün bir parçası olmasından bağımsız olarak kıdemin, iş doyumunu ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Duffy, Ganster ve Shaw (1998), çalışanların olumsuz davranışlarını açıklamak için olumlu duygulanım, kıdem ve iş doyumunun üçlü etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, olumsuz sonuçlar/davranışlar arasında yeni bir iş arama davranışı, fiziksel sağlık sorunları ve işe karşı geliştirilen tepkileri ele alarak, iş doyumunu ve olumsuz sonuç ve davranışlar arasındaki ilişkinin olumlu duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için daha kuvvetli olduğunu belirtmişler; özellikle de bu ilişkinin, duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için anlamlı derecede negatif olduğunu vurgulamışlardır.

Bilgiç (1998), kıdemin dışsal iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Bilgiç, aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir nedeni olabileceğini söyler.

2.4.3. Mesleki Kıdem

Ronen (1978), genel iş doyum ve mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında yaş ve kıdem ile iş doyum arasında olduğu varsayılan u-biçimli ilişkinin (Herzberg, 1957) aslında mesleki kıdem ile iş doyum arasında olduğunu belirtir. Ronen, kıdemin, örgütte kıdem ve herhangi bir işte ya da meslekte sahip olunan kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini söyler. Çünkü, çalışanların örgütlerinde kıdem kazandıkça terfi olasılıklarının arttığını, dolayısıyla çalışanların iş doyumunu örgütteki kıdem veya yaştan çok unvanın etkiliyor olabileceğini savunur. Ancak mesleki kıdem farklı örgütlerde aynı meslek icra edilerek kazanılabileceğinden, bu değişkenin unvandan etkilenmeksizin iş doyumunu artırabileceğini belirtir. Aynı çalışmada, bireyler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Söz konusu çalışmada, bireylerin iş doyum düzeylerindeki bu dalgalanma ve artışın işten ayrılmalar sonucunda meslek grubunda meydana gelen değişiklikler ya da bireylerin ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamalarından kaynaklanıyor olabileceği savunulmaktadır. Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (işin kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum mesleki kıdemi yüksek olan bireylerin iş doyum düzeyinin artmasını açıklamaktadır.

Brush, Moch ve Pooyan'ın (1987) çalışmalarının bulgusu mesleki kıdemin örgüt yapısı ile ilişkili olarak iş doyumunu artırıcı ya da sınırlayıcı bir etkisinin olduğudur.

2.4.4. Unvan

Ebeling ve King (1981), Amerikan Ulusal Görüş Araştırma Merkezinin 1972 ve 1978 yılları arasında yapılan anketler aracılığıyla toplanan verileri esas alarak, bireyin hiyerarşik konumunun iş doyum üzerindeki etkisini araştırmışlar ve yalnızca 1974 yılının verilerini kullanarak elde ettikleri sonuç, prestij, yaş ve gelir düzeyi kontrol edildiğinde, bu etkinin iş doyum düzeyi ölçümünde %4,8'lik bir varyansı karşılayabildiği olmuştur. Diğer yılların

verileriyle yapılan istatistiksel çalışmalarda bu oranın sadece %2 olması, unvanın iş doyumuyla ilgili bir değişken olarak kabul edilebilmesinin kuraldan çok bir istisna olduğunu vurgulamalarına yol açmıştır.

Oshagbemi (1997), unvanın örgüt çalışanlarının iş doyumundaki etkisini araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, unvanın iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtir. Oshagbemi'ye göre genel iş doyum düzeyi alınan unvanlarla birlikte artmaktadır. Söz konusu araştırmanın sonucuna göre, kadın akademisyenlerin iş doyum düzeyleri kendileriyle eşdeğer unvanlara sahip erkek akademisyenlerin doyum düzeylerine oranla daha yüksek olup, cinsiyet doyum üzerinde tek başına etkili değildir; hem genel iş doyumunu hem de ücret, terfi olanakları ve çalışma koşullarından sağlanan doyum üzerinde unvan ve cinsiyet etkileşimli olarak rol oynamaktadır.

Robie ve diğerlerinin (1998) gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda unvanın iş doyumunun önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmaktadır; yani unvan arttıkça iş doyum düzeyinde de bir artış görülmektedir. Bununla birlikte, aynı çalışmada unvan iş doyum ilişkisinin iki ara değişken tarafından düzenleniyor olabileceği de savlanmaktadır. Bunlardan biri kültürdür. Robie ve diğerleri, kültürü "iktidar mesafesi" kavramıyla somutlaştırmışlardır. Araştırmacılara göre, iktidar mesafesi düzeyi yüksek olan; yani bireyleri arasında sosyal konum, prestij, zenginlik ve haklar açısından büyük eşitsizlikler olan kültürlerde unvanın iş doyum etkisi üzerindeki etkisi daha fazla olacaktır. Örgütün amacı iş doyumunu yükseltmek olduğunda, bu ara değişkenin etkisi dikkate alınır, kültürdeki yüksek iktidar mesafesi düzeylerini azaltmak gerekeceği söylenilebilir. Unvan ve iş doyum ilişkisini düzenleyen ikinci ara değişken ise unvana yüklenen işlevdir. Unvan İşin Özellikleri Kuramında açıklanan işin karmaşıklığı (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri besleme) üzerinden tanımlandığında iş doyumunu ile arasındaki ilişki daha kuvvetli olacak ve iş doyumunu artırmada manipüle edilebilecek bir şey olacaktır; ancak, ücret ve statü gibi kolayca değiştirilemeyecek unsurlar üzerinden tanımlandığında iş doyumunu artırmada kullanılması pek mümkün olmayacaktır.

Bilgiç (1998), Türk çalışanlarla yaptığı araştırmasında maaş ve iş doyumunun pozitif ilişkili olduğunu bulmuş, ancak maaşın doğrudan bir belirleyici olmadığını söylemiştir. Bilgiç'e göre yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır. Başka bir deyişle, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

2.4.5. Cinsiyet ve Medeni Durum

Brush, Moch ve Pooyan (1987), cinsiyetin örgüt yapısı ile etkileşerek iş doyumunun artmasına ya da azalmasına neden olduğunu söylerler. Erkeklerin kadınlara göre, özel sektörde kamusal sektörde sağladıklarından daha fazla doyum sağladıklarını belirtirler.

Loscocco (1990), "mavi yakalı" çalışanlarla yaptığı, bireylerin işlerine tepkilerini incelediği araştırmada cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkilerini iki tutum modeline göre inceler. Bunlar iş modeli ve cinsiyet modelidir. İş modeline göre, kadın olsun erkek olsun bireylerin işe karşı tutumlarını asıl belirleyen işin koşullarıdır. Loscocco, cinsiyet modelini ise geleneksel ve feminist yaklaşımla açıklar. Geleneksel yaklaşım, kadınların aile içi rollerini kimliklerini oluşturan asıl kaynak olarak algılamaları nedeniyle iş ortamında erkeklerden farklı olarak işe daha az önem verdiklerini; feminist yaklaşım ise gerek "mavi yakalı" gerekse "beyaz yakalı" kadınların erkeklere göre işlerinin kalitesinden daha az etkilendiklerini reddederek, aile içindeki işleri kadar, ücret karşılığında yaptıkları işlere de ilgi gösterdiklerini ve işlerinden etkilendiklerini savunur. İş modeli ve cinsiyet modelinin feminist yaklaşımının ortak noktaları kadınların iş piyasasının gerçekliklerinden haberdar olmaları ve bunun sonucunda beklentilerini düşük tutmaları olurken, iş modelinin asıl olarak ima ettiği benzer koşullar altında işlerine karşı erkeklerin de kadınlar gibi tepki vereceği; cinsiyet modelinin ise kadınların çalışma koşullarını cinsiyet ayrımcılığının (stratification) göstergelerinden biri olarak değerlendirmesidir. Loscocco'nun araştırma sonuçları iş modeli ve cinsiyet modelinin feminist yaklaşımını destekler niteliktedir. Loscocco, mavi yakalı kadınların görev çeşitliliği ve özerklik içeren, uğraştırıcı işler ve işyerlerine daha olumlu tepki verdiklerini, maddi ödüllerle güdülediklerini ve erkek

meslektaşları gibi işle ilgili istekleri olduğunu söyler. Loscocco, araştırma makalesinde ayrıca, cinsiyetin Mannheim'in (1993) savunduğu gibi yaş ile, Miller'in (1980) öne sürdüğü gibi eğitimle etkileşerek iş doyum düzeyini etkilediği görüşüne de yer vermiştir.

Oshagbemi (1997), unvanın iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı araştırmasında cinsiyetin iş doyumunu üzerinde tek başına etkili olmadığını belirtmiştir.

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği, Türkiye'de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumunu düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtir. Bilgiç, ayrıca medeni durumun da genel iş doyumunu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir.

2.4.6. Öğrenim Durumu

Burris (1983), öğrenim düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris'e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumsuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir. Burris, bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söyler.

Brush, Moch ve Pooyan (1987), öğrenim durumunun kendi araştırmalarında ölçülmeyen bir değişkenle etkileşerek iş doyumunu azalttığını ya da artırdığını belirtirler.

Bilgiç (1998)'in araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, öğrenim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikayetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın örnekleme ait demografik özelliklere, veri toplamak için kullanılan anketin nasıl geliştirildiğine ve verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Örnekleme ve Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırmanın evrenini Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünün farklı birimlerinde çalışan 665 kişi oluşturmaktadır. Bu araştırma bağlamında söz konusu Genel Müdürlük, 'Büro Servisleri', 'Üretim Servisleri', 'Üretime Destek Servisler' ve 'Diğer' olmak üzere dört birime ayrılmıştır. 'Beyaz yakalı' çalışanların görev yaptığı birimler olarak düşünülen 'Büro Servisleri'nde toplam 121 kişi; basım, inceleme, kesim gibi çalışma hızları makineler tarafından belirlenen işleri yaparak banknot üretiminde doğrudan görev alıp, 'mavi yakalı' çalışanlardan oluşan birimler olarak düşünülebilecek olan 'Üretim Servisleri'nde toplam 328 kişi; baskı aşamasından önceki kalıp, mürekkep, merdane üretiminden ve makinelerin bakım ve onarımından sorumlu olan birimler olarak düşünülen 'Üretime Destek Servisler'de toplam 102 kişi; Genel Müdürlüğün üretimle doğrudan ilgisi olmayan bakım ve levazım temini ve güvenlik gibi yan hizmetlerden sorumlu birimler ise 'Diğer' olarak adlandırılmış olup, bu servislerde toplam 114 kişi çalışmaktadır. Bu durumda, Büro Servislerinde çalışan personel evrenin %18'ini, Üretim Servislerinde çalışan personel %49'unu, Üretime Destek Servislerde çalışan personel %15'ini ve diğer servislerde çalışan personel evrenin %17'sini oluşturmaktadır.

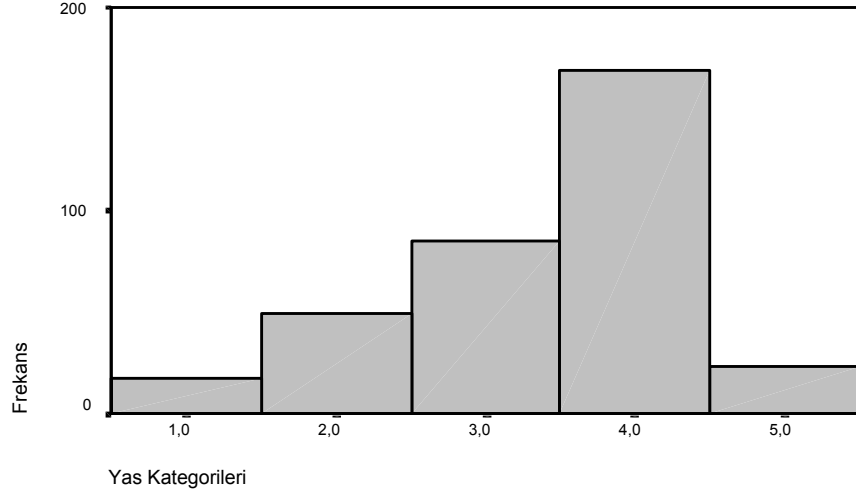
Araştırmanın örneklemini Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünün bölümlendirilmesi önceki paragrafta açıklanan dört birimde çalışan 346 kişi oluşturmaktadır. Örneklem, ilk önce dört ayrı birim olarak bölümlendirilen Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünün her bir birimini temsil edecek şekilde birimlerin personel sayısının yaklaşık %35'i seçilerek oluşturulmuştur. Daha sonra aynı oran her unvan grubuna uygulanarak bu gruplardan kaç kişinin seçilmesi gerektiği belirlenmiştir. Bu belirlemeye göre, Büro Servislerinden 41, Üretim Servislerinden 111, Üretim Destek Servislerinden 34 ve diğer servislerden 39 kişi rasgele seçilmek üzere anket toplam 225 kişiye verilmiş; geri dönen anket sayısı 135 olmuştur. Geri dönüş oranının çok düşük olması sonucu, evrenin yeterince temsil edilmeyeceği kaygısı ile daha sonra anketten 440 adet daha çoğaltılarak Genel Müdürlük personelinin tamamına dağıtılmıştır. Bu dağıtımdan sonra anketlerin 211 adedi geri dönerek geri dönüş sayısı toplamda 346'ya ulaşmış ve analizler bu 346 anket üzerinden yapılmıştır. Örneklemin yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, birim ve unvana göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Anketi Yanıtlayanların Yaş, Kıdem, Cinsiyet, Medeni Durum, Öğrenim Durumu, Çalışılan Birim ve Unvana Göre Dağılımı

Değişken	Düzy	Sayı	Yüzde (%)
Yaş	24 ve altı	17	5
	25-32	49	14.3
	33-40	85	24.8
	41-48	169	49.3
	49 ve üzeri	23	6.7
Kıdem	1-8 yıl	68	19.9
	9-16 yıl	90	26.4
	17-23 yıl	124	36.4
	24 ve üzeri	59	17.3
Cinsiyet	Kadın	145	41.9
	Erkek	201	58.1
Medeni Durum	Evli	298	86.1
	Bekar	48	13.9
Öğrenim Durumu	İlkokul-ortaokul	24	7
	Lise	175	50.6
	Üniversite	141	40.8
	Lisansüstü	6	1.7
Çalışılan Birim	Büro	65	18.8
	Üretim	187	72.8
	Üretime Destek	49	14.2
	Diğer	45	13.0
Unvan	Yöneticilik Fonksiyonu Olmayan*	180	52.0
	Orta Düzey Yönetici**	68	19.7
	Üst Düzey Yönetici***	43	12.4
	Diğer	55	15.9

- * Memur, Sayım Memuru, Evrak Memuru, İnceleme ve Sayım Memuru, Teknisyen
** Şef Yardımcısı, Şef, UzmanYardımcısı, Başveznedar Yardımcısı, Başteknisyen Yardımcısı, İşletim Uzmanı
*** Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müdür, Müdür Yardımcısı, Kısım Amiri, Uzman, Başteknisyen, Kontrolör Yardımcısı, Bilgisayar Uzmanı, Sistem Uzman Yardımcısı, Kontrolör, Başkontrolör, Mühendis, Başmühendis, Grafiker

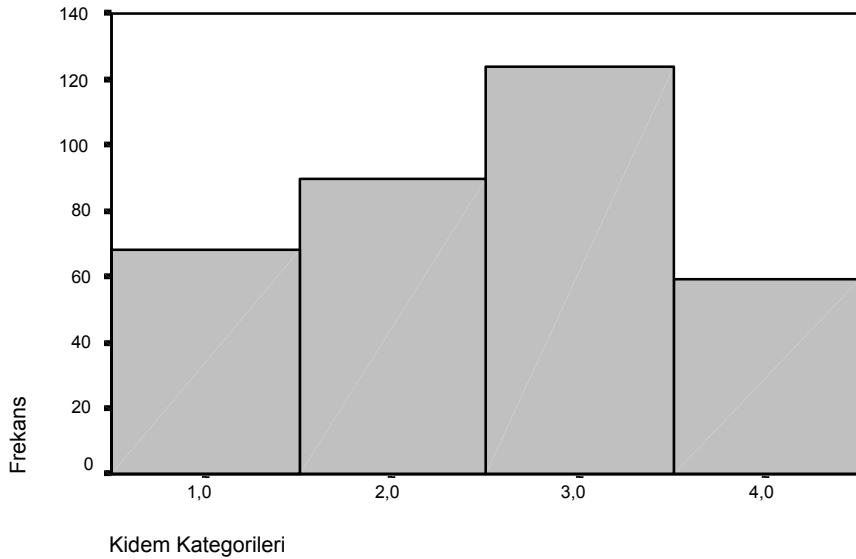
Tablo 1 incelendiğinde anketi yanıtlayanların hemen hemen yarısının 41-48 yaş arasında olduğu, bu grubu en fazla yoğunlaşma ile 33-40 yaş arası grubun izlediği görülmektedir. Bu durum yaş gruplarına ait frekansların verildiği Grafik 1’de de görülebilir.



Grafik 1. Yaş Değişkeninin Frekans Dağılımı

1: 24 ve altı 2: 25-32 yaş 3:33-40 yaş 4:41-48 yaş 5: 49 ve üzeri

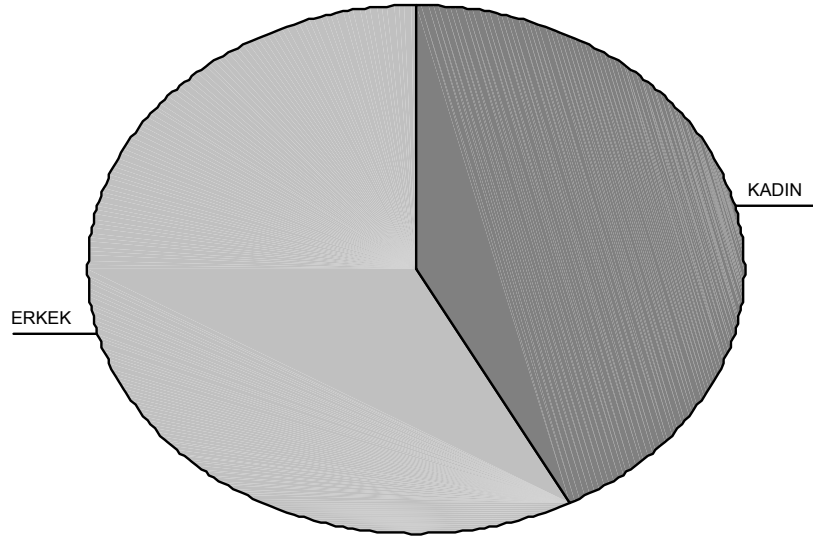
Yaş değişkeniyle örtüşür biçimde yoğunluğun 17-23 yıl ve 9-16 yıl arası kıdeme sahip gruplarda olduğu görülmektedir. Bu durum, Grafik 2’de gösterilmiştir.



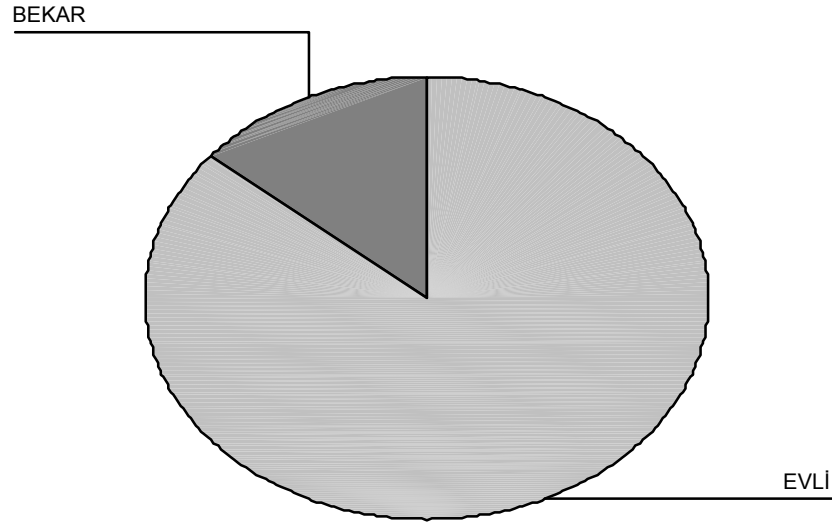
Grafik 2. Kıdem Değişkeninin Frekans Dağılımı

1: 1-8 yıl 2: 9-16 yıl 3:17-23 yıl 4: 24 yıl ve üzeri

Grafik 3 ve Grafik 4'te de gösterildiği gibi, anketi yanıtlayanların çoğu erkek ve evlidir.

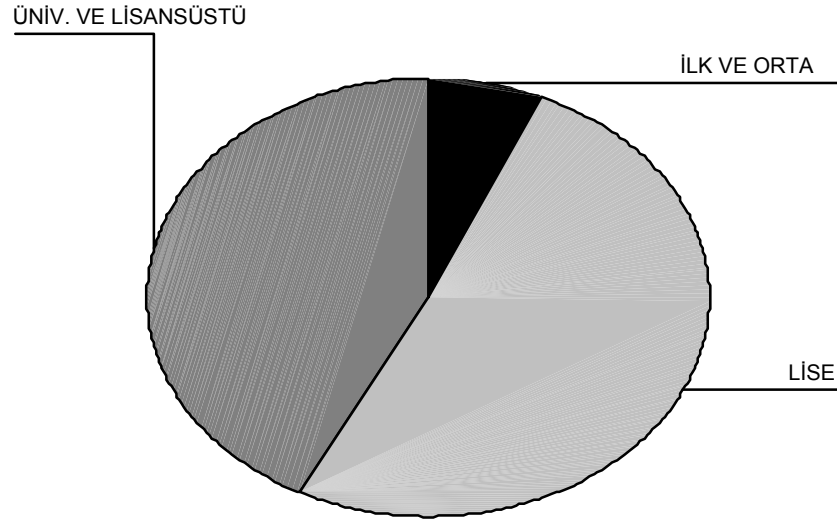


Grafik 3. Anketi Yanıtlayanların Cinsiyete Göre Dağılımı



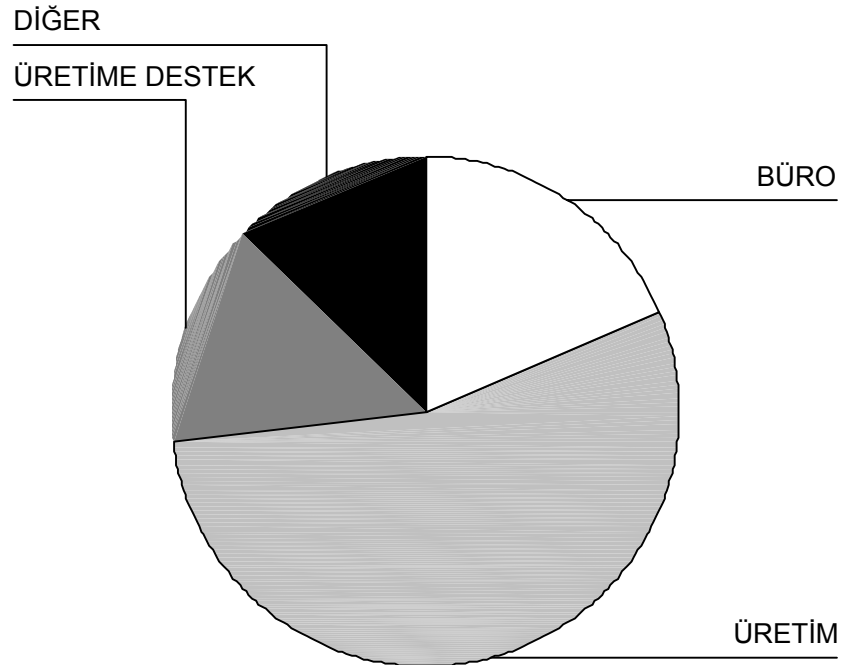
Grafik 4. Anketi Yanıtlayanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Tablo 1 öğrenim durumu açısından incelendiğinde, ankete yanıt veren personelin yarısı lise mezunu iken yarıya yakınının üniversite ve lisansüstü gruplarından oluştuğu görülmektedir. Bu grupları Grafik 5'te de gösterildiği gibi ilk ve orta öğrenim düzeyi grubu izlemektedir.

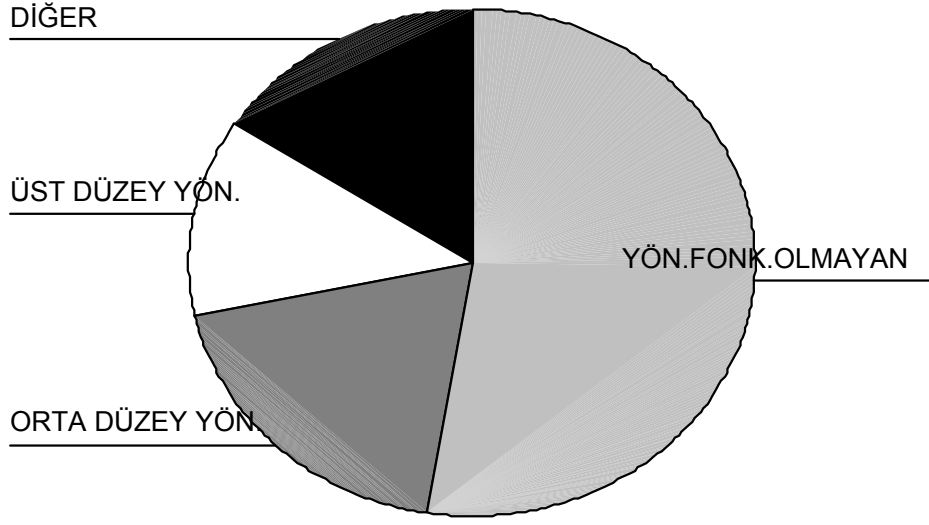


Grafik 5. Anketi Yanıtlayanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Çalışılan birim ve unvan açısından bakıldığında ise anketi yanıtlayanların yarısından fazlasının üretim biriminde çalıştıkları (Grafik 6) ve yöneticilik fonksiyonu olmayan unvan grubunda oldukları görülmektedir (Grafik 7).



Grafik 6. Anketi Yanıtlayanların Birime Göre Dağılımı



Grafik 7. Anketi Yanıtlayanların Unvan Gruplarına Göre Dağılımı

3.2. Kullanılan Aracın Geliştirilmesi ve Uygulanması

Bu araştırmada Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumlarına ilişkin duygu ve düşünceleri veri olarak kullanılmaktadır. Bu verilerin toplanmasında kullanılan anketten Amaç ve Araştırma Soruları başlığı altında kısaca söz edilmişti. Bu bölümde ise bu araştırmaya özel İş Doyumu Anketinin hangi aşamalardan sonra kullanılmaya hazır hale getirildiği anlatılmıştır.

Spector'un geliştirmiş olduğu anket ile "Amaç ve Araştırma Soruları" başlığı altında ayrıntılı olarak söz edilen işyerinin çalışanların duygu durumu üzerindeki etkisi konusundaki çekince büyük oranda aşılmış; ancak, araştırmanın yapıldığı kuruma özel maddelerin hala yeterince kapsamlı olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, mevcut boyutlara sadık kalınarak ankete yeni maddeler eklenmesi uygun görülmüştür. Böylelikle madde geçerlilik, güvenilirlik katsayılarının da artırılabilceği düşünülmüştür. Kuruma özel yeni maddelerin ankete eklenebilmesi için Ek 2'de verilen açık uçlu bilgi toplama aracı Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünün farklı birimlerinde çalışan 25

kişiyeye dağıtılmıştır. Bu form aracılığıyla toplanan bilgiler, daha sonra orijinal anketteki ilgili boyutlar arasına maddeler şeklinde düzenlenerek eklenmiştir. Ayrıca, elde edilen bilgilere dayalı olarak ankete 'Çalışma Koşulları' adı altında farklı bir boyut daha ilave edilmesinin uygun olacağı görülmüştür. Ancak, madde eklemeleri yapılmadan önce üç İngilizce öğretmeninden anketi orijinal dilinden Türkçe'ye çevirmeleri istenmiş, elde edilen Türkçe anketin orijinal dile çevirisi ise farklı üç İngilizce öğretmeni tarafından yapılmıştır. Bu çeviri-tekrar çeviriler karşılaştırılarak, ankette yer alacak maddelerin bu araştırmanın bağlamında ne şekilde formüle edilmesi gerektiğine karar verilmiştir. Buraya kadar anlatılan işlemlerden sonra on boyut kapsamında oluşturulan 85 maddelik anket, maddelerin boyutlara uygunlukları, açık olarak ifade edilip edilmedikleri ve olumlu ya da olumsuz kodlanma gereklilikleri açısından yargıcı görüşüne sunulmak üzere, bir değerlendirme formu (Ek 3) biçiminde hazırlanarak beş ölçme uzmanına e-posta ile gönderilmiştir. Yargıcılardan alınan görüş doğrultusunda, açık olmadığı düşünülen maddeler, önerilen şekilde değiştirilmiş veya anketten çıkarılmış, olumlu-olumsuz kodlama ile ilgili dengesizlikler giderilmiştir. Ankette yer alan boyutlar yine yargıcı görüşü doğrultusunda değerlendirildiğinde, 'iletişim' boyutunun belirsizlik içermesi nedeniyle birkaç boyutla örtüşebileceğine karar verilerek, bu boyut altındaki maddeler 'işin yapısı' ve 'işin yapılma şekli' boyutlarına yedirilmiştir. Böylece on boyut ve 75 soru içeren ankete, hem ilgili yazılı kaynak taramasından sonra edinilen izlenime dayanarak, hem de yargıcılardan gelen öneri üzerine 76. soru maddesi olarak genel iş doyumunu ölçen bir madde eklenmiştir. Ayrıca, değerlendirmeyi kolaylaştırmak için Likert tipi orijinal anketin "Oldukça/Biraz Katılıyorum/Katılmıyorum" seçenekleri çıkarılmış, "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum" "Kararsızım" "Katılıyorum", "Tamamen Katılıyorum" ve "Uygun Değil" değerlendirme seçeneklerini içerecek şekilde düzenlenerek anket kullanıma hazır hale getirilmiştir.

Kullanıma hazır hale getirilen anket çoğaltılarak araştırmacı ve aynı Genel Müdürlükte çalışan ve güvenlik nedeniyle her çalışanın giremediği birimlere giriş yapabilen iki personel tarafından dağıtılmıştır. Anketlere konulan yönergede belirtilmiş olmakla birlikte anketlerin dağıtılması sırasında

araştırmacının kim olduğu, neden böyle bir çalışma yapması gerektiği personele bir kez daha açıklanarak, ankete verdikleri tepkilerin gizli tutulacağı belirtilmiş ve kendilerinden anketleri bir hafta içinde geri döndürmeleri istenmiştir. Bu süreçte, anketi yanıtlamak üzere seçilen çalışanların bir kısmı seçilme nedenlerini merak etmiş, bir kısmı sorulara bakarak anketi rahatlıkla yanıtlamayacaklarını belirtmiş, kendilerine anket dağıtılmayanların bir kısmı ise bunun nedenini öğrenmek istemişlerdir. Böylece, anketlerin ilk aşamada belirlenen 225 kişiye dağıtılması tamamlanmıştır. Bir hafta sonra geri dönen anket sayısının çok düşük olduğu (135) görülerek, evrenin tümüne uygulanmak üzere anketler yeniden çoğaltılmıştır. Çoğaltılan anketler, gerek üretim birimlerinin güvenliği nedeniyle dağıtımın zor olması gerekse anketlerin geri dönüş oranının yükseltilebileceği düşünülerek bu kez birim müdürlerine verilmiş; anketi önceden doldurmamış olan müdürlerden hem kendilerinin doldurmaları hem de kendi birimlerindeki personele dağıtmaları istenmiştir. Bu şekilde ikinci kez dağıtılan anketlerden bir hafta sonunda geri döndürülen anketler ilk aşamada dönenlerle birlikte istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanmasına İlişkin Bilgiler

Geri dönen anketlerin veri girişi SPSS 10.0 sürümlü paket program kullanılarak yapılmıştır. Geri dönen ve veri girişi yapılan %52 oranında (346 adet) anketin tamamı değerlendirmeye alınmamış; sorulara “Hiç Katılmıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde sadece iki uçta yanıt veren iki kişinin verileri ile yanıtlarının yarısı boş bırakılmış ve “Uygun Değil” seçeneklerinden oluşan bir kişinin verileri veri setinden tamamen çıkarılarak analizler toplam 343 anket üzerinden yapılmıştır.

Araştırma soruları doğrultusunda anketin faktör yapısını belirlemek üzere faktör analizi; doyum düzeyinin demografik değerşkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla da varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizi uygulamasında unvan, öğrenim düzeyi, kıdem, çalışılan birim, cinsiyet ve medeni duruma göre puanların farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Her boyut için ayrı ayrı bu altı değerşkenle Tek Yönlü Varyans Analizi Uygulanmış ve sonuçta cinsiyet ve medeni durum

değişkenlerine göre hiçbir boyutta puan farklılaşması elde edilmediğinden, analizin tekrarlanmasındaki hata oranını düşürmek için kalan dört değişken Çoklu Varyans Analizine bütün boyutlar aynı anda dahil edilerek sokulmuştur. Ankette toplanan bir diğer demografik değişken olan yaş değişkeni ise kıdem değişkeni ile çok yüksek düzeyde korelasyon gösterdiği ve bu bilginin tek bir değişkenle analizlere yansıtılmasının daha doğru olacağı düşünülerek analizlere katılmamıştır. Özetle, çalışmada, ankette elde edilen puanların unvan, öğrenim düzeyi, kıdem, çalışılan birim değişkenlerine göre ayrı ayrı boyutlar bazında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca, toplam puan bazında da ayrı bir analiz yapılarak yukarıda bahsedilen değişkenlerden cinsiyet ve medeni durum dışında kalan dört değişkene göre yaş değişkeni yine hariç tutularak toplam puanların farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme için de Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Analizlerde kullanılan değişken düzeyleri aşağıda açıklanmıştır.

Analizlerde medeni durum, cinsiyet, öğrenim düzeyi, çalışılan birim, unvan ve kıdem değişkenleri kullanılmıştır. Cinsiyet değişkeni erkek ve kadın, medeni durum değişkeni evli ve bekar olmak üzere iki grup altında incelenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkeni ile ilgili olarak; ilkökul ve ortaokul mezunları aynı gruba dahil edilmiş, lise mezunları ikinci grupta toplanmış, mezuniyetleri üniversite ve lisansüstü olanlar ise üçüncü grup olarak belirlenmiştir. Kıdem değişkeni ise, ortalama ve standart sapma bilgilerinden faydalanılarak ($\bar{x}=16,21$, $sd=7,51$) 1-8, 9-16, 17-23 ve 24 yıl ve üzeri olmak üzere dört grupta incelenmiştir. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde birimlerin çok çeşitli olması ve unvanların heterojen bir yapı sergilemesi nedeniyle en karmaşık gruplama birim ve unvan değişkenlerine aittir. Genel Müdürlük birimleri, büro servisleri, üretim servisleri, üretime destek ve diğer servisler olarak sınıflandırılmıştır. Büro servisleri genellikle masa başı işi yapan personelden oluşmaktadır. Üretim servisleri, banknot ve kıymetli evrak üretiminin çeşitli aşamalarında çoğunlukla makinelerle ve bedensel güç harcayarak çalışıp, doğrudan üretim hizmeti veren personelden oluşmaktadır. Üretime destek birimlerde, üretim ortamlarının, makinelerin, yedek aksamın elverişliliğini sağlayan ve banknot ve kıymetli evrak üretimi öncesinde ve süresince görev yapan personel çalışmaktadır. Diğer olarak adlandırılan

servisler ise Genel Müdürlüğün gıda, bahçe, güvenlik hizmetleri gibi fiziksel koşullarından sorumlu yan hizmet birimleridir. Genel Müdürlük birimlerinin bu çalışma özelinde gruplandırılmasını gösteren tablo Ek 4'te verilmiştir. Unvan değişkeni de dört ana grup altında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflar, yönetim fonksiyonu olmayanlar, orta düzey yöneticilik fonksiyonu olanlar ya da teknik veya idari alt uzmanlık grupları, üst düzey yöneticilik fonksiyonu olanlar ya da teknik veya idari uzmanlık grupları ve diğer olarak adlandırılan yan hizmetlerden sorumlu unvan gruplarından oluşmaktadır. Tamamen bu çalışma için tasarlanmış olan unvan grupları Ek 5'te verilmiştir.

Aşağıdaki bölümlerde araştırma soruları doğrultusunda elde edilen bulgular soruların sıralaması gözetilerek verilmiştir.

3.4. Anketin Geçerlik ve Güvenirlik Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk sorusuna yanıt oluşturmak üzere yapılan incelemeler aşağıdaki bölümlerde verilmiştir.

3.4.1. Anketin Geçerliğine İlişkin Bilgiler

Ankette yer alacak maddelerin hazırlanmasına ilişkin olarak yapılan çalışmalar, anketin kapsam geçerliğini (content validity) sağlamak adına yapılan çalışmalar olarak nitelenebilir. Yazılı kaynaklarda iş doyumu kapsamında yapılan çalışmalar incelenerek bu kapsamda hangi faktörlere yer verileceği belirlenmiştir. Buna ek olarak yazılı kaynaklarda yer almayıp kurumun özel koşullarından kaynaklanabilecek farklı alanları belirlemek üzere evrenden seçilen bir örnekleme açık uçlu (Ek 2) soru formu uygulanmıştır. Örneklemeden gelen bilgilerle birleşen literatür bilgileri, hazırlanan anketin kapsam geçerliğini kurmak adına önemli bir adım oluşturmaktadır. Ayrıca, uygulanan faktör analizi ile elde edilen boyutların hem içerik hem de sayıca daha önce yapılan benzeri çalışmalarla elde edilenlere çok benzer olması, anketin yapı geçerliği (construct validity) açısından önemli bir gösterge oluşturmaktadır.

3.4.2. Anketin Faktör Yapısına İlişkin Bulgular

Ek 1'de verilen anketin faktör yapısını belirlemek üzere Temel Bileşenler Tekniği kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi ile ankette yer alan 75 maddeden 19'unun ya birden fazla faktörde birbirine yakın yüksek ağırlık kazandığı ya da tek başlarına birer faktör oluşturduğu ortaya çıkmış; söz konusu maddelerin çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde analizlere dahil edilmemesi yoluna gidilmiştir. Kalan 56 madde ile yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 2. İş Doyumunu Anketi Faktör Analizi Sonuçları*^a

Maddeler	Bileşenler									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
S48	,687									
S20	,681									
S17	,667									
S74	,659									
S37	,601									
S56	,561									
S23	,545									
S49	,537									
S33	,535							,319		
S40	,526	,308						,338		
S65	,523									
S64	,520			,333		,339				
S54	,519									
S50	,493									
S55	,463								,374	
S47	,416									
S35		,816								
S34		,794								
S21		,712								
S3		,710								
S16		,683								
S38		,496								
S51			,723							
S8			,705							
S29			,703							
S61			,692							
S26			,669							
S11			,668							
S70			,602							
S9				,712						
S44				,665						
S72				,533						
S46	,394	,314		,434						
S15	,336			,379						
S69					,724					
S60					,710					
S75					,639					
S12					,638					
S62					,425			,304		
S30					,407				,321	
S41				,320		,601				
S32						,591				
S13						,550		,378		
S24		,324				,531				
S53										
S1							,712			
S19							,700			
S45				,388			,624			
S18						,358	,612			
S27							,506		,372	
S28								,758		
S43								,644		
S52		,307						,482		
S71								,333		
S58				,340					,603	
S68						,304			,597	
									,512	

* Varimax döndürme yöntemi ile döndürülmüş bileşen matrisi
^a Sadece faktör yükü 0,30 ve üzeri olanlar gösterilmiştir.

Faktör analizi ile belirlenen bu on faktör yanıtlardaki varyansın %65'ini açıklamaktadır. Onuncu faktörde hiçbir maddenin yüksek ağırlık kazanmadığı görülmüştür. Kalan dokuz faktörde ise en fazla birinci faktörde olmak üzere 3-16 arasında değişen sayıda maddenin ayrı ve yüksek olarak yüklendikleri gözlenmiştir. Buradan hareketle anketin yorumlanabilir dokuz faktörden oluştuğu söylenebilir. Faktörlerde yer alan maddeler ve bu maddelere ilişkin madde istatistikleri Ek 6'da verilmiştir.

Ek 6'daki tabloda görülebileceği üzere, ilk faktörde yüklenen onaltı madde 17, 20, 23, 33, 37, 40, 47, 48, 49, 50, 54, 55, 56, 64, 65 ve 74 numaralı maddelerdir. Bu maddeler, anketin hazırlanması aşamasında 'ödül', 'terfi', 'işin yapılma şekli', 'sosyal haklar'dan sağlanan doyumunu ölçmesi hedeflenen ve 'denetim' boyutunun üst yönetimle ilgili doyumunu ölçeceği düşünülen önermelerden oluşmaktadır. Oluşan bu yapıya göre, 'ödül' ve 'terfi' kavramlarının birbiriyle örtüştüğü söylenebilir. Ayrıca, bu kavramların 'işin yapılma şekli' ile ilgili 49. madde ve 'sosyal haklar'la ilgili 56. madde ile birlikte yönetimin birer fonksiyonu olarak algılanmış olduğu düşünülebilir. Böylece ilk faktörde yüklenen maddelerin ortak noktasının yönetim olduğundan ve temelde yönetimden sağlanan doyumunu ölçtüğünden hareketle bu boyutun '**yönetim**' boyutu olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

İkinci faktörde yüksek olarak yüklenen 3, 16, 21, 34, 35 ve 38 numaralı maddelerin tümü ilk amirle ilişkilerden sağlanan doyumun düzeyini ölçen maddelerdir. Bu nedenle, bu boyutun, '**ilk amirle ilişkiler**', ya da her çalışanın yaptığı işi doğrudan denetleyen kişinin ilk amiri olmasından dolayı '**denetim**' olarak adlandırılabilen düşünülmüştür.

Faktör analizi sonucunda üçüncü faktörde yüklenen 8, 11, 26, 29, 51, 61 ve 70 numaralı maddelerin işin kendisinden sağlanan doyumunu ölçtüğü söylenebilir. Bu nedenle, oluşan bu faktörü '**işin yapısı**' olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

İş Doyumu Anketinin 9, 15, 44, 46 ve 72 numaralı soruları dördüncü faktörde yüklenmiştir. Anketin hazırlanması sırasında 9, 44 ve 72. sorulara 'çalışma koşulları', 15. soruya 'sosyal haklar' ve 46. soruya 'terfi' boyutları altında yer verilmişti. Bununla birlikte, oluşan yapı incelendiğinde söz konusu

sorulardan ilk üçünün saatlik izinlerle ilgili olduğu ve izinlerin sosyal hak olarak adlandırılabilceği görülmüştür. Ayrıca, bu boyuta en aykırı görünen 46. madde ise terfi olanakları ile ilgilidir. Terfi ile birlikte edinilen sosyal hakların farklılık gösterebildiği (izinlerde tolerans, lojman hakkı ya da ödeneği vb) düşünülürse, söz konusu maddenin 'sosyal haklar' boyutuna uzak düşmediği söylenebilir; dolayısı ile bu boyutun '**sosyal haklar**' olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

12, 30, 60, 62, 69 ve 75. maddelerden oluşan beşinci faktör ise '**çalışma arkadaşları**' olarak adlandırılmıştır. Bu maddeler orijinal ölçekte de 'çalışma arkadaşları' boyutuna yönelik olarak yer alan maddelerdir.

Faktör analizi ile altıncı faktörde ağırlıklı olarak yüklendiği görülen maddeler 13, 24, 32 ve 41 numaralı maddelerdir. Bu maddeler, işin yapılması sırasında karşılaşılan kural ve yordamlarla ilgilidir. Bu nedenle, altıncı faktör '**işin yapılma şekli**' olarak adlandırılmıştır.

Yedinci faktörde yüklenen maddeler maaş ve maaş artışları ile ilgilidir. Bu nedenle, 1, 18, 19, 45 ve 53 numaralı maddelerden oluşan bu boyut '**maaş**' olarak adlandırılmıştır.

Analiz sonucunda sekizinci faktörde yüklenen 27, 28, 43 ve 52. sorular işin yapıldığı ortamın fiziksel şartlarıyla ilgilidir. Bu nedenle, bu boyutun '**çalışma koşulları**' olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

Dokuzuncu faktörde sadece üç madde yüksek yüke ulaşmış olup, bunlar 58, 68 ve 71 numaralı maddelerdir. Söz konusu maddeler, anketin hazırlık aşamasında 'iletişim' boyutundan çıkarılarak 'işin yapısı' ve 'işin yapılma şekli' boyutlarına yedirilen maddelerdir. Bu maddelerin faktör analizi sonrasında yeniden diğerlerinden farklı bir faktörde yüklenmiş olmaları dikkat çekicidir. Bu nedenle, bu boyut başlangıçta olduğu gibi 'iletişim' olarak adlandırılmıştır.

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü için hazırlanan İş Doyumu Anketinin faktör yapısının büyük oranda yazılı kaynaklarda yer alan yapı ile örtüştüğü söylenebilir. Söz konusu ankette farklı olarak adlandırılacak iki boyut olduğu gözlenmektedir. Bunlardan biri Matbaa'ya özel çalışma ortamı

nedeniyle amaçlı olarak eklenen 'çalışma koşulları', diğeri ise üst yönetimden sağlanan doyumunu ölçmek amacıyla ankete eklenen ilgili maddelerle birlikte yazılı kaynakta yer alan ve ağırlıklı olarak ödülleri ve yükselme olanaklarıyla ilgili maddelerden oluşan 'yönetim' boyutudur.

3.4.3. Faktörlerin Güvenirlik Düzeyine İlişkin Bulgular

İş Doyumu Anketinin faktör yapısını belirledikten sonra faktörlerin güvenirlik düzeyleri iç tutarlılıkları belirlemek suretiyle hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, her faktör için ayrı ayrı ve anketin tümü için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre, 'yönetim', 'ilk amirle ilişkiler (denetim)', 'işin yapısı', 'sosyal haklar', 'çalışma arkadaşları', 'işin yapılma şekli', 'maaş', 'çalışma koşulları' ve 'iletişim' olarak belirlenen faktörlerin güvenirlik düzeyleri sırasıyla .92, .86, .86, .78, .76, .78, .72, .73, .57'dir. Görüldüğü üzere, en düşük güvenirlik düzeyi 'iletişim' boyutuna aittir. Güvenirlik düzeyinin düşük olması bu boyut altındaki madde sayısının az olmasından kaynaklanmış olabilir. Anketin tümünün güvenirlik katsayısı ise .95'tir.

Spector'un geliştirdiği orijinal anketin toplamı için hesaplanan iç tutarlılık ve test –tekrar test güvenirlik katsayıları sırası ile .91 ve .71'dir (Spector, 1997; s.11).

Güvenirlik katsayılarına boyutlar bazında ve anketin tümü için bakıldığında katsayıların iş doyumunu düzeylerinin gruplar açısından değerlendirilmesi konusunda yeteri kadar yüksek olduğu görülebilir. Aiken'e göre (1996), bir ölçme aracının kullanışlı olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceği konusunda verilecek karar araçtan elde edilecek puanların ne amaçla kullanılacağına bağlıdır. Puanlar iki grubun belli bir değışkende anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini kanıtlamada kullanılacaksa .65 kadar düşük bir katsayı bile karara katkıda bulunabilmektedir. Öte yandan, eğer puanlar bireyleri birbiriyle karşılaştırmada kullanılacak ise en az .85 düzeyinde bir güvenirlik katsayısına ihtiyaç vardır. Bireylerle ilgili kararların alınmasında kullanılacak test puanlarının güvenirlik düzeyinin yüksek olması gerekir.

Genel iş doyumunu açısından Genel Müdürlüğe ilişkin tablonun çıkarılması ve bu tabloda gruplara göre farklılık olup olmadığını belirlemeye

yönelik böyle bir çalışma için güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir. Ancak yine de iletişim boyutuna ilişkin yorumlarda bu boyutun iç tutarlılığının düşük olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

3.5. Faktörlerde Yer Alan Maddelerin Ortalamalarına Dayalı Faktör Bulguları

Araştırmanın ikinci sorusu doğrultusunda anketi yanıtlayanların puan ortalamaları kullanılarak iş doyumunu boyutları açısından personelin görüşleri incelenmiştir.

'Yönetim' olarak adlandırılan ilk boyutta toplam onaltı madde yer almıştır. Boyutta yer alan maddelerle ilgili görüşlerin büyük oranda olumsuz yönde olduğu gözlenmiştir ($\bar{x}=2,54$). Buna göre çalışanlar, genel olarak işini iyi yapanların adil bir yükselme şansına sahip olmadığını; insanların diğer kurumlarda olduğu kadar hızlı yükselmediğini; terfi edebilmek için işini iyi yapmaktan çok iyi pazarlamanın önemli olduğunu ve yapılan iş karşısında sık övgü almadıklarını düşünmektedirler. Ayrıca, çalışanlar sahip oldukları yükselme olanaklarından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. İyi yapılan işin fark edilmesi, yeterli bilgiye sahip olanların kolay terfi etmesi, amirin üstündeki yöneticilerin yapılan işle ilgili düşüncelere önem vermesi, iyi yapılan bir işte hak edilen takdirin görülmesi, işin farklı şekilde yapıldığında olumlu tepki alınması, sosyal haklardan tüm unvan düzeyindekilerin eşit olarak yararlanması, çabaların yeterince desteklenmesi konusundaki görüşler ise yukarıda söz edilenler kadar olumsuz olmasa da olumsuz yönde belirtilen görüşler olmuştur. İlk amirin üstündeki yöneticilerin astlarına adil davranması, kendilerine iletilen sorunlarla yakından ilgilenmeleri ve işlerinin ehli olmaları konularında ise ne olumlu ne olumsuz yönde baskın bir görüşe ulaşıldığı söylenemez.

İlk amirle ilişkiler (denetim) boyutundaki görüşlerin anketi dolduranlar genelinde olumlu yönde olduğu söylenebilir ($\bar{x}=3,50$). Çalışanlar büyük oranda amirlerinin kendilerine iletilen sorunlarla yakından ilgilendiğini, amirlerini sevdiklerini, amirlerinin işlerinin ehli ve adil olduğunu düşünmektedirler. Anketi yanıtlayanlar arasında amirlerinin astlarının

duygularını dikkate aldıkları ve düşüncelerine önem verdikleri doğrultusundaki görüş birliği ise daha düşüktür.

İşin yapısı boyutunda anketi yanıtlayanların görüşünün olumlu yöne daha yakın olduğu söylenebilir ($\bar{x}=3,33$). Buna göre, çalışanların çoğu işlerini anlamsız bulmamakta, işlerinin can sıkıcı olmadığını düşünmekte, yaptıkları işten gurur duymaktadırlar; yapılmakta olan işten başka bir iş yapmayı istemek konusunda ise baskın bir görüş ortaya çıkmamıştır. Meslek doğrultusunda bir iş yapıyor olmanın işi daha fazla sevmeyi sağlaması ve yapılmakta olan işten memnunluk açısından görüşlerin olumluya daha yakın olduğu söylenebilir.

Sosyal haklar boyutunun ağırlıklı olarak olumsuz görüşü yansıttığı söylenebilir; boyut ortalaması 2,31 olarak bulunmuştur. Çalışanların çoğu işyerinden her çıkışta, özellikle de öğle tatillerinde izin almaktan ve izin alırken açıklama yapma zorunluluğundan rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanların yarıdan fazlası iyi çalışanlar yerine amirinin her istediğini yapanların daha fazla yükselme şansına sahip olduklarını ve sahip olmadıkları fakat olmaları gereken sosyal haklar olduğunu düşünmektedir.

Anketi yanıtlayanlar arasında çalışma arkadaşlarıyla ilgili görüşlerin olumlu olduğu söylenebilir. Bu boyuta ait faktör ortalaması 3,51 olarak bulunmuştur. Buna göre, çalışanlar, büyük oranda işle ilgili olmayan konularda bile ne zaman ihtiyaçları olsa çalışma arkadaşlarının yardımı koştığı, birlikte çalıştıkları insanlardan hoşnut oldukları ve işyerinde yaşadıkları sorunları çalışma arkadaşları ile paylaştıkları görüşündedirler. Anketi yanıtlayanların yarıdan fazlası iş arkadaşlarını eğlenceli bulduklarını ve işyerindeki sorunları çalışma arkadaşları ile birlikte hareket ederek çözdüklerini belirtmişlerdir. Birbirinin işini kolaylaştıracak bir çalışma düzeni olduğu konusunda ise belirgin bir görüş elde edildiğini söylemek zordur.

İşin yapılma şekli ile ilgili görüşlerin çoğunlukla olumsuz olduğu söylenebilir ($\bar{x}=2,80$). Anketi yanıtlayanların yarıdan fazlası hiyerarşik kademenin çok fazla olmasının işleri zorlaştırdığı ve iyi iş çıkarmanın önünde gereksiz kurallar olduğu görüşünü belirtmiştir. Ancak, gereksiz kuralların işleri

artırdığı ve yetki/sorumluluk tanımlamalarının eksikliği konularında olumlu ya da olumsuz yönde baskın bir görüş elde edilmemiştir.

Anketi yanıtlayanların maaş boyutundaki görüşlerinin olumlu olmakla beraber beklenebileceği kadar olumlu olmadığı gözlenmiştir ($\bar{x}=3,24$). Çalışanlar, her ne kadar Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldıklarını ve maaşlarını hak ettiklerini düşünseler de maaş artış oranlarını yeterli bulmamaktadırlar. Maaş artış olanaklarından memnuniyet ve alınan maaşa göre kurumca takdir edilmediğini hissetme konularında ise ne olumlu ne olumsuz yönde belirgin bir görüş ortaya çıkmamıştır.

Çalışma koşulları boyutuyla ilgili görüşlerin büyük oranda olumsuz olduğu söylenebilir ($\bar{x}=2,91$). Özellikle güvenlik önlemleri, çalışma ortamının sağlıklı ve rahat olması ile yapılan işin kişiyi geliştirmesi konularında anketi yanıtlayanların büyük bölümü olumsuz görüş bildirmiştir.

İletişim boyutu ile ilgili genelde baskın bir görüşün olmadığı gözlenmiştir ($\bar{x}=3,19$); yani anketi yanıtlayanlar, işyerinde yaptıkları işlerin amacını bilme, kurumda neler olup bittiğinden haberdar olma ve verilen işlerin tam olarak açıklanıp açıklanmadığı konularında olumlu ya da olumsuz yönde baskın olarak nitelenebilecek görüş bildirmemişlerdir.

3.6. Değişkenlerin Etkisine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki bölümlerde, demografik değişkenlerin anketten elde edilen iş doyumu puanlarını etkileyip etkilemediği, boyutlar ve genel doyum düzeylerinde ayrı ayrı incelenmiştir.

3.6.1. Değişkenlerin Genel İş Doyumu Düzeyinde Etkisi

Genel iş doyumu puanlarının demografik değişkenlere ve çalışılan birime bağlı olarak değişip değişmediğini incelemek üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te görüldüğü gibidir.

Tablo 3. Öğrenim Durumu, Kıdem, Unvan ve Çalışılan Birim Değişkenlerine Göre Toplam Doyum Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kaynak	KT	sd	OK	F
Kıdem	10580,16	3	3526,72	4,25**
Öğr.D.	6864,03	2	3432,02	4,14*
Unvan	3298,65	3	1099,55	1,33
Birim	7697,87	3	2565,96	3,09*
Kıd.xÖğr.D	5098,75	6	849,79	1,02
Kıd.xUnvan	3535,71	9	392,86	0,47
Öğr.D.xUnvan	3700,42	4	925,11	1,12
Kıd.xBirim	11112,14	9	1234,68	1,49
Öğr.D.xBirim	5837,45	5	1167,49	1,41
UnvanxBirim	10734,04	7	1533,43	1,85
Hata	217196,17	262	828,99	
Toplam	9866985,69	341		

* P<,05

**P<,01

Tablo 3'te F değerlerine bakıldığında kıdem, öğrenim durumu ve çalışılan birim değişkenlerinin temel etkisinin manidar bulunduğu görülmektedir. Söz konusu değişkenlerin yarattığı bu farkın hangi alt gruplardan kaynaklandığını araştırmak üzere çoklu karşılaştırma tekniklerinden Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda elde edilen kıdem, öğrenim durumu ve çalışılan birim düzeylerine ilişkin ortalamalar Tablo 4'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4. Kıdem, Öğrenim Durumu ve Çalışılan Birim Düzeylerine İlişkin Ortalamalar

Değişken	Değişken Düzeyleri	Ortalama
Kıdem	1-8 yıl	183,23
	9-16 yıl	160,45
	17-23 yıl	167,23
	24 yıl ve üzeri	183,51
Öğrenim Durumu	İlk-orta	196,25
	Lise	180,27
	YO ve üzeri	162,34
Çalışılan Birim	Büro	177,37
	Üretim	161,74
	Üretime Destek	186,37
	Diğer	187,11

Tablo 4'te görüldüğü gibi, 1-8 yıl ile 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların anket genelinden aldıkları puanlar, 9-16 yıl ile 17-23 yıl arası kıdeme sahip olanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu değişkeniyle ilgili olarak, öğrenim düzeyi yükseldikçe anket genelinden alınan puanların düştüğü gözlenmiştir. Birim değişkeni açısından ise, üretim servislerinde çalışanların anket genelinden aldıkları puanların diğer tüm birimlerde çalışanların puanlarından daha düşük olduğu gözlenmiştir.

3.6.2. Değişkenlerin Boyutlar Düzeyinde Etkisi

Faktör puanlarının demografik değişkenler ve çalışılan birime bağlı olarak değişip değişmediğini incelemek üzere Çok Yönlü Varyans Analizi (MANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğrenim Durumu, Kıdem, Unvan ve Çalışılan Birim Değişkenlerine Göre İş Doyumunun Dokuz Boyutuna Ait Puanların Çok Yönlü Varyans Analizi (MANOVA) Sonuçları[#]

Kaynak	Yönetim	Denetim	İşin Yapısı	Sosyal Haklar	Çalışma Arkadaşları	İşin Yapılma Şekli	Maaş	Çalışma Koşulları	İletişim
Deneklerarası									
Öğrenim Durumu	4,94**	1,80	1,27	2,14	2,38	5,06**	,436	1,61	,80
Kıdem	6,98**	1,06	,22	6,01**	1,79	4,36**	,27	4,00**	1,91
Birim	2,80*	2,07	2,41	2,72*	1,50	2,43	3,29*	8,37**	,87
Unvan	1,80	0,04	2,47	1,13	,42	,31	,26	1,59	1,24
Öğr.D.x Kıdem	1,33	,83	,30	2,33**	1,31	1,35	,30	1,32	,64
Öğr.D.x Birim	1,89	1,58	,24	1,10	1,68	1,00	,56	1,17	,81
Öğr.D.x Unvan	,77	1,47	,68	,55	1,44	,75	,41	,74	,49
Kıdem x Birim	1,28	1,13	1,74	2,47*	1,23	1,04	1,22	1,04	1,87
Kıdem x Unvan	,48	1,27	1,68	1,24	,34	,73	,35	,60	1,43
Birim x Unvan	1,02	1,69	1,82	1,79	1,73	1,45	1,97	,79	1,58
Hata	,425	,672	,571	,613	,479	,728	,560	,630	,609

* P<,05

** P<,01

İkiliden daha yüksek düzeydeki etkileşimler dahil edilmemiştir.

Tablo 5'te de görülebileceği gibi denetim, işin yapısı, çalışma arkadaşları ve iletişim boyutlarında hiçbir değişkenin etkisi anlamlı bulunmamıştır. Değişkenlerin diğer boyutlardaki etkileri Tablo 5 doğrultusunda yorumlanmak ve bu etkilerin hangi alt gruptan kaynaklandığı Tablo 6'da gösterilmek suretiyle aşağıda özetlenmiştir.

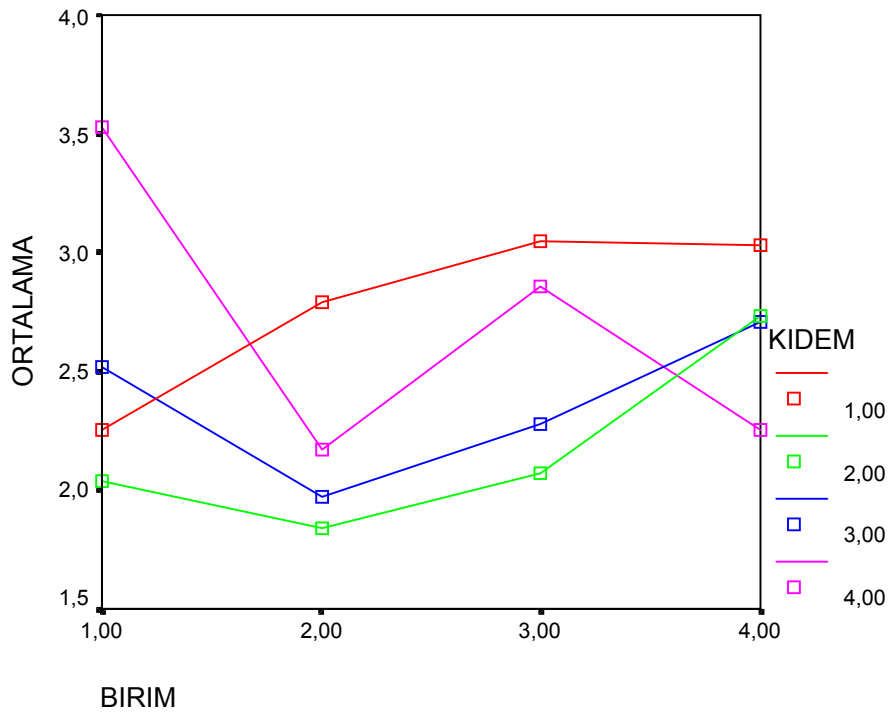
Tablo 6. İş Doymu Boyutlarında Kıdem, Öğrenim Durumu ve Çalışılan Birim Düzeylerine İlişkin Ortalamalar

Değişkenler	Değişken Düzeyleri	Boyutlar				
		Yönetim	Sosyal Haklar	İşin Yapılma Şekli	Maaş	Çalışma Koşulları
Kıdem	1-8 yıl	3,11	2,78	3,27	-	3,33
	9-16 yıl	2,40	2,10	2,54	-	2,83
	17-23 yıl	2,50	2,36	2,81	-	3,13
	24 yıl ve üzeri	2,88	2,67	3,28	-	3,45
Öğrenim Durumu	İlk-orta	3,25	-	3,49	-	-
	Lise	2,84	-	3,17	-	-
	YO ve üzeri	2,42	-	2,62	-	-
Çalışılan Birim	Büro	2,76	2,65	-	3,65	3,23
	Üretim	2,43	2,19	-	3,02	2,69
	Üretime Destek	2,85	2,50	-	3,38	3,41
	Diğer	2,93	2,70	-	3,55	3,63

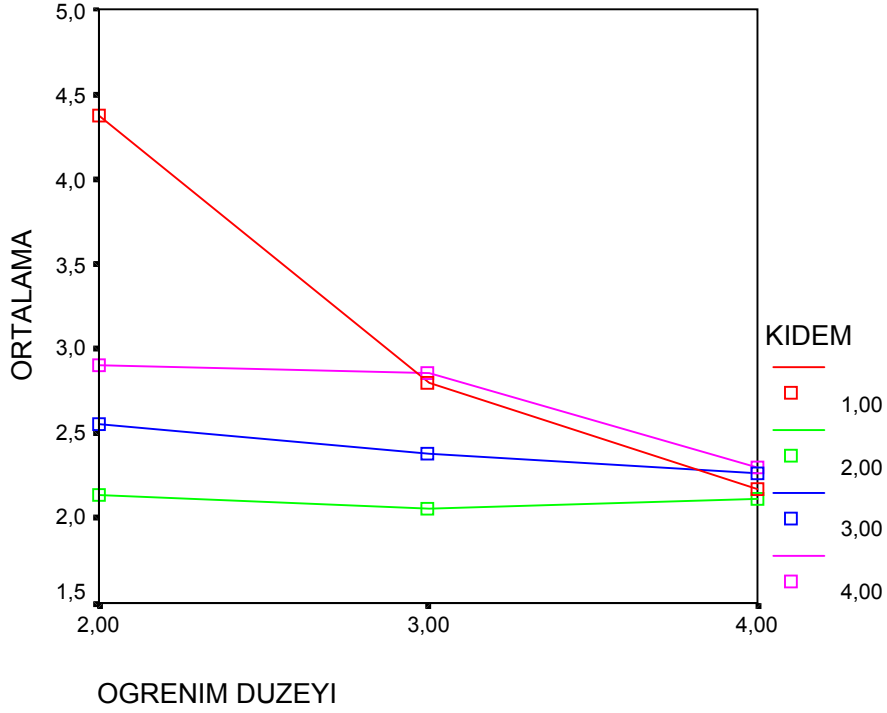
Yönetim boyutuna ilişkin görüşlerin kıdem ($F=6,98$; $p<.05$), öğrenim durumu ($F=4,94$; $p<.05$) ve birime ($F=2,80$; $p<.05$) bağlı olarak farklılaştığı gözlenmiştir. Kıdemi 8 yıldan az ve 24 yıldan çok olan çalışanlar bu boyutta 9-23 yıl arası kıdeme sahip olanlardan daha olumlu görüşe sahiptir. 9-16 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar en olumsuz görüş bildirenler olmuştur. Öğrenim düzeyi grupları içinde üniversite ve üzeri eğitime sahip olan grup bu konuda en olumsuz görüş bildiren grup olmuştur. Öğrenim düzeyi düştükçe yönetime ilişkin olumsuz görüş oranı da azalmaktadır. Öğrenim düzeyi gruplarının tümünün puan ortalamaları birbirinden anlamlı düzeyde farklı bulunmuştur. Büro ve üretim servisleri, üretime destek servisler ve diğer adı altında gruplanmış olan yan hizmetlerden sorumlu servisler arasında 'yönetim' boyutu ile ilgili en olumlu görüş bildiren grup diğer servisler (yan hizmetler grubu) en olumsuz görüş bildirenler ise üretim servisleri olmuştur. Üretim servislerinin bu boyuttan elde ettiği puan ortalaması diğer tüm servislerden anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur.

Sosyal haklar boyutundan elde edilen puanlar birim ($F=2,72$; $p<0,5$) ve kıdem ($F=6,00$; $p<.05$) değişkenlerine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Buna göre, üretim biriminde çalışanların sosyal haklar boyutundan elde ettikleri puanlar, üretime destek birimlerinde çalışanlar ve diğer birimlerde

çalışanlarinkinden daha düşük bulunmuştur. Bu düşük puan büyük oranda üretim biriminde 9-16 yıl kıdeme sahip çalışanların puanının düşüklüğü ile ilgilidir (Grafik 8). Kıdem açısından ise 1-8 yıl ile 24 ve üzeri kıdeme sahip çalışanların bu boyuta ait puanları, 9-16 ile 17-23 yıl arası kıdeme sahip çalışanlarinkinden daha yüksek bulunmuştur. Ancak Grafik 9'da da görülebileceği gibi, 1-8 yıllık kıdem grubunun puanının yüksek olmasının, öğrenim düzeyi düşük olanların (ilk-ortaokul) puan ortalamalarının üniversite ve üzeri öğrenime sahip grubun puan ortalamalarından çok yüksek olmasının etkisiyle ortaya çıktığı söylenebilir.



Grafik 8. Sosyal Haklar Boyutundan Elde Edilen Puanlardaki Birim-Kıdem Değişkenlerinin Etkileşimi



Grafik 9. Sosyal Haklar Boyutundan Elde Edilen Puanlardaki Kıdem-Öğrenim Düzeyi Değişkenlerinin Etkileşimi

İşin yapılma şekli boyutundan elde edilen puanlar kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($F=4,36$; $p<.05$). 1-8 yıl arası ile 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip grupların işin yapılma şekli boyutundan elde ettikleri puan ortalaması, 9-16 ile 17-23 yıl arası kıdeme sahip gruplarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Bu boyuttan elde edilen puanlar öğrenim düzeyi değişkenine bağlı olarak da farklılık göstermiştir ($F=5,06$; $p<.05$). Üniversite ve üzeri öğrenim düzeyine sahip çalışanların işin yapılma şekliyle ilgili görüşleri diğer gruplardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Bu boyuttan elde edilen puanlar $F=2,62$; $p<.05$ 'tir.

İncelenen demografik değişkenler doğrultusunda maaş konusundaki görüşlerin birim ($F=3,29$; $p<.05$) değişkenine bağlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre, üretim servislerinde çalışanların maaş boyutundan elde ettikleri puan ortalaması büro, üretime destek ve diğer servislerde çalışanlarından daha düşüktür.

Çalışma koşulları boyutu ile ilgili doyum düzeyi kıdeme ($F=4,00$; $p<.05$) ve çalışılan birime ($F=8,37$; $p<.05$) göre farklılık göstermektedir. Kıdem açısından 9-16 yıl kıdeme sahip çalışanların puan ortalaması çalışma

koşulları değişkeninde kıdem grupları içinde en düşük puan ortalaması olmuştur. 1-8 yıl ile 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların puan ortalaması 9-16 yıl kıdeme sahip olanlarıkinden daha yüksek bulunmuştur. Üretim servislerinde çalışanların bu boyuttan elde ettikleri puan ortalaması ise diğer üç birim kategorisinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Bu konuda en yüksek puan diğer servisler grubuna aittir.

Demografik değişkenler ve çalışılan birim açısından iletişim boyutuna ait görüşlerin gruplara göre değişmediği söylenebilir. İşle ilgili belirsizlikler konusunda araştırmada kapsanmayan diğer bazı kişisel değişkenlerin etkisiyle bireysel görüş farklılıklarının olduğu da söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma soruları doğrultusunda elde edilen sonuçlar, bunların olası nedenleri ve ilgili önerilere yer verilmektedir. Araştırmanın sonuçlarını aktarmaya geçmeden önce araştırmanın ilk sınırlılığını açıklamak uygun olacaktır. Söz konusu sınırlılık 'Yöntem ve Bulgular' bölümünde ayrıntılandırılmış şekilde örneklemin iki aşamalı olarak seçilmek zorunda kalınması ve anketin uygulamasıyla ilgilidir. Anketler ilk kez dağıtıldıktan sonra çalışanlar, çok fazla demografik değişkenin bulunduğu ilk sayfayı tepkiyle karşılamış; kişisel özelliklerinin bu denli ayrıntılı sorulmuş olması nedeniyle kimlikleri kolayca anlaşılabilirliği için anketi yanıtlamaktan endişe duyduklarını dile getirmişlerdir. Dağıtımdan bir hafta sonra geri dönen anket sayısının tahmin edilenin çok altında olması bu endişenin göstergesi olmuştur. Anketin zorunluluk nedeniyle ikinci kez birim yöneticileri tarafından dağıtılmış olmasının ise çalışanların anket maddelerini değerlendirmelerinde kısıtlayıcı olmuş olabileceği düşünülmektedir.

Anketin uygulanması ile ilgili bu sınırlılık göz önünde bulundurularak araştırma soruları aşağıda yanıtlanmaktadır.

Bu araştırma için geliştirilen anketin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin ilk araştırma sorusu doğrultusunda, iş doyumunu ile ilgili bilgileri toplamada kullanılan anketin geçerlik ve güvenilirliğinin araştırma amacı göz önüne alındığında yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Kapsamı hem yazılı kaynaklar hem de örneklemden gelen bilgilerin entegre edilmesiyle oluşturulan anketin faktör analiziyle incelenen yapısı daha önceki araştırmalarla tutarlı bulunmuştur. Anketin iç tutarlılığının da tatmin edici olduğu söylenebilir.

Araştırmanın yanıt aradığı ikinci soru, iş doyumuna boyutlar bazında bakıldığında Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personeline ilişkin olarak

nasıl bir tablo ortaya çıktığıdır. Araştırmada incelenen dokuz boyuttan ilki yönetime ilişkin doyum düzeyidir. Yönetimin daha çok terfi temelinde ödüllendirme ve denetim fonksiyonlarına yönelik maddelerin yer aldığı bu boyutta anketi yanıtlayanların görüşlerinin daha çok olumsuz yönde olduğu gözlenmiştir. Bu bulgular, ödüllendirmenin çalışanlar tarafından terfi ile özdeşleştirilmesinin; terfi alanındaki hoşnutsuzluğun bir yansıması olabilir. Çalışma bulgularına göre, hızlı yükselinmediği, adil bir yükselme şansına sahip olunmadığı, işini iyi yapmaktan başka ölçütlerin terfide belirleyici olduğu, yapılan iş karşılığında sık övgü alınmadığı doğrultusunda görüşler elde edilmiştir. Ayrıca, çalışanlar sahip oldukları yükselme olanaklarından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. İyi yapılan işin fark edilmesi ve hak edilen takdirin görülmesi, üst düzey yöneticilerin yapılan işle ilgili düşüncelere önem vermesi, çabaların yeterince desteklenmesi ve sosyal haklardan tüm unvan düzeyindekilerin eşit yararlanması konusunda da çalışanların doyum düzeyi düşük bulunmuştur. İyi yapılan işin fark edilmesi ve hak edilen takdirin görülmesi, üst düzey yöneticilerin yapılan işle ilgili düşüncelere önem vermesi, çabaların yeterince desteklenmesi konularında ifade edilen doyumsuzluk, çok fazla hiyerarşik kademelerin bulunması nedeniyle personel ile üst yönetimin birbirinden uzak çalışmasından kaynaklanabilir. Ayrıca, hem çalışmanın örneklemini hem de evrenin yarısından fazlası üretim hizmetinden sorumlu personelden oluşmaktadır. Bu doğrultuda düşünüldüğünde, bu alanda çok fazla vasıflı personelin görevlendirilmesinin gerekmeyeceği söylenebilir. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde de bu alan için mevcut unvan ve kadrolar ya da yükselme hızı ve şansı bu nedenle sınırlıdır. Dolayısıyla, yükselme olanakları ile ilgili olarak ortaya çıkan hoşnutsuzluk tablosunun beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Bu durumun, Banknot Matbaasının çalışmanın başlangıcında söz edilen idari ve üretim birimleri şeklindeki ikili yapısı olmasaydı farklılaşabileceği düşünülmektedir. Çünkü, personel ancak o zaman daha az sayıda unvan ve kadronun varlığını verili bir durum olarak kabul edebilecek; kurum içinde oluşturduğu referans çerçevesini benzer üretim hizmeti veren diğer kuruluşlara kaydırması mümkün olacaktır. Sosyal haklardan tüm unvan düzeyindekilerin eşit olarak yararlanmamasından duyulan rahatsızlığa ilişkin olarak ise, işini iyi yapanların objektif olarak değerlendirilerek terfi ile ödüllendirilebildiği bir

sistem dahilinde başarılı personelin yükselerek diğerlerinden farklı birtakım haklara sahip olmasının hoşnutsuzluk yaratmaması gerektiği düşünülmektedir. Ancak, bu rahatsızlık Matbaa personelinin, işini iyi yapmaktan başka ölçütlerin terfide belirleyici olduğunu ya da çok fazla hiyerarşik kademe olması nedeniyle sosyal haklardaki farklılığın büyük olduğunu düşünmesinden kaynaklanmış olabilir. Sözü edilen bu rahatsızlığın çalışanların, her durumda ve koşulsuz olarak eşit olunması gerektiği düşüncesinden de kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Konu bu anlamda ele alınırsa, ankette yer alan “Burada sosyal haklardan her unvan düzeyindekiler eşit olarak yararlanır” maddesinin “Burada sosyal haklardan her unvan düzeyindekiler adil biçimde yararlanır” şeklinde sorulmuş olmasının daha isabetli olacağı düşünülebilir.

Yönetim boyutundaki olumsuz yönelimli tabloya rağmen ilk amirle ilişkiler (denetim) boyutundaki tablonun olumlu olması dikkat çekicidir. Çalışanlar, ilk amirlerini büyük oranda ilgili, işlerinin ehli ve adil bulmaktadırlar. Ancak, burada da astların duygu ve düşüncelerinin dikkate alınması konusundaki görüş birliği daha düşük bulunmuştur.

İşin yapısına ilişkin doyumun yükseğe yakın olduğu söylenebilir. Çalışanlar, büyük oranda işlerini anlamsız bulmamakta, işleriyle gurur duymakta ve işlerinin can sıkıcı olmadığını düşünmektedirler. Yapılan işten memnun olma açısından görüşlerin olumlu olduğu söylenebilir. Yapılan işten sağlanan doyumun yüksek olması, Banknot Matbaasında meslek uzmanlarının (grafiker, mühendis, vb) ve düşük vasıflı personelin çalışıyor olmasının sonucu olabilir.

Sosyal haklara ilişkin doyumun düşük olduğu söylenebilir. Özellikle izinler konusunda bir rahatsızlık olduğu ve çalışanların sahip oldukları sosyal hakları genel olarak yetersiz buldukları gözlenmiştir.

Anketi yanıtlayanların genel olarak, çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma, sorunları paylaşma ve birbirini eğlenceli bulma doğrultusundaki görüşlerinden çalışma arkadaşlarına ilişkin görüşün olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma arkadaşları ile ilgili olumlu görüş gerçekten var olan olumlu bir duruma işaret edebileceği gibi, yönetim ve ilk amirle ilişkiler

(denetim) boyutlarıyla karşılaştırmalı olarak düşünüldüğünde farklı şekilde yorumlanması da mümkün görünmektedir. Bu duruma aynı bölümde daha sonra değinilmiştir.

İşin yapıma şekline ilişkin doyumun düşük olduğu söylenebilir. Hiyerarşik kademenin fazlalığı ve gereksiz kuralların işlerin yapılmasını zorlaştırdığı genel kanı olarak bulunmuştur.

Maaş konusundaki doyum genel olarak yüksek olmakla birlikte öngörüldüğü kadar yüksek bulunmamıştır. Çalışanlar, Türkiye koşullarında maaşlarını tatminkar bulsalar da maaş artış oranlarını yeterli bulmamaktadırlar.

Çalışma koşullarına ilişkin doyumun düşük olduğu söylenebilir. Güvenlik önlemleri ile çalışma ortamının sağlıklı ve rahat olması ile ilgili görüşler büyük oranda olumsuzdur.

İletişim boyutu ile ilgili olarak ise doyum düzeyinin ne yüksek ne de düşük olduğu söylenemez. Bu boyutta yer alan maddelerde anketi yanıtlayanlar arasında baskın bir görüş oluşmamıştır. Bu durum, iletişim boyutu altında yer alan madde sayısının az olmasından kaynaklanmış olabileceği gibi çalışanların işyerinin genel hedeflerinin farkında olmak ya da verilen işlerin tam olarak açıklanıp açıklanmamasıyla ilgili bir kaygı taşımamalarının sonucu da olabilir. Madde sayısı yeterli olsaydı, ortaya çıkan sonucun işyerindeki iletişime ilişkin olarak kültüre dair ipuçları verebileceği düşünüldüğünden Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin görüşlerini öğrenmek ilgi çekici olabilirdi.

Araştırmanın yanıt aradığı üçüncü soru, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin genel iş doyum düzeylerinin çalışılan birime göre ve demografik değişkenlerle farklılık gösterip göstermediği idi. Çalışmanın başlangıcında da öngörüldüğü gibi, üretim servislerinde çalışan personelin doyum düzeylerinin diğer tüm servislerde çalışan personelin doyum düzeyinden düşük olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, söz konusu servislerde yapılan işin yoğun ve uzun süreli dikkat sarf etmeyi gerektirmesinden ve tekdüzeliğinden, gerek hataların hoşgörüsüyle karşılanmaması gerekse çalışma ortamının sağlıksızlığı nedeniyle çalışma koşullarının diğer servislerde

çalışan personelin koşullarına kıyasla daha ağır olmasından kaynaklanmış olabilir. Ayrıca, üretim servisleri personelinin diğer servislerde çalışan personeline eş maaşlar ve sosyal haklarla çalıştırılıyor olmalarının işleri ile ilgili olumsuz duygu ve düşüncelerini ortadan kaldırmaya yetmediği düşünülmektedir.

Genel doyum düzeyinin çalışılan birime göre farklılaştığı bulunduğu göre, hangi demografik değişkenlerin etkili olduğuna dair sorunun yanıtı iki demografik değişkenin temel etkisinin belirgin biçimde öne çıktığı yönündedir. Bu değişkenlerden biri kıdemdir. Kıdem, yazılı kaynaklarda işyerinde kıdem ve mesleki kıdem olarak ikiye ayrılmış olmakla birlikte bu araştırmada birlikte düşünülmektedir. Bunun nedeni ise, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde personelin ya lise/meslek lisesinden mezuniyetlerinden hemen sonra ya da uzmanlık alanları gözetilerek işe alınıyor olmasıdır. Araştırmanın kıdemle ilgili bulgusu, Brush, Moch ve Pooyan'ın (1987), örgütün kamu, özel veya hizmet, üretim sektörünün bir parçası olmasından bağımsız olarak kıdem, iş doyumunu ile ilişkili olduğu yönündeki bulgularını desteklemektedir. Genel Müdürlük çalışanları arasında iş doyum düzeyi en yüksek olan iki grup 1-8 ile 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan gruptur. Doyum düzeyi en düşük olan grup 9-16 yıl arası kıdeme sahip olanlar olurken, 17-23 yıl arası kıdeme sahip olanlarda bu düzeyin yükselmeye başladığı görülmektedir. Bu durum ise Ronen'in (1978) bireylerin işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığına, aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya başlayacağına ilişkin bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ronen (1978), başlangıçtaki görece doyumun azalmasını ve kıdem arttıkça yeniden yükselmeye başlamasını bireylerin zamanla beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamaları şeklinde açıklamaktadır. Bu araştırmada yaş ve kıdem değişkenlerinin yüksek korelasyonlu oldukları varsayıldığından hareketle, bulunan sonuç ayrıca Herzberg'in (1957) yaş ile iş doyumunu arasında olduğunu savladığı u-biçimli ilişki ile de örtüşür niteliktedir. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin genel iş doyumunu düzeyinde etkisi açıkça görülen ikinci değişken öğrenim durumudur. Şöyle ki; personelin öğrenim

düzeyi arttıkça doyum düzeyinde düşüş gözlenmektedir. Başka bir deyişle, araştırmanın sonuçları öğrenim düzeyi ile doyumun negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. İş doyum düzeyi en düşük olan grup üniversite-lisansüstü öğrenim grubu olarak bulunmuştur. Bu sonuç, Burris'in (1983), öğrenim düzeyinin işinin gerektirdiğinden çok yüksek olması durumunda bireyin işinden doyum sağlayamayacağı yönündeki bulgusunu desteklemektedir. Üçüncü araştırma sorusu, cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenlerinin Banknot Matbaası personelinin genel doyum düzeyinde etkili olmadığını belirterek yanıtlanmaya devam edilebilir. Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin iş doyumunda etkili olmaması, Loscocco'nun (1990) cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkilerini iş ve cinsiyet modelleri olmak üzere iki tutum modeline göre incelediği araştırması ve bu araştırmaya dair iş modeli ile cinsiyet modelinin feminist yaklaşımını destekler nitelikte elde ettiği bulguları ile açıklanabilir. Söz konusu araştırmanın sonucu özetle, iş modeli doğrultusunda incelendiğinde benzer koşullar altında işlerine karşı her iki cinsiyetin de aynı tepkileri vereceği; cinsiyet modelinin feminist yaklaşımına göre incelendiğinde ise gerek "mavi yakalı" gerekse "beyaz yakalı" kadınların işlerinin kalitesinden erkekler kadar etkilendikleri, aile içindeki işleri kadar ücret karşılığında yaptıkları işlerle de ilgili oldukları şeklindedir. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü söz konusu olduğunda kadın ve erkek personelin benzer koşullar altında çalışmakta oldukları; dolayısıyla işlerine verdikleri tepkilerin de benzer olmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Unvan değişkeninin personelin genel iş doyum düzeyinde etkisinin bulunmadığına geçmeden önce unvanla ilgili sınırlılığa dikkat çekmek gerekmektedir. Unvan gruplamasını gösteren tabloya (Ek 5) bakıldığında, Genel Müdürlükteki unvan çeşitliliği ve bazı unvanları temsil eden çok az sayıda çalışan olması nedeniyle unvan gruplarının kendi içlerinde bile çok heterojen bir yapı sergilediği görülebilir. Dolayısı ile, unvanın genel doyum üzerinde etkisinin olmadığını tespit edilmesinin nedeni bu heterojen yapı olabilir. Bu sınırlılık göz önünde bulundurularak yazılı kaynaklara bakıldığında sadece Ebeling ve King'in (1981) bulguları bu araştırmadan elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Adı geçen araştırmacıların, yaptıkları meta-analiz sonucunda unvanın iş doyumuyla ilişkili bir değişken olarak kabul edilebilmesinin kuraldan çok bir istisna olduğunu belirttikleri görülmektedir. Bunun aksine,

Oshagbemi (1997), unvanın iş doyumu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtirken Robie ve diğerleri (1998) de paralel biçimde unvanın iş doyumunun önemli belirleyicilerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Bilgiç'e (1998) göre de unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

Araştırmanın yanıt aradığı dördüncü soru Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumlarının, boyutlar düzeyinde çalışılan birime göre farklılık gösterip göstermediği idi. Analizlerden elde edilen sonuca göre, çalışılan birimin iş doyumunun dört boyutu üzerindeki etkisinden bahsedilebilir. Bunlar, 'yönetim', 'sosyal haklar', 'maaş' ve 'çalışma koşulları' boyutlarıdır. Üretim servislerinde çalışan personelin söz konusu boyutların tümünden en az hoşnut olan grup olduğu dikkat çekmektedir. Maaş boyutu hariç olmak üzere, işlerinin bu dört boyutundan en çok memnun olan grup araştırmada 'diğer servisler' olarak adlandırılan grup olurken, bunları büro ve üretime destek servisler izlemektedir. 'Maaş' boyutundan en çok doyum sağlayan grubun büro servisleri personeli olduğu görülmekte, bu grubu diğer servisler ve üretime destek servisler izlemektedir. Boyutlarda yer alan maddeler anımsanacak olursa; 'yönetim' boyutunda ödül, yükselme olanakları ve üst yönetimin çalışanların sorunlarına duyarlılıkları ve astlarına karşı davranışları; 'sosyal haklar' boyutunda izinler; 'maaş' boyutunda maaş artış oranları, olanakları, alınan maaşın kurumca takdir edilme ile ilişkisi ve alınan maaşın hak edilmesi; çalışma koşulları boyutunda ise çalışma ortamının sağlamlık derecesi, kullanılan teknoloji, yapılan iş sayesinde elde edilen bireysel gelişme ve güvenlik önlemleri bulunmaktaydı. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü üretim birimlerinde çalışan personel, yapılan işin niteliği nedeniyle en az yükselme olanağına sahip olan, yapılan iş karşılığında en az ödüllendirilen ve işin yapılması sırasında üst yönetimle iletişimi hiç denecek kadar az olan gruptur. Her iş günü önceden belirlenen miktarda iş çıkarması gereken grup yine üretim servisleri personeli olduğundan ya çok ender izin kullanabilmekte ya da daha zor izin alabilmektedirler. Bu grup, çalışma koşulları üzerinden değerlendirilecek olursa; başlangıçta da belirtildiği gibi sağlık açısından en çok olumsuz koşulun bulunduğu servisler üretim servisleridir; ayrıca yapılan işin tekdüze

olması bireysel gelişime olanak sağlamamakta ve nihai ürünün banknot olması nedeniyle bu servislerde alınan güvenlik önlemleri çalışanlarca daha yoğun olarak hissedilmektedir. Özetle, 'yönetim', 'sosyal haklar' ve 'çalışma koşulları' açısından üretim servislerinde çalışan personelin diğer personele göre daha çok rahatsızlık duyması şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte, bu servislerde çalışan personelin maaş açısından da en olumsuz görüşü bildirmiş olması ilk bakışta anlamlı görünmemektedir. Ancak, araştırmacı tarafından personelle zaman zaman yapılan görüşmelerden edinilen izlenime dayanılarak, personelin maaşlarını Türkiye koşulları çerçevesinde değerlendirdiklerinde yeterli buldukları, bu konudaki tatminsizliklerinin yaptıkları işin benzersiz olması ve çok zor koşullar altında çalışıyor olmaları nedeniyle aldıkları maaştan fazlasını hak ettiklerini düşünüyor olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Üretim servisleri personelinin bu dört boyuttan en rahatsız olan grup olmasına ilişkin bu durum Smith ve diğerlerinin (1969) referans çerçevesi kuramını akla getirmektedir. Smith ve diğerlerine göre iş doyumu bireyin iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Bu tepkiler bireyin verili bir durumda mevcut olan alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile yaşantıladıkları arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Yine bu araştırmacılara göre birey işi ile ilgili değerlendirmeleri görelî bir referans noktasına göre yapabilir. Üretim servisleri personeli için görelî referans noktasının ülke koşulları ve aynı kurum içerisindeki farklı servisler olduğu düşünülürse; analizlerden elde edilen sonucun, söz konusu personelin bu referans noktalarından hareketle beklentileri olan daha adil davranışlar, iyileştirilmiş sosyal haklar ve çalışma koşulları ve daha yüksek maaşlar ile mevcut durum arasında algıladıkları farklılığa işaret ettiği söylenebilir. Yukarıda söz konusu edilen dört boyut açısından incelendiğinde üretime destek servislerde de durumun üretim servislerinde olduğundan çok farklı olmadığı görülmektedir. Böyle bir sonuç ise Spector'un (1997; s.44) aktardığı, Frankenhaeuser ve Johansson'un ortak çalışmalarının sonucu olan işi makinelerin hızının belirlemesinin, bir anlamda üretim hizmetinin yıkıcı etkileri olabileceği savını destekler görünmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların işin yıkıcı etkisini bertaraf etmenin maaş, çalışma koşulları ve sosyal haklar gibi konularda

iyileştirme yapılması ile mümkün olabileceğini düşünüyor oldukları söylenebilir.

İş doyumunu konusunda yaş ve kıdem değişkenlerinin korelasyonlarının yüksek olmasından hareketle yaş değişkeni hesaplamaların dışında bırakılarak, kıdem etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumlarının boyutlar düzeyinde kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Genel iş doyumunu konusunda elde edilen sonuçla paralel olarak, 9-16 yıl arası kıdeme sahip çalışanların doyum düzeyleri farklı dört boyut açısından 1-8 yıl ile 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlarından anlamlı derecede daha düşük bulunmuştur. Söz konusu boyutlar; 'yönetim', 'sosyal haklar', 'işin yapılma şekli' ve 'çalışma koşulları'dır. Bu sonuç, 'yönetim', 'işin yapılma şekli' ve 'çalışma koşulları' boyutlarında kıdem temel etkisinden kaynaklanmıştır. Ancak 'sosyal haklar' boyutundan elde edilen puanlar incelendiğinde, bu boyutta kıdem ile çalışılan birim ve öğrenim durumunun etkileşimli etkileri göze çarpmaktadır. Şöyle ki; kıdem-birim etkileşimi açısından bakıldığında üretim servislerinde çalışan personelin bu boyuttan elde ettikleri puanın düşük olmasını 9-16 yıl arası kıdeme sahip çalışanların puanlarının düşük olması açıklarken, kıdem-öğrenim düzeyi etkileşimi ile çalışanlar genelinde 1-8 yıl arası kıdeme sahip personelin 'sosyal haklar'dan elde ettikleri puanların yüksekliğinin ise öğrenim düzeyi düşük olanların yüksek puanlarından kaynaklandığı söylenebilir. Bu durumda, 'sosyal haklar' boyutundan en çok doyum sağlayan personelin yukarıda anılan diğer üç boyutta olduğu gibi, 1-8 yıl arası ile 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar olduğu; 9-16 yıl kıdem grubundaki doyum düşüklüğünün ise büyük oranda üretim servisleri çalışanlarından kaynaklandığı; ancak sadece bu boyutta 1-8 yıl arası kıdeme sahip personelin doyum düzeyindeki yüksekliğin bu gruptaki öğrenim düzeyi düşük personelden kaynaklandığı söylenebilir. Kıdem etkisi ile söz konusu dört boyutla ilgili olarak ortaya çıkan doyum düzeyindeki dalgalanma yazılı kaynaklardaki bulgular doğrultusunda değerlendirilecek olursa; bu sonucun işe ilk başlanan yıllarda mevcut görece doyum yüksekliğinin azalıp daha sonra yeniden artmaya başlaması yönündeki Ronen'in (1978) bulguları ile paralel olduğu görülebilir. Kıdem arttıkça bu

boyutlardan elde edilen doyumun artması çalışanların geçen yıllarla ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamaları şeklinde açıklanabilir (Ronen, 1978). Bununla birlikte, 24 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların doyum düzeyindeki yüksekliği, yine Ronen'in (1978) belirttiği gibi bu kıdem grubu çalışanlarının, işten ayrılanlar ya da emekli olanlar nedeniyle doyum düzeyleri yüksek homojen bir grup oluşturmuş olmaları şeklinde de açıklamak mümkündür.

Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyum düzeyleri iş doyum boyutları açısından incelendiğinde hiçbir boyutta unvan değişkenine bağlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Bu konu ile ilgili yazılı kaynaklar gözden geçirildiğinde ortaya çıkması beklenen muhtemel farklılığın bulunamamış olmasının, tamamen bu araştırma kapsamında söz konusu değişkenle ilgili olarak yapılan gruplama konusundaki sınırlılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Benzer şekilde, bu araştırma kapsamında cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine bağlı bir farklılaşmadan da bahsedilemez. Bu durum ise, yine Loscocco'nun (1990) belirttiği gibi, benzer koşullar altında her iki cinsiyetin de işleriyle ilgili benzer tutumlar geliştirmelerinden kaynaklanmış olabilir.

Öğrenim durumu değişkeninin iki iş doyum boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Bunlar 'yönetim' ve 'işin yapılma şekli' boyutlarıdır. Öğrenim durumu ile bu boyutlardan sağlanan doyum arasında belirgin negatif bir ilişki olduğu görülmüştür; yani öğrenim düzeyi arttıkça 'yönetim' ve 'işin yapılma şekli' boyutlarından sağlanan doyum azalmaktadır. Söz konusu boyutlar altında yer alan maddeler incelenirse bu maddelerin birçoğunun işin nasıl yapıldığı ile ilgili olduğu görülebilir. Daha ayrıntılı yorumlanacak olursa iyi bir iş çıkarma, işle ilgili düşüncelere önem verilmesi, yapılan iş karşılığında takdir görme, işini farklı biçimde yapma, iş konusundaki çabaların desteklenmesi, işin yapılmasına engel oluşturan hiyerarşik kademeler ve kurallar, yetki ve sorumlulukların yeterince tanımlı olmaması gibi kaygıların daha çok öğrenim düzeyi yüksek olan personele ait olduğu gözlenmektedir. Ortaya çıkan bu sonucun, özellikle üniversite ve üzeri öğrenime sahip personelin işlerinin gerektirdiğinden daha fazla ya da farklı biçimde performans gösterme isteğinde olduklarına işaret ettiği söylenebilir. Bu

durum, Burris'in (1983) bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olarak işlerinden doyum sağlayamamaları yönündeki savıyla örtüşür gibi görünmektedir. Buna ek olarak, bu araştırmanın öğrenim durumu ile ilgili sonucu Bilgiç'in (1998) öğrenim düzeyi yüksek çalışanların performanslarının kalitesi ile daha çok ilgili oldukları yorumuyla da benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmaya konu edilen iş doyumunu boyutları karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde çelişkili durumlar ortaya çıkıyor gibi görünmektedir. Bunlar arasında ilk olarak göze çarpan işin yapılma şekli ile ilgili genel görüşün olumsuzluğu karşısında işin yapısı boyutu ile ilgili olumlu görüşlerdir. Genel Müdürlük personelinin işin yapılma şekli ile ilgili kaygıları bulunurken işin yapısına ilişkin olarak belirgin bir tepkilerinin olmaması dikkat çekicidir. Bu durum personel için yapılan işin ne olduğundan çok nasıl yapıldığının önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak, Genel Müdürlük çalışanlarının işin yapılma şekliyle ilgili rahatsızlıkları varken işleri konusunda çoğunlukla olumlu görüş bildirmelerinin birkaç nedeninin daha olabileceği düşünülmektedir. Bunlardan biri, personelin çoğunluğunun eğitimlerini tamamladıktan sonra ilk olarak Banknot Matbaasında çalışmaya başlamaları ve/veya sadece yapmakta oldukları işler üzerinde uzmanlaşmış olmaları nedeniyle işlerini sevmeleri olabilir. Bir diğer neden, çalışanların ülkenin ekonomik koşulları doğrultusunda işlerinin kendilerine maliyetini ve getirilerini değerlendirerek çok fazla farklı iş alternatifleri bulunmadığına dair algıları (Hulin, Roznowsky ve Hachiya; 1985) sonucunda oluşturdukları gerçekçi beklentileri olabilir. Başka bir deyişle, böyle bir değerlendirme sonucunda çalışanların mevcut işlerini verili bir durum olarak kabul ederek işlerinin yapılma şekli konusunda değişiklik yapıp yapamayacakları üzerinde düşünmekte oldukları söylenebilir. Üçüncü neden ise, söz konusu personelin Brief'in (1998, s.18) aktardığı biçimde Rokeach'ın araç değerler olarak tanımladığı değerler ve beklentileri ile uyumsuz işler yapmadıklarını düşünmeleri olabilir.

Araştırma konusu iş doyumunu boyutları arasında işin yapılma şekli ve işin yapısı boyutları ilişkisinden sonra dikkat çeken yönetim, ilk amirle ilişkiler (denetim) ve çalışma arkadaşları boyutları arasındaki ilişkidir. Genel

Müdürlük personeli genelde yönetim boyutu ile ilgili olumsuz görüş bildirirken araştırma bulguları, personelin ilk amirle ilişkiler (denetim) boyutundan doyum sağladığı yani işlerini ilk denetleyen yöneticiden hoşnut oldukları yönündedir. Bu durum ilk bakışta çelişkili gibi görünse de birkaç şekilde yorumlanabilir. İlk yorum, Robie ve diğerlerinin (1998) iktidar mesafesi kavramından hareketle yapılabilir. Bireyin bağlı bulunduğu ilk amirle arasındaki iktidar mesafesi kısadır. Başka bir deyişle, bireyler ve ilk amirleri benzer prestij, sosyal haklar ve statüye sahip olduklarından işyerinde benzer deneyimleri benzer şekilde yaşantılamaları beklenir. Böyle olunca, bireyin ilk amirini bir yöneticiden çok çalışma arkadaşı olarak algılıyor olması muhtemeldir. Bu araştırma kapsamında personele uygulanan İş Doyumu Anketinden elde edilen ilk amirle ilişkiler (denetim) ve çalışma arkadaşları boyutlarının puan ortalamalarının birbirine çok yakın olması bu durumun bir göstergesi olabilir. Personelin ilk amirlerinden hoşnut olmalarının başka bir yorumu George'nin (1990) tanımladığı olumlu duygulanım atmosferi olabilir; yani Genel Müdürlük personelinin olumlu duygulanım atmosferinin yüksek olduğu ve bu doğrultuda personelin birbiriyle uyum içinde örgütçe belirlenen formel görevler dışında gönüllü olarak çaba sarf etmeleri şeklinde tanımlanabilecek bir çeşit örgütteşlik davranışı geliştirdikleri söylenebilir. Durum, farklı bir şekilde değerlendirilecek olursa, birbirlerine yakın çalışıp aynı işlerde görev alan personelin birlikte iş yapmayı sürdürecekleri düşüncesiyle arkadaşlık ilişkisi düzeyinde tanımladıkları bir ilişkiyi yıpratmamak adına dikkatli davranıyor olabilecekleri de söylenebilir (Crozier; s: 46-50). Yani, çalışanlar çift taraflı olarak hissedilen bir zorunluluk (çalışan-ilk amir) nedeniyle birbirlerinden hoşnut görünüyor olabilirler. Anketi yanıtlayan personelin, yönetim boyutunda işini iyi yapanların adil biçimde yükselme şansına sahip olmadıkları, kurumda terfi edebilmek için işi iyi yapmaktan çok iyi pazarlamanın önemli olduğu, işini iyi yapanlar yerine dalkavukların terfi ettikleri doğrultusunda yaptıkları değerlendirme bu yorumun dayanağı olabilir. Şöyle ki; terfi eden çalışma arkadaşlarının (veya ilk amirlerinin) işlerini iyi yapmaktan çok dalkavukluk ettiklerine ya da iyi pazarladıklarına inanan personelin çalışma arkadaşlarından duydukları memnuniyetin arkadaşların iyi olarak nitelendirilebilecek kişisel özelliklerine bağlı olamayacağını ya da arkadaşlara duyulan güvenden

kaynaklanamayacağını akla getirmektedir. Ancak yine de personelin ilk amirlerinden hoşnut olduklarına dair araştırma sonucu çalışanların bürokratik uygulamalardan ilk amiri değil, daha soyut bir kavram olarak yönetimi sorumlu tuttuklarına ilişkin bir imayı içermektedir.

Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumlarının çalışılan birime göre farklılık gösterdiği ve işlerinden en az doyum sağlayan grubun üretim servisleri personeli olduğu bulunmuştu; bunun nedeninin bu servislerdeki çalışma koşullarının diğer servislerle çok farklı olması olabileceği daha önce belirtilmişti. Söz konusu servislerde değiştirilmesi çok zor olan olumsuz çalışma koşulları düşünüldüğünde bunlar; yapılan işin çok mekanik olması, gürültü, kullanılması zorunlu olan kimyasal maddeler ve yine banknotlar için gereken ortam nemi ve sıcaklığının insan sağlığına elverişsizliği olarak sıralanabilir. Çalışma koşullarındaki bu olumsuzluklardan birçoğu belki ancak yeni teknoloji ürünleriyle bertaraf edilebilir; ancak bu teknoloji ürünlerinin temin edilmeye karar verilmesi ve istenildiği anda temin edilmesi çok maliyetli olabileceğinden böyle bir çözüm önerisi çok gerçekçi olmayacaktır. Bu nedenle, çalışma ortam ve koşullarının iyileştirilmesi konusunda söz konusu personelin gereksinimlerine ilişkin bir araştırma yapılabileceği düşünülmektedir. Böyle bir araştırmada hem teknik hem de duygusal boyutun gözden kaçırılmaması gerekir. Teknik açıdan, banknotların üretimi için gereken şartlar sağlanırken bu şartların mevcut koşullarda hangi değişikliklerin yapılmasına olanak tanıdığına araştırılması; yapılabilecek küçük değişikliklerle ortamın insan sağlığına daha elverişli hale getirilmesi sağlanabilir. Araştırmanın bu boyutunun yeni teknolojilerin incelenmesine olanak sağlayacak teknik bilgi ve planlı bir çalışmayı gerektireceği düşünülmektedir. Araştırmanın duygusal boyutundan kastedilen ise, personelin günde yaklaşık sekiz saatini geçirdiği çalışma ortamının personelin duygu durumuna olumlu etki etmesini sağlayacak ve değiştirilemeyecek olan bazı koşulları tolere edebilmesine olanak tanıyacak şekilde iyileştirilmesidir. Bu boyutla ilgili olarak yapılabilecek araştırmalar (örneğin, yurt dışında banknot matbaalarının çalışma ortamlarının incelenmesi) beraberinde üretim servislerinde çalışan personelle zaman zaman görüşmeler yapılabilir ve bu görüşmeler ile araştırmalardan elde

edilen sonuçlar birleştirilerek çalışma ortamı, personelin psikolojik durumuna olumlu etki edecek şekilde iyileştirilebilir. Çalışma ortamı ve koşullarında yapılabilecek bu türden iyileştirmeler sonucunda üretim servisleri personelinin örgüte karşı daha olumlu duygular geliştirecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Ostroff'un da (1992) belirttiği gibi, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütün mevcut uygulamalarını iyileştirmek üzere önerilerde bulunmak, yakın denetim olmaksızın işe zamanında başlamak ve boşa zaman geçirmemek olarak tanımlanabilen örgütteşlik davranışının bağlamsal performansı beraberinde getireceği ve bu performansın iş doyumunu ile görev performansından daha yüksek korelasyona sahip olduğu; böylelikle çalışanların daha iyi performans göstereceği ve örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılabileceği unutulmamalıdır.

Banknot Matbaası personelinin genel doyum düzeylerini etkileyen diğer bir değişken öğrenim durumudur ve önceki bölümlerde belirtildiği gibi öğrenim düzeyi yükseldikçe doyum azalmaktadır. Genel Müdürlükte doyum düzeyi en düşük olan grubun üniversite-lisansüstü öğrenim grubu olduğundan hareketle; söz konusu grubun, öğrenim düzeyleri ile uyumlu olan ya da kendilerinden öğrenim düzeyleri doğrultusunda gösterebilecekleri performanstan daha azının beklendiğini düşünüyor olduğu söylenebilir. Bu durumda, üniversite-lisansüstü öğrenim grubu için işin zenginleştirilmesi ya da yeniden tasarlanması gibi bir önerinin isabetli olacağı düşünülmektedir. Ancak, bu çalışmaların Staw, Bell ve Clausen'in (1986) görüşleri doğrultusunda bireysel eğilimlerin dikkate alınarak yapılması uygun olacaktır. Bu araştırmacıların kuramında öne çıkan önemli bir konu, işin yeniden tasarlanması durumunda bireysel farklılıkların dikkate alınması gerekliliğidir; yani işin yeniden tasarlanması, kronik olarak mutlu ya da mutsuz olan bireylerden çok duyuşsal eğilimleri zamanla ve farklı durumlar karşısında değişebilen bireyler için daha uygun olmaktadır. Genel Müdürlükte öğrenim düzeyi yüksek personelin duyuşsal eğilimlerine karar verilebilmesi için ise psikolojik testlerin konunun uzmanları tarafından uygulanabileceği düşünülmektedir.

Genel Müdürlük personelinin genel iş doyum düzeylerinde unvanın değişiklik yaratmadığı ve bunun unvan gruplamasının gereğince

yapılamamasından kaynaklanmış olabileceği belirtilmişti. Bu nedenle, unvanın olası etkisinin yeniden araştırılması için unvan gruplamasının daha homojen biçimde yapılmasını sağlamak üzere benzer bir çalışmanın üretim servisleri ve büro servisleri için ayrı ayrı yapılabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, önerilen çalışmaya T.C.Merkez Bankası İdare Merkezi çalışanları da dahil edilebilir.

Banknot Matbaası personeli arasında yönetim, maaş, sosyal haklar ve çalışma koşulları boyutlarından en az hoşnut olan grup üretim servisleri personelidir. Üretim servisleri personelinin maaş ve sosyal haklar boyutlarından doğrudan ve kısa sürede doyum elde etmelerini sağlamak olası görünmemektedir. Bununla birlikte, yönetim ve çalışma koşulları ile ilgili rahatsızlıkları ortadan kaldırıldığında, çalışanların maaş ve sosyal haklar boyutlarını diğer eksikliklerin telafisi olarak algılamaktan vazgeçebilecekleri ve söz konusu bu boyutlardan da görece bir doyum sağlamalarına yardımcı olunabileceği düşünülmektedir. Üretim servislerinin çalışma koşullarında yapılabilecek değişikliklere ilişkin önerilere genel iş doyumunu ile ilgili yukarıdaki paragraflarda yer verilmişti. Yönetimle ilgili hoşnutsuzlukların bertaraf edilmesi ise yöneticilerin, üretim servisleri personeline yaptıkları işlerin kurum açısından anlam ifade ettiğini, bu nedenle kendilerini takdir ettiklerini ve işle ilgili düşüncelerine önem verdiklerini hissettirmelerinin personelin doyum düzeyi üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bunun hissettirilmesi, önceki paragraflarda belirtilen görüş alışverişleriyle, hatta belirli aralıklarda yapılacak toplantılarla ve bu toplantılar sırasında konuşulup üzerinde anlaşılan bazı değişikliklerin uygulamaya geçirilmesiyle mümkün olabilir. Yapılan işin yapısı ve niteliği nedeniyle çok fazla unvanlı personele gereksinim duyulmayan bu servislerde yükselme olanağının sınırlı olduğu bir gerçektir. Bu nedenle, üretim servisleriyle ilgili olarak bu konuda yapılabilecek fazla bir değişiklik olmadığı düşünülmektedir. Ancak personelin performans değerlendirme sisteminin adilliğine inanmasının önemli olduğu da bir gerçektir. Ayrıca, işlerin tekdüze olduğu, çalışma koşullarının sağlığı zorladığı ve kapalı devre çalışılan bu servislerde görevli personele saatlik izin verilirken bile ayrıntılı açıklama talep edilmesi, personele güven duyulmadığının hissettirilmesi demektir ki, kendisine güven duyulmayan

bireyden karşılık olarak yetişkin davranışları beklenmesinin çok gerçekçi olmayacağı düşünülmektedir.

Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde iş doyumu konusunda gerçekleştirilen bu çalışmanın bir diğer önemli bulgusu personelin çalışma arkadaşlarından hoşnut olmasıdır. Gerçeği yansıttığı varsayıldığında bu bulgu yukarıda anlatılan örgütteşlik ya da örgütsel gönüllülük davranışının oluşmasına olanak tanınması bakımından anlamlıdır; çünkü örgütsel gönüllülük kurumsal performans ve amaçlar açısından önemli bir kavramdır. Bu davranışın cesaretlendirilerek görev performansına katkı sağlayacak hale getirilmesi konusunda sorumluluk orta ve üst düzey yöneticilere düşmektedir.

KAYNAKÇA

- AIKEN, Lewis, R. Rating Scales and Checklists: Evaluating Behaviour, Personality, and Attitudes. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- ALDERFER, C.P. Human Needs In Organizational Settings. New York: Free Press, 1972.
- ARVEY, R.D., G.D. Carter and D.K. Buerkley. "Job Satisfaction: Dispositional and Situational Influences", In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, NY: John Wiley, 1991, Vol.6, s. 359-383.
- BENDIX, Reinhard. Work&Authority in Industry. Berkeley: University of California Press, 1974.
- BİLGİÇ, Reyhan. "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers," Journal of Psychology, 132/5, (September, 1998), s.549-558.
- BRIEF, A.P. Attitudes In and Around Organizations. California: SAGE Publications, 1998.
- BRUSH, D.H., M.K. Moch and A.Pooyan. "Individual Demographic Differences and Job Satisfaction," Journal of Occupational Behaviour, 8-2 (April, 1987), s. 139-155.
<http://www.jstor.org/journals/jwiley.html>. (18.01.2002).
- BURRIS, Val. "The Social and Political Consequences of Overeducation," American Sociological Review, 48-4, (August, 1983), s. 454-467.
- CROZIER, Michel. The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: The University of Chicago, 1964.

- DUFFY, M.K., D.C. Ganster and J.D. Shaw, "Positive Affectivity and Negative Outcomes: The Role of Tenure and Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 83-6, (1998) s.950-959.
- EBELING, J.S. and M. King, "Hierarchical Position in the Work Organization and Job Satisfaction: A Failure to Replicate," Human Relations, 34-7, (1981), s. 567-572.
- ERDOĞAN, İlhan. Örgütsel Davranış. İstanbul, 1996.
- EREN, Erol. Yönetim Psikolojisi. İstanbul, 1993.
- FRANKENHAEUSER, M. and G. Johansson. "Stress At Work: Psychobiological And Psychosocial Aspects," International Review of Applied Psychology, 35, (1986), s. 287-299.
- GEORGE, J.M. "Personality, Affect And Behaviour In Groups," Journal of Applied Psychology, 75, (1990), s.107-116.
- GEORGE, J.M. and A.P. Brief., "Feeling Good, Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship," Psychological Bulletin, 112-2, (1992), s. 310-329.
- GLENN, N.D, P.A. Taylor and C.N. Weaver. "Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study," Journal of Applied Psychology, 62, (1977), s. 189-193.
- HACKMAN, Richard, and Greg R.Oldham,. "Developmant of the Job Diagnostic Survey", Journal of Applied Psychology, 60/2, (1975) s.159-170.
- HERZBERG, F., B. Mausner and, H. Snyderman. The Motivation To Work. NY: John Wiley, 1959.
- HULIN, C.L., M.Roznowski and D. Hachiya,. "Alternative Opportunities And Withdrawal Decisions: Empirical And Theoretical Discrepancies & An Integration", Psychological Bulletin, 97, (1985) s.233-250.

- HUNT, J.W. and P.N. Saul. "The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females," The Academy of Management Journal, 18-4 (December, 1975), s. 690-702.
<http://jstor.org/journals/aom.html>. (18.01.2002).
- JACOBS, R. and T. Solomon. "Strategies for Enhancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, Vol.62, (1977), s. 417-421.
- JACQUES, E. Measurement of Responsibility. London: Tavistock, 1956.
- JOHNS, G. and N. Nicholson. "The Meaning of Absence: New Strategies for Theory and Research", In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behaviour, Greenwich, CT: JAI, 1982, Vol.4, s. 127-172.
- LEE, R. and E.R. Wilbur. "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis," Human Relations, 38-8, (1985), s. 781-791.
- LOCKE, E.A. "The Nature And Causes of Job Satisfaction", In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976, s. 1297-1349.
- LOHER, B.T., R.A.Noë and N.L. Moeller. "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction," Journal of Applied Psychology, 70, (1985), s. 280-289.
- LOSCOCO, Karyn A. "Reactions to Blue-Collar Work," Work and Occupations, 17-2, (May, 1990), s. 152-178.
- MANNHEIM, Bilha. "Gender and the Effects of Demographics Status and Work Values on Work Centrality," Work and Occupations, 20-1, (February, 1993), s. 3-23.
- MARTOCCHIO, J.J. "The Effects of Absence Culture on Individual Absence," Human Relations, 47, (1994), s. 243-262.

- MASLOW, A.H. Toward A Psychology of Being. 2nd ed. NY:Van Nostrand,1968.
- MASLOW, A.H. The Farther Reaches of Human Nature. NY: Penguin Books, 1976.
- MOTOWIDLO, S.J. "Orientation Toward The Job And Organization", In K.R. Murphy (Ed.), Individual Differences and Behaviour in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 1996, s.175-208.
- NICHOLSON, N. and G. Johns. "The Absence Culture and the Psychological Contract: Who is in Control of Absence?", Academy of Management Review, Vol.10, (1985), s. 397-407.
- OSHAGBEMI, Titus. "The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizatonal Members," Journal of Managerial Psychology, 12-7/8, (1997), s. 511-520.
- OSTROFF, Cheri. "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes And Performance: An Organizational Level Analysis," Journal of Applied Psychology, 77, (1992), s.963-974.
- OSWALD, A. and P. Warr, "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?," Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69-1, (March, 1996), s. 57-82.
- PAKNADEL, A. Canan. AİBÜ ve ODTÜ'nün Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumunu. Bolu, Nisan, 1995.
- POND, S.B. and P.D. Geyer. "Employee Age as a Moderator of the Relation Between Perceived Work Alternatives and Job Satisfaction," Journal of Applied Psychology, 72-4, (1987), s. 532-557.
- PORTER, L.W. and E.E. Lawler, Managerial Attitudes And Performance. Homewood, IL: Dorsey, 1968.
- RAND, A. "The Objectivist Ethics", In A. Rand (Ed.), The Virtue Of Selfishness, New York: Signette, 1964, s. 13-35.

- ROBIE, Chet, Ann Marie Ryan, Robert A. Schmieder, Luis Fernando Parra and Patricia Smith. "The Relation Between Job Level and Job Satisfaction," Group and Organization Management, (December, 1998), s. 470-495. <http://proquest.umi.com/pqdweb?TS> (01.04.2002).
- ROKEACH, M. Beliefs, Attitudes And Values. San Francisco: Jossey-Bass, 1968.
- ROKEACH, M. The Nature Of Human Values. New York: Free Press, 1973.
- RONEN, Simcha. "Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority," Human Relations, 31-4, (1978), s. 297-308.
- SALANCIK, G.R., & Pfeffer, J.. "A Social Information Processing Approach To Job Attitudes And Task Design," Administrative Science Quarterly, 23, (June, 1978), s.224-253.
- SCHNEIDER, B. "The People Make the Place," Personnel Psychology, 40, (1987), s.437-453.
- SENNETT, Richard. The Hidden Injuries Of Class. London, Boston: Faber & Faber, 1993.
- SMITH, P.C., L.M. Kendall and C.L. Hulin. The Measurement Of Satisfaction In Work And Retirement: A Strategy For The Study Of Attitudes. Chicago: Rand Mc Nally, 1969.
- SMITH, M.J., J.J. Hurrell and R.K. Murphy. "Stress and Health Effects in Paced and Unpaced Work", In G. Salvendy & M.J. Smith (Eds.), Machine Pacing and Occupational Stress, London: Taylor& Francis, 1981.
- SPECTOR, P.E. Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences. California: SAGE Publications, 1997.
- STAW, Barry M., Nancy E. Bell, and John A. Clausen. "The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test," Administrative Science Quarterly, 31, (1986), s. 56-77.

STAW, Barry.M. and J. Ross. "Stability In The Midst of Change: A Dispositional Approach To Job Attitudes," Journal of Applied Psychology, 70, (1985), s. 469-480.

URBAN, Michael E. The Ideology of Administration: American and Soviet Cases. State University of New York Press, Albany, 1982.

WAGNER, S.L. and M.C. Rush, "Altruistic Organizational Citizenship Behaviour: Context, Disposition, and Age," Journal of Social Psychology, 140-3, (June, 2000), s. 379-392.

İş Doyumu Anketi

Sevgili arkadaşlar ve yöneticiler,

Bu ankete vereceğiniz yanıtlar, yazmakta olduğum uzmanlık tezi için bilgi toplamak amaçlıdır. Bu nedenle, yanıtlarınızı benden başka kimsenin görmeyeceğinden ve başka bir amaçla kullanılmayacaklarından emin olabilirsiniz.

Soruları yanıtlamadan önce, bazı kavramlarla ne anlatmak istediğimi bilmeniz daha doğru bir değerlendirme yapmamı kolaylaştıracaktır. Ankette kullanılan;

“**Burada**” sözcüğünü “**Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü**”;

“**Amir**” kavramını “**bağlı bulunduğunuz ilk üstünüz** (örn.; memursanız şef yardımcısı, şef yardımcısı iseniz şef, şefseniz kısım amiri)”;

“**Sosyal Haklar**” kavramını “**sağlık yardımları, tutum sandığı, vakıf, kamplar, eğitim vb. hizmetler**”;

“**Çalışma Arkadaşlarım, İş Arkadaşlarım ve Birlikte Çalıştığım İnsanlar**” kavramlarını “**unvanları sizin unvanınızla aynı olup, birlikte iş yaptığınız arkadaşlarınız**”

olarak düşününüz.

Soruları yanıtlarken, size doğru gelmeyen ifadeler için “**Hiç Katılmıyorum**” ya da “**Katılmıyorum**”; doğruluğuna karar veremediğiniz ifadeler için “**Kararsızım**”; doğru olduğunu düşündüğünüz ifadeler için “**Katılıyorum**” ya da “**Tamamen Katılıyorum**”; sizin koşullarınıza uygun olmadığını düşündüğünüz ifadeler için “**Uygun Değil**” seçeneklerinin altındaki parantezler arasına (x) işaretini koyunuz.

Doldurduğunuz anketleri lütfen en geç 24 Eylül 2002 Salı günü saat 12.00'ye kadar Alım Satım Servisinde Özlem Sun'a teslim ediniz.

Yardımlarınız ve güveniniz için şimdiden teşekkürler.

Özlem Sun

1. Yaş (lütfen yazınız):

2. Cinsiyet () K () E

3. Medeni Durum

() Evli

() Bekar

4. Öğrenim Durumu

() İlkokul

() Ortaokul

() Lise

() Yüksekokul/Üniversite

() Lisansüstü

5. Çalıştığınız Servis

(lütfen yazınız):

6. Unvanınız

(lütfen yazınız):

7. Kaç yıldır burada çalışıyorsunuz?

(lütfen yazınız):

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Uygun Değil
1. Maaş artış olanaklarından memnunum.	()	()	()	()	()	()
2. İşimde yükselebileme şansı oldukça az.	()	()	()	()	()	()
3. Amirim işinin ehlidir.	()	()	()	()	()	()
4. Buradaki sosyal haklardan herkes eşit düzeyde yararlanmaktadır.	()	()	()	()	()	()
5. Burada çalışanlar için çok az ödüllendirme var.	()	()	()	()	()	()
6. Yaptığım işin çoğu formaliteden ibaret.	()	()	()	()	()	()
7. Burada çok fazla rekabet ve kavga var.	()	()	()	()	()	()
8. İşimin can sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()	()
9. Buradan her çıkışımda yazılı izin almak zorunda kalmaktan rahatsızım.	()	()	()	()	()	()
10. Burada sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel ortamların yeterli olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()	()
11. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	()	()	()	()	()	()
12. İş arkadaşlarımı eğlenceli buluyorum.	()	()	()	()	()	()
13. Buradaki gereksiz kurallar nedeniyle işim başımdan aşkın.	()	()	()	()	()	()
14. Yaptığım işin takdir edilmediğini hissediyorum.	()	()	()	()	()	()
15. Sahip olmadığımız ama olmamız gereken sosyal haklar var.	()	()	()	()	()	()
16. Amirim bana karşı adil değil.	()	()	()	()	()	()
17. Burada işini iyi yapanlar adil bir şekilde yükselme şansına sahip olurlar.	()	()	()	()	()	()
18. Aldığım maaşı düşündüğümde kurumca takdir edilmediğimi hissediyorum.	()	()	()	()	()	()
19. Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim maaşı aldığımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()	()
20. İnsanlar burada en az diğer kurumlarda olduğu kadar hızlı yükselirler.	()	()	()	()	()	()

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Uygun Değil
21. Amirim astlarının duygularını pek dikkate almaz.	()	()	()	()	()	()
22. Sahip olduğumuz sosyal haklar diğer pek çok kurumda sağlananlardan daha iyidir.	()	()	()	()	()	()
23. Verilen bir işi iyi yaptığımda hak ettiğim takdiri görüyorum.	()	()	()	()	()	()
24. Ne zaman iyi bir iş yapmaya çalışsam gereksiz kurallarla karşılaşırım.	()	()	()	()	()	()
25. Birlikte çalıştığım insanların yetersizliklerinden dolayı daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	()	()	()	()	()	()
26. Burada yapmakta olduğum işlerden hoşlanmıyorum.	()	()	()	()	()	()
27. Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()	()
28. İşimi yaparken kullandığım araç-gereç ve teknolojinin yeterli olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()	()
29. İşim bana anlamsız geliyor.	()	()	()	()	()	()
30. Birlikte çalıştığım insanlardan hoşnut değilim.	()	()	()	()	()	()
31. Buradaki kurallar işimi doğru dürüst yapmamı engellemiyor.	()	()	()	()	()	()
32. Burada görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı olmaması nedeniyle yaptığım işlerden zevk almıyorum.	()	()	()	()	()	()
33. Çabalarımın yeterince desteklendiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()	()
34. Amirimi seviyorum.	()	()	()	()	()	()
35. Amirim kendisine ilettiğim sorunlarla yakından ilgilenir.	()	()	()	()	()	()
36. Burada terfi etmek için başarılı olmaktan çok yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak gerekiyor.	()	()	()	()	()	()

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Uygun Değil
37. Sahip olduğum yükselme olanaklarından memnunum.	()	()	()	()	()	()
38. Amirimin yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem vermediğini hissediyorum.	()	()	()	()	()	()
39. Burada sahip olduğum sosyal haklardan memnun değilim.	()	()	()	()	()	()
40. Yaptığım iş karşılığında sık sık övgü alırım.	()	()	()	()	()	()
41. Burada hiyerarşik kademelerin çok fazla olması işlerin yapılmasını zorlaştırıyor.	()	()	()	()	()	()
42. İşle ilgili kararlara katılabiliyorum.	()	()	()	()	()	()
43. Yaptığım iş sayesinde kendimi geliştirebiliyorum.	()	()	()	()	()	()
44. Öğle tatillerinde dışarı çıkmak için izin almak zorunluluğu beni rahatsız ediyor.	()	()	()	()	()	()
45. Maaş artış oranları yeterli değil.	()	()	()	()	()	()
46. Amirinin her istediğini yapanların yükselebilmeye şansı iyi çalışanların yükselebilmeye şansından daha fazladır.	()	()	()	()	()	()
47. Amirimin üstündeki yöneticilerin yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem vermediklerini hissediyorum.	()	()	()	()	()	()
48. Burada iyi bir iş yapıldığında hemen fark edilir.	()	()	()	()	()	()
49. İşimi farklı bir şekilde yaptığımda olumlu tepki alırım.	()	()	()	()	()	()
50. Amirimin üstündeki yöneticiler işlerinin ehlidir.	()	()	()	()	()	()
51. Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha fazla sevmemi sağlıyor.	()	()	()	()	()	()
52. Buradaki güvenlik önlemlerinin onur kırıcı olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()	()
53. Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()	()

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Uygun Değil
54. Burada dalkavuklardan ziyade işini iyi yapanlar terfi ederler.	()	()	()	()	()	()
55. Amirimin üstündeki yöneticiler astlarına karşı adil davranmazlar.	()	()	()	()	()	()
56. Burada sosyal haklardan her unvan düzeyindekiler eşit olarak yararlanır.	()	()	()	()	()	()
57. Burada kişilere yaptıkları işlerden memnun kalındığı belli edilmez.	()	()	()	()	()	()
58. Burada ne olup bittiğinden genelde haberim yok.	()	()	()	()	()	()
59. Yaptığım işlerin hangi aşamalardan geçip nasıl sonuçlanacağını biliyorum.	()	()	()	()	()	()
60. Burada yaşadığım sorunları çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	()	()	()	()	()	()
61. Burada yapmakta olduğumdan başka bir iş yapmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()	()
62. Burada birbirimizin işini kolaylaştıracak bir çalışma düzenimiz var.	()	()	()	()	()	()
63. Unvan grupları arasında çok fazla maaş farkı olması beni rahatsız ediyor.	()	()	()	()	()	()
64. Burada terfi edebilmek için işini iyi yapmaktan çok iyi pazarlamak önemlidir.	()	()	()	()	()	()
65. Amirimin üstündeki yöneticiler kendilerine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenirler.	()	()	()	()	()	()
66. Burada sosyal haklardan yararlanma derecesi ilgili birimlerde çalışan görevlilerle kurulan yakınlığa bağlıdır.	()	()	()	()	()	()
67. Burada unvan arttıkça yapılan işler karşılığında alınan övgü de artar.	()	()	()	()	()	()
68. Burada verilen işler tam olarak açıklanmıyor.	()	()	()	()	()	()

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Uygun Değil			
69. İşle ilgili olmayan konularda bile ne zaman ihtiyacım olsa çalışma arkadaşlarım yardıma koşarlar.	()	()	()	()	()	()			
70. Bundan sonra da şu an yapmakta olduğum işi yapmaya devam etmeyi isterim.	()	()	()	()	()	()			
71. Burada yaptığım işin hangi amaca hizmet ettiğini bilmiyorum.	()	()	()	()	()	()			
72. Burada her izin alışımında açıklama yapmaktan rahatsızım.	()	()	()	()	()	()			
73. Her ay düzenli maaş almaktan memnunum.	()	()	()	()	()	()			
74. Mesleğinde gerekli ve yeterli bilgiye sahip olanlar burada kolay terfi ederler.	()	()	()	()	()	()			
75. Burada karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz.	()	()	()	()	()	()			
76. İşinizden ne kadar memnunsunuz? (lütfen 1-10 arasında puan vererek, puanı gösteren parantezin içine X işareti koyunuz.)									
Hiç memnun değilim.						Çok memnunum.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Açık Uçlu Bilgi Toplama Formu

Sevgili Arkadaşlar,

Banknot Matbaası personelinin işlerinden hangi yönden memnun hangi yönden rahatsız oldukları konusunda bir araştırma yapıyorum. Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar sadece bu araştırma sırasında uygulayacağım anketin sorularını oluşturmak için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Teşekkür ederim.

Özlem Sun

1. Matbaa'da çalışıyor olmaktan mutlu musunuz?
2. Burada çalışmak sizi hangi açıdan memnun ediyor?
3. Burada çalışmak sizi hangi açıdan rahatsız ediyor?

Yargıcı Görüşü Formu

Elinizdeki iş doyum ölçeğinde toplam on boyut bulunmaktadır. Her boyutun açıklaması ilgili maddelerin üzerinde verilmiştir. Bu açıklamalar doğrultusunda, boyutların altında yer alan maddelerin i) boyutlara uygun olup olmadığını; ii) açık ve net ifade edilip edilmediklerini ve iii) nasıl puanlanmaları (olumlu/olumsuz) gerektiğini lütfen belirtiniz.

1.Yaş (lütfen yazınız):

2. Cinsiyet () K () E

3. Medeni Durum

() Evli

() Bekar

4. Öğrenim Durumu

() İlkokul

() Ortaokul

() Lise

() Yüksekokul/Üniversite

() Lisansüstü

5. Çalışılan Birim

() Üretim Servisleri

() Büro Servisleri

6. Unvan

() Memur

() Şef Yardımcısı/Şef/Uzman Yardımcısı

() Amir/Uzman

() Müdür Yardımcısı/Müdür

7. Kaç yıldır burada çalışıyorsunuz?

(lütfen yazınız):

.....

Maaş: Maaş ve maaş artışlarından sağlanan doyumunu ifade etmektedir.

	+	-	A	AD	BU	BUD*
1. Maaş artış olanaklarından memnunum.	()	()	()	()	()	()
Açıklama:.....						
2. Aldığım maaşı düşündüğümde kurumca takdir edilmediğimi hissediyorum.	()	()	()	()	()	()
Açıklama:.....						
3. Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim ücreti aldığımı sanıyorum.	()	()	()	()	()	()
Açıklama:.....						
4. Maaş artış oranları yeterli değil.	()	()	()	()	()	()
Açıklama:.....						
5. Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()	()
Açıklama:.....						
6. Unvan grupları arasında çok fazla maaş farkı olması beni rahatsız ediyor.	()	()	()	()	()	()
Açıklama:.....						
7. Her ay düzenli maaş almaktan memnunum.	()	()	()	()	()	()
Açıklama:.....						

*A: Açık; AD: Açık Değil; BU: Boyuta Uygun; BUD: Boyuta Uygun Değil

Terfi: Yükselme olanaklarından sağlanan doyumunu ifade etmektedir.

1. İşimde yükselebilme şansı oldukça az. () () () () () ()

Açıklama:.....

2. Burada işini iyi yapanlar adil bir şekilde yükselme şansına sahip olurlar. () () () () () ()

Açıklama:.....

3. İnsanlar burada en az diğer kurumlarda olduğu kadar hızlı yükselirler. () () () () () ()

Açıklama:.....

4. Burada terfi etmek için başarılı olmaktan çok yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak gerekiyor. () () () () () ()

Açıklama:.....

5. Sahip olduğum yükselme olanaklarından memnunum. () () () () () ()

Açıklama:.....

6. Amirinin her istediğini yapanların yükselebilme şansı iyi çalışanların yükselebilme şansından daha fazladır. () () () () () ()

Açıklama:.....

7. Burada dalkavuklardan ziyade işini iyi yapanlar terfi ederler. () () () () () ()

Açıklama:.....

8. Burada terfi edebilmek için işini iyi yapmaktan çok iyi pazarlamak önemlidir. () () () () () ()

Açıklama:.....

9. Mesleğinde gerekli ve yeterli bilgiye sahip olanlar kolay terfi ederler. () () () () () ()

Açıklama:.....

Denetim: İlk amir ve üst yönetimle ilgili doyumunu ifade etmektedir.

1. Amirim işinin ehlidir. () () () () () ()

Açıklama:.....

2. Amirim bana karşı adil değil. () () () () () ()

Açıklama:.....

3. Amirim astlarının duygularını pek dikkate almaz. () () () () () ()

Açıklama:.....

4. Amirimi seviyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

5. Amirim kendisine ilettiğim sorunlarla yakından ilgilenir. () () () () () ()

Açıklama:.....

6. Amirim astlarını kendisi tanımaya uğraşmadan başkalarından aldığı bilgilerle değerlendirir. () () () () () ()

Açıklama:.....

7. Amirim yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem vermediğini hissediyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

8. Amirim üstündeki yöneticilerin yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem vermediklerini hissediyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

9. Amirim üstündeki yöneticiler işlerinin ehlidir. () () () () () ()

Açıklama:.....

10. Amirim üstündeki yöneticiler astlarına karşı adil davranmazlar. () () () () () ()

Açıklama:.....

11. Amirim üstündeki yöneticiler kendilerine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenirler. () () () () () ()

Açıklama:.....

12. Amirim üstündeki yöneticiler astlarını kendileri tanımaya uğraşmadan başkalarından aldıkları bilgilerle değerlendirirler. () () () () () ()

Açıklama:.....

Sosyal Haklar : Sosyal haklardan sağlanan doyumunu ifade etmektedir.

1. Buradaki sosyal haklardan herkes eşit düzeyde yararlanmaktadır. () () () () () ()

Açıklama:.....

2. Sahip olmadığımız ama olmamız gereken sosyal haklar var. () () () () () ()

Açıklama:.....

3. Sahip olduğumuz sosyal haklar diğer pek çok kurumda sağlananlardan daha iyidir. () () () () () ()

Açıklama:.....

4. Burada sahip olduğum sosyal haklardan memnun değilim. () () () () () ()

Açıklama:.....

5. Burada sosyal haklardan her unvan düzeyindekiler eşit olarak yararlanır. () () () () () ()

Açıklama:.....

6. Burada sosyal haklardan yararlanma derecesi ilgili birimlerde çalışan görevlilerle kurulan yakınlığa bağlıdır. () () () () () ()

Açıklama:.....

Ödüller: Başarılı performans karşılığında alınan ödüllerden (parasal olması şart değildir) sağlanan doyumunu ifade etmektedir.

1. Burada çalışanlar için çok az ödüllendirme var. () () () () () ()

Açıklama:.....

2. Yaptığım işin takdir edilmediğini hissediyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

3. Verilen bir işi iyi yaptığımda hak ettiğim
takdiri görüyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

4. Çabalarımın yeterince desteklendiğini
düşünüyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

5. Yaptığım iş karşılığında sık sık övgü alırım. () () () () () ()

Açıklama:.....

6. Burada iyi bir iş yapıldığında hemen fark edilir. () () () () () ()

Açıklama:.....

7. Burada kişilere yaptıkları işlerden memnun
kalındığı belli edilmez. () () () () () ()

Açıklama:.....

8. Burada unvan arttıkça yapılan işler
karşılığında alınan övgü de artar. () () () () () ()

Açıklama:.....

İşin Yapılma Şekli : Kural ve prosedürlerle ilgili doyumunu ifade etmektedir.

1. Yaptığım işin çoğu formaliteden ibaret. () () () () () ()

Açıklama:.....

2. Buradaki gereksiz kurallar nedeniyle

işim başımdan aşkın. () () () () () ()

Açıklama:.....

3. Ne zaman iyi bir iş yapmaya çalışsam

gereksiz kurallarla karşılaşırım. () () () () () ()

Açıklama:.....

4. Buradaki kurallar işimi doğru dürüst

yapmamı engellemiyor. () () () () () ()

Açıklama:.....

5. Burada görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı

olmaması nedeniyle yaptığım işlerden zevk almıyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

6. Burada hiyerarşik kademelerin çok fazla olması

işlerin yapılmasını zorlaştırıyor. () () () () () ()

Açıklama:.....

7. İşle ilgili kararlara katılabiliyorum.

() () () () () ()

Açıklama:.....

8. İşimi farklı bir şekilde yaptığımda olumlu

tepki alırım. () () () () () ()

Açıklama:.....

9. Burada işin nasıl yapıldığından çok niteliğiyle

ilgilenilir. () () () () () ()

Açıklama:.....

10. Burada ne olup bittiğinden genelde

haberim yok. () () () () () ()

Açıklama:.....

11. Yaptığım işlerin hangi aşamalardan geçip

nasıl sonuçlanacağını biliyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

12. Burada verilen işler tam olarak açıklanmıyor. () () () () () ()

Açıklama:.....

Çalışma Arkadaşları : Birlikte iş yapılan ve unvanı bireyin kendisinininkine denk olan çalışanlarla ilgili doyumunu ifade etmektedir.

1. Burada çok fazla rekabet ve kavga var. () () () () () ()

Açıklama:.....

2. İş arkadaşlarımı eğlenceli buluyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

3. Birlikte çalıştığım insanların yetersizliklerinden dolayı daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

4. Birlikte çalıştığım insanlardan hoşnut değilim. () () () () () ()

Açıklama:.....

5. Burada yaşadığım sorunları çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

6. İşle ilgili olmayan konularda bile ne zaman ihtiyacım olsa çalışma arkadaşlarım yardıma koşarlar. () () () () () ()

Açıklama:.....

7. Burada karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz. () () () () () ()

Açıklama:.....

İşin Yapısı: Yapılan işin doğasından sağlanan doyumunu ifade etmektedir.

1. İşimin can sıkıcı olduğunu düşünüyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

2. Yaptığım işten gurur duyuyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

3. Burada yapmakta olduğum işlerden
hoşlanmıyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

4. Bazen işimin anlamsız olduğu hissine
kapılıyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

5. Yaptığım iş sayesinde kendimi
geliştirebiliyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

6. Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor
olmak işimi daha fazla sevmemi sağlıyor. () () () () () ()

Açıklama:.....

7. Burada yapmakta olduğumdan başka bir iş
yapmayı tercih ederim. () () () () () ()

Açıklama:.....

8. Bundan sonra da şu an yapmakta olduğum işi
yapmaya devam etmeyi isterim. () () () () () ()

Açıklama:.....

9. Burada yaptığım işin hangi amaca
hizmet ettiğini bilmiyorum. () () () () () ()

Açıklama:.....

Çalışma Koşulları: İş ortamından sağlanan doyumunu ifade etmektedir.

1. Buradan her çıkışta yazılı izin almak zorunda kalmaktan rahatsızım. () () () () () ()
Açıklama:.....
2. Burada sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel ortamların yeterli olduğunu düşünüyorum. () () () () () ()
Açıklama:.....
3. Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum. () () () () () ()
Açıklama:.....
4. İşimi yaparken kullandığım araç-gereç ve teknoloji yeterlidir. () () () () () ()
Açıklama:.....
5. Öğle tatillerinde izin almadan dışarı çıkamamaktan rahatsızım. () () () () () ()
Açıklama:.....
6. Buradaki güvenlik önlemlerinin onur kırıcı olduğunu düşünüyorum. () () () () () ()
Açıklama:.....
7. Burada birbirimizin işini kolaylaştıracak bir çalışma düzenimiz var. () () () () () ()
Açıklama:.....
8. Burada her izin alışımında açıklama yapmaktan rahatsızım. () () () () () ()
Açıklama:.....

Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü Birimleri Gruplaması

Birim Grubu	Servis Adı
Büro Servisleri (1)	Büro Hizmetleri Servisi Personel Servisi Sosyal İşler Servisi Haberleşme ve Arşiv İç Denetleme Muhasebe Servisi Vezne Alım Satım Servisi Stok Takip Servisi Bilgi İşlem Servisi Sahtecilik Tespit ve İzleme Servisi Banknot ve Kıymetli Evrak Grup Gönderme Servisi Mühendislik Hizmetleri Servisi Kontrol Grubu
Üretim Servisleri (2)	I. Baskı Servisi II. Baskı Servisi III.Baskı Servisi IV.Baskı Servisi Matbu Evrak Ofset Baskı Atölyesi Matbu Evrak Tipo Baskı Atölyesi Kesim ve Harman Atölyesi Cilt Atölyesi I. İnceleme Servisi II. İnceleme Servisi III.İnceleme Servisi IV.İnceleme ve Paketleme Servisi Banknot Kesim ve Paketleme Servisi Banknot Kupür İnceleme ve Paketleme Servisi

Üretime Destek Servisler (3)	Grafik Tasarım Atölyesi Fotomekanik Atölyesi Ofset Kalıp Atölyesi Intaglio Kalıp Atölyesi Şablon Merdane Atölyesi Kimya Laboratuvarı ve Mürekkep Hazırlama Atölyesi Dizgi ve Kalıp Atölyesi Mekanik Atölyesi Elektrik Atölyesi Elektronik Atölyesi Metal Atölyesi Klima Tesisat Atölyesi Arıtma Ünitesi
Diğer (4)	Güvenlik Servisi Güvenlik ve Alarm Merkezi Daire ve Gıda İşleri Servisi Daire ve Gıda İşleri/Bahçe Daire ve Gıda İşleri/Mutfak Daire ve Gıda İşleri/Çay Ocağı Muhasebe/Kantin Boya Badana Atölyesi

T.C.Merkez Bankası Banknot Matbaası Gn. Md. Unvan Gruplaması

Unvan Grubu	Unvanlar
1	Memur Sayım Memuru Evrak Memuru İnceleme ve Sayım Memuru Teknisyen
2	Şef Yardımcısı Şef Uzman Yardımcısı Başteknisyen Yardımcısı Başveznedar Yardımcısı İşletim Uzmanı
3	Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı Müdür Müdür Yardımcısı Başkontrolör Kontrolör Kontrolör Yardımcısı Bilgisayar Uzmanı Sistem Uzman Yardımcısı Grafiker Başmühendis/Mühendis Başteknisyen Uzman Kısım Amiri
4	Koruma ve Güvenlik Memuru Garson Aşçı Şöför Atölye Elemanı

Faktör 1-YÖNETİM			
Mad.No.	Madde	Ortalama	Standart Sapma
48	Burada iyi bir iş yapıldığında hemen fark edilir.	2,64	1,27
17	Burada işini iyi yapanlar adil bir şekilde yükselme şansına sahip olurlar.	2,20	1,23
74	Mesleğinde gerekli ve yeterli bilgiye sahip olanlar burada kolay terfi ederler.	2,47	1,16
20	İnsanlar burada en az diğer kurumlarda olduğu kadar hızlı yükselirler.	2,16	1,16
47R	Amirimin üstündeki yöneticilerin yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem vermediklerini hissediyorum.	2,63	1,25
37	Sahip olduğum yükselme olanaklarından memnunum.	2,10	1,11
23	Verilen bir işi iyi yaptığımda hak ettiğim takdiri görüyorum.	2,72	1,17
64R	Burada terfi edebilmek için işini iyi yapmaktan çok iyi pazarlamak önemlidir.	2,13	1,13
49	İşimi farklı bir şekilde yaptığımda olumlu tepki alırım.	2,73	1,12
56	Burada sosyal haklardan her unvan düzeyindekiler eşit olarak yararlanır.	2,59	1,30
40	Yaptığım iş karşılığında sık sık övgü alırım.	2,37	1,11
54	Burada dalkavuklardan ziyade işini iyi yapanlar terfi ederler.	2,45	1,28
33	Çabalarımın yeterince desteklendiğini düşünüyorum.	2,70	1,18
65	Amirimin üstündeki yöneticiler kendilerine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenirler.	2,93	1,25
55R	Amirimin üstündeki yöneticiler astlarına karşı adil davranmazlar.	2,89	1,16
50	Amirimin üstündeki yöneticiler işlerinin ehlidir.	2,90	1,24
Fakt.Ort.		2,54	

Faktör 2-İLK AMİRLE İLİŞKİLER (DENETİM)			
35	Amirim kendisine iletmiş sorunlarla yakından ilgilenir.	3,60	1,11
34	Amirimi seviyorum.	3,69	1,05
3	Amirim işinin ehlidir.	3,58	1,10
16	Amirim bana karşı adil değil.	3,49	1,14
21	Amirim astlarının duygularını pek dikkate almaz.	3,31	1,16
38	Amirim yapmış işle ilgili düşüncelerime önem vermediğini hissediyorum.	3,29	1,17
Fakt.Ort.		3,50	
Faktör 3-İŞİN YAPISI			
51	Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha fazla sevmemi sağlıyor.	3,23	1,24
29R	İşim bana anlamsız geliyor.	3,75	1,17
61R	Burada yapmakta olduğumdan başka bir iş yapmayı tercih ederim.	3,00	1,29
8R	İşimin can sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	3,41	1,28
26R	Burada yapmakta olduğum işlerden hoşlanmıyorum.	3,26	1,27
11	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	3,54	1,22
70	Bundan sonra da şu an yapmakta olduğum işi yapmaya devam etmeyi isterim.	3,12	1,30
Fakt.Ort.		3,33	

Faktör 4-SOSYAL HAKLAR			
9R	Buradan her çıkışında yazılı izin almak zorunda kalmaktan rahatsızım	2,40	1,29
44R	Öğle tatillerinde dışarı çıkmak için izin almak zorunluluğu beni rahatsız ediyor.	2,14	1,23
72R	Burada her izin alışımında açıklama yapmaktan rahatsızım.	2,32	1,29
15R	Sahip olmadığımız ama olmamız gereken sosyal haklar var.	2,26	1,09
46R	Amirinin her istediğini yapanların yükselebileme şansı iyi çalışanların yükselebileme şansından daha fazladır.	2,46	1,27
Fakt.Ort.			2,31
Faktör 5-ÇALIŞMA ARKADAŞLARI			
69	İşle ilgili olmayan konularda bile ne zaman ihtiyacım olsa çalışma arkadaşlarım yardıma koşarlar.	3,79	1,03
60	Burada yaşadığım sorunları çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	3,67	1,03
12	İş arkadaşlarımı eğlenceli buluyorum.	3,29	1,15
75	Burada karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz.	3,36	1,22
62	Burada birbirimizin işini kolaylaştıracak bir çalışma düzenimiz var.	3,16	1,27
30R	Birlikte çalıştığım insanlardan hoşnut değilim.	3,76	1,08
Fakt.Ort.			3,51

Faktör 6-İŞİN YAPILMA ŞEKLİ			
41R	Burada hiyerarşik kademelerin çok fazla olması işlerin yapılmasını zorlaştırıyor.	2,50	1,24
13R	Buradaki gereksiz kurallar nedeniyle işim başımdan aşkın.	2,99	1,29
24R	Ne zaman iyi bir iş yapmaya çalışsam gereksiz kurallarla karşılaşırım.	2,78	1,16
32R	Burada görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı olmaması nedeniyle yaptığım işlerden zevk almıyorum.	2,96	1,25
Fakt.Ort.			2,80
Faktör 7-MAAŞ			
1	Maaş artış olanaklarından memnunum.	3,02	1,20
53	Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum.	3,86	1,02
45R	Maaş artış oranları yeterli değil.	2,58	1,24
19	Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim maaşı aldığımı düşünüyorum.	3,59	1,17
18R	Aldığım maaşı düşündüğümde kurumca takdir edilmediğimi hissediyorum.	3,11	1,23
Fakt.Ort.			3,24
Faktör 8-ÇALIŞMA KOŞULLARI			
27	Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum.	2,60	1,34
28	İşimi yaparken kullandığım araç-gereç ve teknolojinin yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,20	1,31
43	Yaptığım iş sayesinde kendimi geliştirebiliyorum.	2,65	1,34
52R	Buradaki güvenlik önlemlerinin onur kırıcı olduğunu düşünüyorum.	3,21	1,31
Fakt.Ort.			2,91
Faktör 9-İLETİŞİM			
71R	Burada yaptığım işin hangi amaca hizmet ettiğini bilmiyorum.	3,80	1,16
58R	Burada ne olup bittiğinden genelde haberim yok.	2,71	1,13
68R	Burada verilen işler tam olarak açıklanmıyor.	3,06	1,14
Fakt.Ort.			3,19

Çalışanların performansını engelleyen iş ortamına ait koşullar örgütsel kısıtlar olarak adlandırılır. Bu kısıtlar diğer çalışanlar ve iş ortamının fiziksel koşulları gibi işin birçok farklı yönünden kaynaklanabilir. Örgütsel kısıtlarla ilgili araştırmaların çoğu performans ile ilişkilendirilerek yapılmış olsa da bunların iş doyumu ile de ilintili oldukları görülmektedir. Şöyle ki, işyerinde yüksek düzeyde kısıtla karşı karşıya olduğunu düşünen çalışanlar işlerinden doyum sağlayamama eğilimindedirler. Spector (1997), farklı kısıt ölçümleri ve iş doyumunun beş boyutu arasında anlamlı ilişkiler olduğunu aktarmakta ve bunlar arasındaki korelasyonları şöyle sıralamaktadır.