

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR SINIRLARI DÂHİLİNDE FAALİYET
GÖSTEREN İLÇE BELEDİYELERDEKİ İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

İLKER DEMİR

İstanbul, 2013

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR SINIRLARI DÂHİLİNDE FAALİYET
GÖSTEREN İLÇE BELEDİYELERDEKİ İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

İLKER DEMİR

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE

İstanbul, 2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1012.030017 numaralı öğrencisi İlker DEMİR'in "İstanbul Büyükşehir Sınırları Dahilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18.07.2013 tarih ve 2013/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **BASARI**.. ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **KABUL** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı


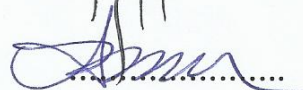
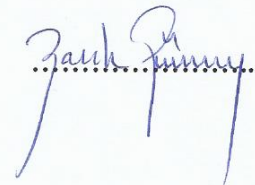
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 31/07/2013

1) Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Salih GÜNEY


.....

.....

.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖN SÖZ

Yirmi dört yıllık çalışma hayatım içerisinde 18 yıl insan kaynakları bölümünde çalışmış bir belediye personeli olarak İstanbul Büyükşehir sınırları dâhilinde yer alan ilçe belediyelerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisine yönelik yapmış olduğum bu çalışmada tecrübelerimden faydalandığım kadar bilgilerimi akademik düzeye taşımamı sağlayan tüm hocalarıma katkıları çok büyüktür. Başta tez danışmanım Sayın, Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE ve bana emek veren tüm hocalarıma, anketlerin doldurulmasında emeği geçen İstanbul'daki tüm belediye çalışanlarına ve belediyelerin özellikle İnsan Kaynakları Müdürlerine teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖN SÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Kavramları	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci.....	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları	10
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	15
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	17
1.5.1. Yeterlik İlkesi.....	17
1.5.2. Kariyer İlkesi	18
1.5.3. İnsancıl Davranış İlkesi.....	19
1.5.4. Eşitlik İlkesi	20
1.5.5. Güvence İlkesi	20
1.5.6. Açıklık İlkesi	21
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi	22
1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	24
1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması	24
1.7.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi.....	27

1.7.3. Performans Değerlendirme	28
1.7.4. Kariyer Yönetimi	30
1.7.5. Ücret Yönetimi	33
1.7.6. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İş Sağlığı)	35
1.7.7. Endüstri İlişkileri (İşçi – İşveren İlişkileri).....	37
1.7.8. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu.....	38
1.8. Belediye Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	40
1.8.1. Belediyelerde Norm Kadro	42

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi.....	45
2.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	48
2.2.1. Bireysel Faktörler	48
2.2.1.1. Cinsiyet	48
2.2.1.2. Yaş	49
2.2.1.3. Kişilik	50
2.2.1.4. Eğitim Durumu.....	51
2.2.1.5. Unvan.....	51
2.2.2. Örgütsel Faktörler	52
2.2.2.1. İşin Kendisi	52
2.2.2.2. Yönetim	53
2.2.2.3. Çalışma Arkadaşları	53
2.2.2.4. Terfi	54
2.2.2.5. Ücret.....	55

2.2.3. Çevresel Faktörler.....	55
2.3. İş Tatmini ve Motivasyon	56
2.3.1. Kapsam Kuramları	57
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	58
2.3.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı	59
2.3.1.3. McClelland Başarı – Güç Kuramı	59
2.3.1.4. Alderfer ERG Kuramı	60
2.3.2. Süreç Kuramları	62
2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	62
2.3.2.2. Lawler – Porter Beklenti Kuramı.....	63
2.3.2.3. Adams Eşitlik (Denklik) Kuramı	64
2.3.2.4. Skinner'in Pekiştirme Kuramı	65
2.4. İş Tatmini Sağlamanın Faydaları	67
2.4.1. Verimlilik	67
2.4.2. Örgütsel Bağlılık	68
2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık.....	69
2.5. İş Tatmini Sonuçları	70
2.5.1. Örgüt Açısından Sonuçları	71
2.5.1.1. İş Tatmininin Başarıya Etkisi	71
2.5.1.2. Devamsızlık.....	72
2.5.1.3. İş Gücü Devri.....	73
2.5.1.4. İş Tatmininin Diğer Etkileri.....	74
2.6. İş Tatmininin Ölçülmesi.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı	78
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	79
3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	80
3.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	80
3.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İş Tatmini Etkisi Ölçeği	80
3.4. Verilerin Analizi	82
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	83
3.6. Bulgular	83
3.6.1. Örneklem Grubundaki Çalışanlara İlişkin Demografik Analizler...83	
3.6.2. Karşılaştırmalara İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	90
3.6.3. Faktörlerin Güvenirlik Analizi	94
3.6.4. Faktörlerin Korelasyon Analizi	96
3.6.5. Faktörlerin Regresyon Analizi	97
3.6.6. İstatistiksel Farklılık Testleri	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA	116
EKLER.....	128
ÖZET	130
ABSTRACT	132

KISALTMALAR DİZİNİ

A.g.e.	Adı geçen eser
DMK	Devlet Memurları Kanunu
DMS	Devlet Memurları Sınavı
DPB	Devlet Personel Başkanlığı
İ.İ.B.F.	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İKY	İnsan kaynakları yönetimi
KMO	Kaiser – Meyer – Olkin İstatistiği
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SPSS	İstatistiksel analiz yazılımıdır. (<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>)
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa No.
Tablo 3.1. Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 3.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	81
Tablo 3.3. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	84
Tablo 3.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	85
Tablo 3.5. Çalışanların Çalıştıkları Kurumlarına Göre Dağılımları.....	86
Tablo 3.6. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları.....	87
Tablo 3.7. Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları.....	88
Tablo 3.8. Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımları.....	89
Tablo 3.9. İKY Uygulamaları Etkinliği Ölçeği Örneklem Büyüklüğü Testi.....	90
Tablo 3.10. İKY Uygulamaları Etkinliği Ölçeği Maddelerinin Faktör Sayısının Belirleme ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri Testi (Total Variance Explained).....	91
Tablo 3.11. İKY Uygulamaları Etkinliği Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) Tablosu.....	92
Tablo 3.12. İKY Uygulamaları Etkinliği Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Göre Sınıflaması.....	93
Tablo 3.13. İKY Uygulamaları Etkinliği Ölçeği Maddelerinin ve İş Tatminin Güvenirlik Analizi Sonuç Tablosu.....	95
Tablo 3.14. İKY Uygulamaları Etkinliği Faktörlerinin ve İş Tatmininin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	95
Tablo 3.15. Değişkenlerin Arasındaki İlişki (Korelasyon) Tablosu.....	96
Tablo 3.16. Regresyon Analizi Model Anlamlılığı.....	98
Tablo 3.17. Regresyon Analizi Katsayılar Anlamlılığı.....	98
Tablo 3.18. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar.....	99
Tablo 3.19. Yaşa Göre Karşılaştırmalar.....	100
Tablo 3.20. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar.....	102
Tablo 3.21. Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırmalar.....	104
Tablo 3.22. İş Tatmininin Çalışılan Kuruma Göre Değişip Değişmediğinin Testi.....	106

Tablo 3.23. Eğitim ve Kariyer Planlama Uygulamalarının Çalışılan Kuruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Testi	106
Tablo 3.24. Kurum İçi İlişkiler ve Performans Yönetimi Uygulamalarının Çalışılan Kuruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Testi	107
Tablo 3.25. İş Güvenliği Uygulamalarının Çalışılan Kuruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Testi	108
Tablo 4.1. İKY Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi Farklılıklar Sonuç Tablosu	111

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa No.
Şekil 1.1. Büyük Bir Örgütte İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi	23
Şekil 3.1. Cinsiyet Değişkeninin Yüzde Dağılım Grafiği	84
Şekil 3.2. Yaş Değişkeninin Yüzde Dağılım Grafiği	85
Şekil 3.3. Eğitim Durumu Değişkeninin Yüzde Dağılım Grafiği.....	86
Şekil 3.4. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılım Grafiği .	88

GİRİŞ

İster kamu isterse özel sektör olsun tüm organizasyonların başarı zirvesine çıkabilmeleri; stratejilerini doğru saptamalarına ve sistemi bu strateji kapsamında yürütmelerine bağlıdır. İşletmelerin uygun stratejisini planlaması için de insan kaynaklarının üzerinde önemle durması gerekmektedir. Farklı bir boyuta geçen dünya koşullarında rekabetçiliğin ön planda tutulduğu bir alanda, işletmelerin, kuşkusuz birinci planda tutmaları gereken husus insan kaynaklarıdır ve zamanla bu hususun önemi daha da artmaktadır.

Organizasyonlar insan kaynaklarını stratejik olarak değerlendirmelidir. İnsan kaynaklarını stratejik olarak değerlendirmeyen ve diğer işletme fonksiyonlarından daha önemli kılmayan örgütlerin sektördeki güçleri zarar görmektedir. İşletmelerde göz ardı edilemeyecek konu tüm personelin merkezinde insan faktörü olduğudur.

Her insan farklı özellikler taşımakta olduğundan insanların yönlendirilmesi ve yönetilmesi son derece güçtür. Ancak bu denli güç ve karmaşık olan insanların stratejik yönetilmesi ile ve bu yönetimin örgütlerin stratejisi ile bütünleştirilmesi, örgütlere büyük bir başarı sağlayacaktır.

Belediyeler de çok çeşitli alanlarda kamu hizmeti veren gelişmiş ve çok büyük olarak örgütlenmiş organizasyonlardır. Bir organizasyon, ancak faaliyetleri ile rakiplerince kolaylıkla taklit edilemeyecek özgün değerler oluşturabilirse kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Oluşan her türlü değişime ve gelişmeye rağmen, önemini yitirmeyen en önemli unsurlardan biri, insan kaynakları ve bu kaynaklardan en yüksek düzeyde performans ve verim sağlamaktır. Hâlbuki küreselleşme ve diğer çevresel farklılaşmaların etkisiyle, mali sermaye ve ölçek ekonomilerine ilişkin geleneksel kaynaklar, sahip olunan pazarlar, kullanılan teknoloji, başarı yönünden önemini yitirmektedir. Tüm organizasyonlar, örgüt ve işletmeler artık aynı doğal kaynakları kullanabilmekte, aynı mali kaynaklardan faydalanabilmekte, aynı teknolojiye

sahip benzer üretim araçlarını kullanabilmektedirler; bu kaynaklar taklit edilebilecek konumdadırlar. Bu sebeple performansı artırarak devamlı rekabet üstünlüğü sağlayabilecek olan ve örgüt becerilerini en üst noktaya taşıyarak gerçek değişimi sağlayabilecek en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu artık yaygın biçimde benimsenmektedir.

Çalışmanın insan kaynakları uygulamaları bölümünde; insan kaynakları ve personel kavramlarından, insan kaynakları yönetiminin tanımından, gelişim süreci ve amaçlarından, ilkelerinden, belediyelerdeki insan kaynakları yönetimi ve norm kadrodan, insan kaynakları yönetiminin örgütlenmesi sürecinden, fonksiyonlarından ve zorunlu insan kaynakları uygulamaları ve insan kaynaklarında eğitimden bahsedilmiştir.

İş Tatmini konulu bölümde; iş tatmini tanımı ve önemi, iş tatminine etki eden faktörler, iş tatmini sağlamanın faydaları, iş tatmini ile ilgili kuramlar, süreç kuramları, iş tatmini sonuçları ve iş tatmininin ölçülmesi konuları üzerinde durulmaktadır.

Analiz bölümü olan son bölümde ise araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması süreci üzerinde durulmuştur. Verilerin analizi hakkında kısa bilgi verildikten ve araştırmanın sınırlılıkları açıklandıktan sonra bulgular, tablo ve grafiklerle yorumlanmış belediyelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Kavramları

İnsan kaynakları yönetimi kavramı; gelişen zaman içinde istihdam, ekonomi, nüfus, iş odaklı çalışma gücü, sendikal haklar ve sosyal alanda gerçekleşen gelişmeler ile iş yaşamında oluşan gelişmeler neticesinde; daha önceleri kamu ve özel kuruluşlarda görev alan iş görenlerle ilgili çalışmalarını açıklamak için kullanılan "personel yönetimi" kavramının yerine kullanılmaya başlamıştır¹. Gelişen zaman içinde personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bıraktığı günümüzde ise stratejik insan kaynakları yönetiminin ön plana çıktığı görülmektedir.

Personel yönetimi genel işlev olarak; işe alma, seçme ve yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme gibi faaliyetleri üstlenmiş, organizasyon stratejilerinin nasıl yönlendireceği konularına hiç katılmadan kendi sınırları içinde işlevini yerine getirmiştir. Oysa günümüzde insan kaynakları deyimi, organizasyonun hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan "insanı" ifade eder². Organizasyonlarda insanlar tarafından oluşturulmakla beraber yine insanlar için, insan gereksinimlerini sağlamak amacındadırlar. Dolayısıyla örgütlerin var olma nedeni insandır; "insan" gereksinimlerini tatmin etmek istediği için bir yandan "örgüt amacı" diğer yandan da hem girişimci ve yönetici olarak hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak "örgütün aracı" pozisyonundadır³. İnsana odaklanmayan işletmelerin rekabet gücü azalmaktadır.

Bununla birlikte örgüt içinde çalışanlar, işlerini yaparken farklı duygu ve düşüncelerini işlerine yansıtan davranışlarda bulunurlar. Bu davranışlar

¹ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayın, 1999, s.26.

² Cavide Uyargil, vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010, s.2.

³ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s.1.

kızgınlık, tatminsizlik, sevinç, çatışma veya güç mücadelesiyle ilgili olabilir. Bunlar ve benzer nedenlerden dolayı gerçekleşen davranışlar örgütsel amaç ve hedefleri etkiler⁴. Tüm örgütlerin ortak özelliği, ortak elemanı insan faktörüdür. İnsan örgütlerde bir yandan örgüt hedefi, bir başka yandan da örgüt aracı konumunda ise, insan niteliklerinin önemszenmesi gerekmektedir. İnsan nitelikleri elbette ki çok fazladır fakat genel olarak insan niteliklerinden bazıları şu şekildedir⁵:

- Her insan, sevilmek ve sayılmak istemektedir. Övülmekten ve takdir edilmekten hoşlanmaktadır. Kendisinin çok önemli ve çok değerli olduğuna inanmaktadır.
- Çok sayıda insan eleştiriden hoşlanmamaktadır, ben merkezlidir ve kendilerini genellikle haklı bulmaktadır.
- Her insanın kendine göre inancı, hedefi ve menfaati bulunmaktadır.
- Herkesin kendine has tutum ve üslubu bulunmaktadır.
- Her insanın farklı bir kişiliği bulunmaktadır.
- İnsanların ilgi alanları değişiklik göstermektedir.
- İnsanların belli bir gücü ve çevresi bulunmaktadır. Genellikle etraflarına önem vermektedirler ve başkalarına karşı duyarlıdırlar.
- İnsanlar mükemmel oldukları kadar hatalıdırlar ve hayal güçleri de son derece güçlü ve geniştir.
- İnsanlar sözlerden çok, hareketlere önem vermektedirler.
- İnsanlar bağımsızlığı sevmektedirler ve başkalarından farklı olmak istemektedirler.

İnsan kaynakları deyimi bir örgütte, en üst düzey yöneticiden en alt seviyedeki çalışanlara kadar tüm personeli kapsamaktadır⁶. Herhangi bir örgütte insan kaynakları denildiğinde; yöneticiler (üst-orta-alt basamak yöneticileri), yönetilenler (işçiler, memurlar vb.), yardımcı işgücü (işletmenin

⁴ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Nobel Yayın, 2011, s.1.

⁵ Mehmet Öner, **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000, s.25.

⁶ Uyargil vd., **a.g.e.**, s.4.

hedeflerinin yerine getirilmesine dolaylı katkı veren insan kaynakları), teknik işgücü (doktor, mühendis vb.), danışmanlar anlaşılabilmekte⁷ olup bir organizasyondaki bütün çalışanlar “insan kaynakları”nı meydana getirmektedir. İnsan kaynakları terimi bir organizasyonda, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar organizasyon bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi organizasyon dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir⁸. Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi; insana odaklanmış, iş görenlerin ilişkilerini belirli bir disiplin içerisinde inceleyen, kurum kültürüne uygun personel politikası geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde anahtar vazifesi gören bir fonksiyona sahiptir⁹. Günümüzde yaşanan büyük rekabet insan kaynakları yönetimi yaklaşımını ön plana çıkartmıştır.

İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine modern bir bakış açısidir. Bu yaklaşım, insan faktörünü örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. "İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır"¹⁰.

Gerekli özellikleri taşıyan insan kaynaklarına sahip olmayan kuruluşların özellikli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta kalmaları, sosyal farklılaşma hızına ayak uydurmaları, bunun için gerekli yenilikçiliği zamanında görüp uygulamaları mümkün olmamaktadır¹¹. Bu gerçeklik, Kamu idarelerinde de personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesinin en önemli gerekçelerindendir.

İnsanı önemsemeyen örgütler, insan davranışları üzerinde ters etki oluşturmakta ve verimlilik yükseltmek istenirken, tersine verimliliğin

⁷ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s.21.

⁸ Uyargil vd., **a.g.e.**, s.2.

⁹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009, s.13.

¹⁰ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: TODAIE Yayını, 1993, s.55.

¹¹ Aykaç, **a.g.e.**, s.22.

azalmasına yol açmaktadır. Örgütte insana yalnızca bir maliyet ögesi olarak bakılmamalı, örgütlerde değişikliği oluşturacak öge olarak incelenmelidir. Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetiminin esas vazifesi, personelin bir taraftan kendi gereksinimlerini tatmin ederken diğer taraftan yüksek bir verimliliğe erişmelerini güdüleyici bir örgütsel çevre meydana getirmek olmalıdır¹². Kendi ihtiyaçlarını karşılayamayan bir çalışanın verimli olması beklenemez.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin üç alanda gerçekleştiği bilinmektedir. Birincisi, artık tüm fonksiyonel departmanlardaki ve tüm hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler, birer insan kaynağı yöneticisi olarak da kabul edilmektedir. Bunun anlamı, her yöneticinin, astlarının gelişimi ve iş tatmini ile ilgilenmesidir. İkincisi, çalışanlar birer örgütsel değer olarak kabul edilmektedirler. Binalar ya da makineler değil, çalışanlar firmanın rekabet avantajını oluşturmaktadır. Üçüncü olarak, insan kaynakları yönetimini, organizasyonun amaçlarıyla, çalışanların ihtiyaçları arasında uyumlaştırma süreci biçiminde işlediği belirtilmektedir¹³. İnsan kaynaklarının verimli olabilmesi bu süreci iyi yönetebilen insan kaynakları politikalarına bağlıdır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci

İnsan kaynaklarının geçmişten günümüze tarihsel süreci incelendiğinde, zaman içerisinde çeşitli aşamalardan geçtiği görülmektedir. 1900'lü yılların başında Elton Mayo ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği Hawthorne araştırmaları ilk kez iş ve insanı birleştirmiştir¹⁴. 18nci yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlayan endüstri devrimi daha sonra hızla kıta Avrupa'sından tüm dünyaya yayılmıştır. Bu devrim; ekonomik, kültürel, toplumsal açıdan toplumları büyük farklılıklara uğratmıştır. Devrimi başlatan esas olay çeşitli üretim teknolojilerinin firma düzeni içerisinde

¹² Yüksel, a.g.e., s.4.

¹³ M.Şerif Şimşek, vd., **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.327.

¹⁴ Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Adana: Nobel Kitabevi, 2010, s.4.

değerlendirilmeye başlanması sonucunda kitlesel üretime geçiştir. Örgütte kitlesel üretime geçilmesi, atölye üreticilerini zor duruma sokmuştur. Şirketler yeni endüstri sisteminde özellikli işgücüne gereksinim duymaya başlamıştır¹⁵. Farklılıkların ekonomik ve sosyal yönden çekilmez bir durum almasıyla bu dönemde işçi sorunlarına işverenler daha duyarlı olmuşlardır. Çağdaş anlamda insan kaynakları yönetiminin öncülerinden olan Robert Owen bunlardan birisidir. Owen; iş verimini artırmak için, ya kişiyi kendisine zarar veren ortamdan uzaklaştırmak gerektiğini ya da ona en iyi çalışma ortamı yaratılması gerektiğini savunmuştur¹⁶. Bu düşünce, insan kaynakları içinde bir yönetim fonksiyonu oluşturulmasında çok önemli katkıda bulunmuştur.

Sanayi devriminde; ekonomik, kültürel ve toplumsal açıdan ticaretin hız kazanmasının, toplumlara büyük farklılıklar yaşattığı ve kitle üretimi yapan fabrika endüstrisinin gelişmesini sağlamanın haricinde, bir sosyal felakete neden olduğu da görülmektedir. Firma sahiplerinin ve girişimcilerin durumları zamanla düzelirken, işçilerin ve sade insanların durumları kötüleşmiş, işsizlik baskıları nedeniyle, çalışma ve gelir güvenlikleri zarara uğramış ve bu durum personelin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Sonuçta devlet, işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmiş, iş görenleri koruyan yasalar çıkarılmış, iş görene özgür toplu pazarlık ve grev hakkı sağlanmıştır. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetiminin düzenli olarak başlayıp gelişmesinde olukça etkili olmuştur¹⁷. Kamu yönetimlerinin bu aşamada katkı ve etkisi azımsanmayacak derecededir.

1950'li yıllarda ilk arayışların başladığı insan kaynakları yönetimi, 1980'lerde ABD ve İngiltere'de gereksinim olarak belirginlik kazanmış ve ilgi çekmiştir. 1980'li yıllarda kişilerin içinden gelen çalışma isteği, iş tatmini ve şirketlerin hedeflerine bağlanma düzeyinin, verimi etkileyen en önemli

¹⁵ Sami Güven, **Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, ss.85-89.

¹⁶ Güven, **a.g.e.**, s.54.

¹⁷ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s.3.

faktörler olduğu tespit edilmiştir. Hızlı bilgi artışı, farklılaşma ve gelişim, değerlerdeki aşınmalar ve benzeri tüm gelişmeler karşısında, insanın farklılaşan rolünün sorgulanması, iş hayatında personelin iş yapan olmaktan çıkıp işi yönlendiren bir duruma gelmesi ve bunun gerektirdiği dönüşüm gibi gelişmeler insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde etkili olmuştur¹⁸. Kısaca çalışma hayatı içinde insanın bir bütün olarak incelenmesine yönelik duyulan ihtiyaçlar bu yaklaşımın geliştirilmesindeki en önemli unsurdur.

Değişen koşullar altında içinde buldukları çevreye uyum sağlayamayan, gerekli örgütsel değişiklikleri yapamayan şirketler ya faaliyetlerini sona erdirmek zorunda kalacaklar ya da kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanabilecekleri farklı karar ve uygulama yetenekleri geliştireceklerdir.¹⁹ Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi değişen ekonomik ve politik farklılaşma sürecinde iş ve insan ilişkilerinin; bir bakıma da çalışma ilişkilerinin değişiklik göstermesiyle oluşan şartların işe ve insana bakış açısının tarihçesidir. Fındıkçı'ya göre, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim sürecini, insana ilişkin bilgilerin sağlandığı ilk çağlara kadar götürmek mümkündür²⁰. Tabii ki ilkel çağlara göre günümüzdeki şirketlerin küreselleşme politikaları göz önüne alındığında insan kaynakları yönetimi alanında yeni yaklaşım arayışları kaçınılmazdır.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili ilk çalışmalar personel yönetimi adı altında gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu durum, 50-60 senedir yaygın bir biçimde çeşitli uygulamaları, personelin yetiştirilmesi, yönetimi ve yönlendirmesiyle ilgili yeterlilikleri ifade etmek için değerlendirilmiştir. Personel yönetimi süreci örgütün teknik etkinlikleri üzerine gerçekleştirildiğinden, örgüt personeli denetlenmesi ve yönetilmesi gereken herhangi bir sermaye olarak görülmüştür. Bu duruma ilave olarak, işlevlerin çeşitliliğindeki ciddi artış tüm yöneticilerde personel yönetme yükümlülüğünü azaltma eğilimini de

¹⁸ Fındıkçı, a.g.e., s.9.

¹⁹ Hayri Ülgen ve Kadri S.Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010, s.32.

²⁰ Fındıkçı, a.g.e., s.6.

meydana getirmiştir. 1980'li yıllarda insan kaynağının sınırsız becerilerini geliştirmenin ve işe koşmanın gerçekleşmesiyle meydana gelen negatif durumların giderilebileceği anlayışıyla, insan kaynakları kavramı ortaya atılmıştır. Böylece geleneksel personel yönetimi anlayışına karşı insan kaynakları yönetimi anlayışıyla yönetimin merkezine insan alınmıştır²¹. Günümüzde zorlu rekabet koşulları içinde insan kaynağını kullanma becerileri geliştiremeyen ve insana değer vermeyen şirketlerin süreklilik sağlayabilmeleri mümkün değildir.

Personel yönetimi genel anlamıyla; işe alma, işten çıkarma ve arşiv tutma, ücret bordrolarını hazırlama gibi sıradan ve uzmanlık gerektirmeyen idari işlerin bütünüdür. Yeni görüşlerle insanın en değerli sermaye olduğu bilinmeye başlandıkça; bu görevlere çok daha özel ve uzmanlık gerektiren görevler eklenmiştir. Böylece 1980'li yıllardan beri personel yönetimi fonksiyonuna seçenek olarak insan kaynakları yönetimi ismi altında yeni çalışmalar hızlanmıştır. Buna göre insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; insan kaynakları planlarının oluşturulması, iş analizleri, iş tanımları, aktif seçim sistemleri, eğitim yöntemleri, ücret, güvenlik yönetimi, performans yönetimi, yan ödemeler, sağlık, kariyer yönetimi, iş tatmini, motivasyon ve performans yönetimi, stres ve çatışma yönetimi gibi işlevleri içererek personel yönetiminden çok daha detaylı ve uzmanlaşmış bir duruma gelmiştir²². Bu gelişmeye yönelik iş görenlerin de daha fazla nitelikli olmaları zorunlu bir duruma gelmiş, kurumlar eğitimlerle insana yatırım yapmaya başlamışlardır.

Gelişen ve değişen anlayış sonucu pek çok şirket, personelini en değerli varlık olarak benimsemeye başlamıştır. Bu duruma ilave olarak, insan kaynakları departmanlarından veri talebi de çoğalmıştır. Bu veriler, genellikle

²¹ Vehbi Çelik, “İnsan Kaynağı Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması”, **İzmir I. Eğitim Kongresi**, (25-27 Kasım 1991), 9 Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Yayını, Aralık 1993, s.194.

²² Demet Gürüz ve Gaye Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Media Cat Kitapları, 2004, s.13.

işe alım süreciyle ilgili maliyet ve kazançlar üzerine olmaktadır. Bunun haricinde aktif proje takımları yaratmak için, personelin hakkında tutulan veriler de gereksiz olmaktadır. İnsan kaynakları departmanının amacı, motivasyon ve performansı yüksek iş görenin haricinde iş görenin performansları ve kabiliyetlerine göre dağılımları üzerine analiz, takip ve raporlama yapabilecek karar – destek sistemleri oluşturmaktır. Diğer taraftan çalışan idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur²³. Artık tüm örgütler insan kaynaklarının rutin personel işleri dışında bir yönetim fonksiyonu olduğunu da kabul etmişlerdir. Özellikle büyük şirketler, yılsonu raporlarında insan kaynaklarını “insan sermayesi” veya “entelektüel sermaye” olarak görmekte ve kendilerine sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli varlıklarının bu sermaye olduğunu vurgulamaktadırlar²⁴. Bu gelişmeler günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynaklarının yönetiminde, insan kaynağı yaklaşımı günümüzde baskın eğilimdir. Bu yaklaşıma göre hem örgütsel verimliliğin artırılması hem de çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amaçlanır. Örgütsel hedefler ile bireysel ihtiyaçların birbirini destekleyecek şekilde ele alınması insan kaynakları yaklaşımının çıkış noktasıdır. Bunu sağlayabilmek için çalışanların doğru bir şekilde yönetilerek geliştirilmeleri sağlanmalı ve uzun vadede kazanç hedeflenmelidir. İş görenler ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak ihtiyaçlarını karşılayabilmeli; becerilerini maksimum seviyede kullanabilecekleri çalışma ortamına sahip olabilmelidirler. Bu çerçevede oluşturulacak insan kaynakları yönetim programları hem örgütün hem de çalışanların hedeflerini göz önünde bulundurmalı ve gerekli eğitim

²³ K. Ufuk Bilgin ve Nihat Aytürk, “Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt.75, Sayı.438, (Mart-2003), ss.5-7.

²⁴ Özgen ve Yalçın **a.g.e.**, s.5.

programlarıyla çalışanların kendilerini geliştirebilmelerine imkân verilmelidir²⁵. Artık personel bölümleri isimlerini yavaş yavaş insan kaynakları bölümü olarak değiştirmelerine rağmen çalışanlarına ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamamışlardır. Ancak fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni yeni kavramlar girmeye başlamış ve insan kavramının önemi zamanla çoğalırken, doğru iş için doğru bireyin tercih edilmesi, insan kaynakları bölümünün öncelikli vazifelerinden birisi olmaya başlamıştır. İşletme içerisindeki iş görene yapılan yatırımın aslında işletmenin hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve aktifliğini çoğalttığını anlayan işletmeler, eğitime ağırlık vermeye başlamışlardır. Gün geçtikçe birtakım büyük işletmelerde eğitim bölümü kendi içerisinde gelişerek insan kaynakları bölümünden ayrılmıştır. Günümüzde artık çok sayıda işletme, rekabette geri kalmamak amacıyla insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamış ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden biri haline geldiğinin en doğru göstergesi olmuştur²⁶. Ülkemizdeki kamu kurumlarının henüz tam anlamıyla insan kaynakları departmanlarına gerekli önemi vermediği görülmekle birlikte geçmişe göre oldukça ilerleme sağladıkları da bir gerçektir.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en dinamik işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun devamlılığını sağlamak gerekçesiyle ortaya konan davranışların bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Bu çerçevede günümüzde insan kaynakları yönetiminin üç alanda gerçekleştiği belirtilmektedir. Birincisi, artık tüm fonksiyonel bölümlerdeki ve tüm hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler birer insan kaynağı yöneticisi olarak da kabul edilmektedir. Burada ifade edilmek istenen her yöneticinin astlarının gelişimi ve iş tatmini ile ilgilenmesidir. Örneğin hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler

²⁵ **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Edt:Figen Tahiroğlu, Ernst&Young, İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, ss.19-20.

²⁶ Funda Ferik, "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci", Erişim: <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1351-insan-kaynaklarinin-gelisim-sureci.html>, (2 Haziran 2012).

astlarına yönelik araştırmalar yürütmekte, kariyerlerini planlamakta, performansını değerlendirmekte ve katılımı isteklendirici ve özendirici tutumlar geliştirmektedirler. İkincisi ise tüm iş görenler rekabet avantajını oluşturan birer örgütsel değer olarak kabul edilmektedirler. çnc olarak da iş görenlerin kurum ile aynı tatmin düzeyine ulaşmalarının saęlanmasıdır²⁷. İnsan kaynakları yönetim politikalarının bu son derece önemli üç alanda başarılı olabilmeleri kurumsal kültürün oluşturulmasıyla daha kolay sağlanabilir.

İnsan öğesinin bu denli önem kazanması, aynı hedefi gerçekleştirmek üzere bir arada toplanarak bir örgüt meydana getiren işçilerin arasındaki ilişkilerin, değişik bir gözle ve tekrar incelenmesini gerektirmiştir. Nitekim klasik personel kuramları ve uygulamaları günümüz organizasyonlarında iş görenlerin gereksinimlerini sağlamada yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de kapsayan, fakat bununla kısıtlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; iş görenlerle işyeri, işyeri ile devlet arasında ve daha çok iş görenlerle ilgili mali – hukuki ilişkileri kapsayan bir bölüm özelliğindedir. İnsan kaynakları yönetimi ise iş gören gereksinimlerinin belirlenmesi, iş gören gereksinimine dair ilanlarının hazırlanması, uygun iş görenlerin seçilerek, kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlemesi, çatışmaların çözümü, kişiler ve topluluklar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, tekrar yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin meydana gelmesi, “biz” duygusunun gelişmesi, işçilerin eğitimi ve gelişmesine kadar çok sayıda uygulamayı iermektedir²⁸. İnsan kaynakları yönetimi; iş görenlerin işlerini en verimli ve tatminkâr bir biçimde yapabileceği şartları tespit ederek, bunları işletme başarisına yönlendirmelidir. İşletme yönetiminde insan öğesine verilen değer yükseldikçe iş görenlerin verimi ve yapılan işlerin kalitesi de yükselmektedir. Böyle bir sistemin oluşturulabilmesi için insana saygının esas olması ve

²⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2011, s.9.

²⁸ Fındıkçı, a.g.e., ss.12-13.

“önce insan” anlayışının kabullenilmesi gerekmektedir²⁹. İşletmelerde insana verilen değer arttıkça çalışanların verimi de artmakta ve örgütsel bağlılığı da güçlenmektedir.

Barutçugil'e göre, İnsan Kaynakları Yönetimi, bir organizasyon içerisinde yüksek performanslı işgücünün sağlanması, geliştirilmesi, motivasyonunun kazanılması ve elde tutulması için yerine getirilen bütün faaliyetlerin yönetimidir. Yine Barutçugil'e göre, genel bir tanımla “İnsan kaynakları yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan iş görenlerin, aktif yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak ifade edilebilmektedir.³⁰” Örgütün stratejik plan ve amaçlarına uygun bir insan kaynakları yönetimi sisteminin oluşturulması sürdürülebilir üstün rekabet gücünün elde edilmesi için büyük önem taşır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, insanı temel hedef olarak benimseyip, kurum ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir araç olarak ifade edilmektedir. Kurum, yönetim ve iş gören arasında birleştirici bir etkinlik olarak tanımlanması, insan kaynakları yönetiminin iki temel felsefe üzerine kurulu olduğunu göstermektedir³¹:

- Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması;
- İş gören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması;

Bunlardan ilki, insan kaynaklarını organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirmek ikincisi ise, çalışanların gereksinimlerinin sağlanmasını ve mesleki açıdan gelişmesini sağlamaktır.

²⁹ Asuman Uluçınar Türker, **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.41.

³⁰ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s.32.

³¹ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, “İnsan Kaynakları”, **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**, No.2, 1993, s.25.

Bu yaklaşım, insanı bir makine formatında algılayan klasik yönetim anlayışından değişik olarak, iş doyumuna erişmiş mutlu her insanın verimlilik seviyesinin yüksek olabileceğini ifade etmektedir. Bu noktada, işletme stratejisi ile uyumlu etkinlikler, insan gücünü rekabette bir avantaj görme anlayışı, istihdam politikaları, amaç ve hedefler doğrultusunda planlama ve amaçlara erişmede organizasyonun etkinleştirilmesi insan kaynakları yönetiminin öğelerini meydana getirmektedir³². Bu iki yaklaşım temel alınarak üzerine inşa edilen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının klasik anlayışa göre şekillenen uygulamalardan daha başarılı olacağı açıktır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı verimliliği yükseltmek ve çalışma hayatının özelliğini artırmakla rekabet üstünlüğü sağlamaktır³³. Bununla birlikte; ahlâki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla iş görenlerin örgüte olan yaratıcı katkılarını yükseltmektir. Uygulamada İnsan Kaynakları Yönetimi, bu amaca aşağıda yer verilen amaçları gerçekleştirmek suretiyle erişmektedir.

Amaçlar; toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere karşılık olmalı ve bunlar arasında denge sağlanmalıdır. Bu istekleri açıklamadaki başarısızlık organizasyonun performansına, kârına ve hatta varlığına zarar verebilmektedir. Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır³⁴; bu amaçları kısaca açıklayalım:

1- Toplumsal Amaç: Toplumsal amaçtan ifade edilmek istenen; toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki negatif etkilerini minimum seviyeye çekmesi, toplumun gereksinimlerine karşı ahlâki ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip olunması gerekliliğidir.

³² Abdülkadir Şenkal, **Sendikasıız Endüstri İlişkileri**, Ankara: Kamu-İş Yayınları, 1999, s.196.

³³ Uyargil vd., **a.g.e.**, s.2.

³⁴ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003, s.12.

2- Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir. Bu anlamda insan kaynakları biriminin örgütsel amacı gerçekleştirmeye yardımcı olduğu ifade edilmektedir.

3- İşlevsel Amaç: Örgütün gereksinimlerine uygun bir seviyede insan kaynakları biriminin katkısını devam ettirmek amacıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün gereksinimlerinden daha fazla ya da daha az karmaşık olduğunda kaynakların israf edilmesi riski olduğundan işlevsel amaç büyük önem göstermektedir.

4- Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlara yardım etmek, çalışanları motive etmek, onların bireysel gereksinimlerini karşılamaktır. Tersine durumda çalışan performansı ve tatmini düşebilmekte veya çalışanlar örgütü terk edebilmektedirler.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Yönetim, bir amaca ulaşmak için girişilen işlerin ve eylemlerin bütünüdür şeklinde ifade edilmektedir. Yönetim her şeyden önce bir iş ve etkinlik sürecidir. Aynı zamanda, yönetim başkaları aracılığıyla iş görmektir³⁵.

İnsan kaynakları yönetimi, yirminci asrın son çeyreğinde kabul edilen bir yönetim anlayışıdır. Başlangıçta insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yeni bir ifadesi, çağdaşlaşması ve muhasebe boyutunun daraltılmış şekli olarak algılanmış ve yorumlanmıştır³⁶. Oysaki İşletmelerde özellikle rekabetçi yönetim stratejileri uygulanırken, insan kaynakları işlevi ile ilgili faaliyetlerin de seçilen stratejilerle uyumlu olarak hazırlanması gereklidir. Bu aşamada İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin en önemli destek

³⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011, s.64.

³⁶ Aytaç Açıkalm, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999, s.34.

faaliyetlerden biri³⁷ olmakla birlikte; insan kaynakları yönetiminin bir örgüte getireceği faydalar ise şöyledir³⁸:

- İnsan kaynakları yönetimi her türlü endişeden uzaklaşarak farklılaşma açık ve devamlı başarıya yönelik insanlar oluşturulmasına destek olmaktadır.
- İş görenin iş güvenliği ve iş sağlığı gibi menfaatlerinin korunmasına destekte bulunmaktadır.
- İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek şirket için bir yatırım ve kârlılık getirmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, şirkete devamlı gelişim olanakları sağlamaktadır.

Bir örgütün başarılı olabilmesi için insan kaynakları yönetiminin çağdaş bir yönetim anlayışı çerçevesinde önemli bir diğer görevi de özellikle örgütsel performansı belirlemeyi sağlayan iş tatminine yönelik çalışmalar yapmasıdır. Bu çalışmalar insan kaynakları yönetiminde ödüllendirme sistemlerini, iş zenginleştirme, eğitim ve özellikle kariyer geliştirme gibi verimliliği artırmaya yönelik stratejik uygulamaları ön plana çıkarmıştır³⁹. İş hayatının özelliğini ve verimliliği yükseltmek gibi hedeflere sahip olan insan kaynakları yönetimi bakımından bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, insanın bir üretim ögesi olarak beklenti ve ihtiyaçlarının değerlendirilmesiyle olabilmektedir. Günümüzde bir örgütün maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları şirket gerçekleştirme ışığında yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olacaktır⁴⁰.

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi, insan gücünü en verimli ve en aktif biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar örgütte yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nicelik ve niteliğine

³⁷ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s.291.

³⁸ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.5.

³⁹ Neslihan Okakin, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009, s.4.

⁴⁰ Türkan Argon ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları, 2004, s.10.

bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinim duyulan iş görenin işe alınmasından işinin sonlandırılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, personel sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemlerini inceleyen, tüm bu etkinlikleri kapsayan önemli bir işlemdir⁴¹. Bu özelliğiyle kurum kültürünün oluşturulmasında temel politikaların belirlenmesi için vazgeçilmez bir yönetim aracıdır. Böylece kurumun hedefleri doğrultusunda insan kaynağı belirlemek, seçmek, eğitmek gibi yönetim faaliyetleri öne çıkmaktadır.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri, belirli bir zaman sürecinde işletmelerin, örgütlerin çeşitli deneyimleri sonucunda benimsedikleri ve genelleştirdikleri kurallardır. Aslında her yönetim politikasının kendine yönelik ilkeleri vardır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimine ilişkin ilkeler çok çeşitlidir⁴². Bunların hepsinin her zaman kabul göreceği beklentisi doğru olmamakla birlikte genel kabul gören ilkelere aşağıda değinilmiştir.

1.5.1. Yeterlik İlkesi

Yeterlilik ilkesi liyakat ilkesi olarak da nitelendirilmektedir. Bir işi başarı ile tamamlayabilme, yapabilme gücü liyakat olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşısında hak etme anlamına gelmektedir. Yeterlik ilkesi dar anlamda ve geniş anlamda özetle ifade edilecek olursa; dar anlamda yeterlik ilkesi her görev için en uygun ve kabiliyetli elemanın seçilmesidir. Geniş anlamda ise yeterlik ilkesi aktif ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkân sağlayan kural ve uygulamaların tümüdür. Geniş anlamda liyakat ilkesi yalnızca örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra etkinliği sağlayıcı faktörleri de kapsamaktadır⁴³.

⁴¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.5.

⁴² Mümin Ertürk, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011, s.13.

⁴³ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları, 1989, ss.18-43.

Liyakat ilkesine önem verilmemesi çalışan kalitesini ve işletme verimliliğini olumsuz etkilemektedir.

1.5.2. Kariyer İlkesi

Kariyer, bir bireyin çalışma hayatında sahip olmak ve erişmek isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, iş göreni sadece işe alırken bilgi ve becerisine göre seçim yapması yeterli olmayıp, aynı zamanda bu yetenekli bireyleri örgütte tutulabilmesi gerekmektedir. Bu sebeple kariyer kavramı bir taraftan kişinin kendisini ilgilendirirken; diğer yandan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi bakımından da örgütün ilgi ve görev alanı içerisinde bulunmaktadır⁴⁴.

Kariyer, genel olarak, hayat boyu devam eden bir uğraş, bir iştir. Spesifik olarak kariyer, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar devam ettirilen bir uğraştır. Kariyere bu sebeple yaşam uğraşı denilmektedir⁴⁵. Bir başka ifadeyle kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun neticesinde daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve saygınlık elde etmektir⁴⁶. İnsan kaynakları yönetiminin personeli işe alırken yalnızca bilgi ve beceriye göre seçim yapması yeterli değildir.

Ayrıca işe aldığı iş göreni örgütte tutabilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan incelendiğinde kariyer yalnızca bireyi ilgilendiren bir öge olmaktan çıkmakta ve örgütü de yakından ilgilendiren bir öge haline gelmektedir. Örgütlerin sadece kabiliyetli bireyleri bünyesinde tutmayı başarabildiğinde örgütsel etkinliğini artırabilmesi mümkün olacaktır.

⁴⁴ Yüksel, **a.g.e.**, s.23.

⁴⁵ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Basım Yayım, 2000, s.20.

⁴⁶ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995, s.17.

1.5.3. İnsancıl Davranış İlkesi

İşletmelerin ekonomik hedefleri, uzun dönem için verimli olmalarında yetersizdir. Ekonomik hedeflerin yanı sıra toplumsal hedefleri de olmalıdır. İşletmelerin toplumsal hedefleri, insancıl davranış ilkesinin bir neticesidir. Her iki hedef beraber devam ettirilebilir kılınmalıdır. İnsancıl davranış ilkesi, işletmelerin varlıklarını sürdürüp, gelişmelerini devam ettirebilmesi için insan kaynaklarına gerekli önemin verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Başarının sırrı, ekonomik hedeflerle sosyal ve insancıl hedeflerin beraber değerlendirilmesinde yatmaktadır⁴⁷. Burada en önemli faktör insandır.

İnsan faktörü bir işletme için hem amaç hem de araç olmalıdır. İnsan araç olarak incelendiğinde ondan verimlilik sağlanmaya çalışılmaktadır. İnsan amaç olarak incelendiğinde onun istek, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekmektedir. İşletme belirlediği misyon ve vizyonunu yerine getirmek istiyorsa insan kaynağının motivasyonunu sağlamalı ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır⁴⁸. Böylece örgütün sürekliliğinin sağlanması adına kurumsal kimlik oluşturulabilir.

Örgütü etkileyen ekonomik faktörler değerlendirilirken, örgütün sürekliliğini sağlayan insan ögesi hep göz ardı edilmektedir. Hâlbuki örgütün varlık sebebi ekonomi değil, insandır. İnsanın çalışma ve bunu verime dönüştürme isteği örgütler tarafından tatmin edilmektedir. Ancak bir örgüt, bu gereksinimi görmezden gelip, amacını sadece ekonomik temelli belirlerse, insanların orada barınması için bir sebep kalmayacaktır. Bu nedenle varlık sebebi olan insanı kaybeden örgüt, sürekliliğini de sağlayamayacaktır.⁴⁹ İnsanı temel almadan geliştirilen işletme politikalarının başarılı olması mümkün değildir. Bu başarısızlık kurumsallaşma sürecini de olumsuz etkiler.

⁴⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.20.

⁴⁸ M. Said Döven, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.13.

⁴⁹ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.63.

1.5.4. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi örgütte iş görenler arasındaki ırk, dil, din, mezhep, cinsiyet ve siyasi düşünce gibi farklılıkların anayasamızda da yer aldığı şekliyle yasalar önünde eşit olmasını ifade eder. Farklılıklar arasında asla hiçbirine imtiyaz tanınmaz. Bu genel tanıma uyulmakla birlikte ülkemizde hem özel hem de kamu sektöründe bazı istisnalar mevcuttur. Özellikle özel sektörde cinsiyet tercihi ön plana çıkarken, kamuda üst düzey görevlilerin bazı istisnai kadrolara genel sistem dışında atama yapılabilmesi yasal olarak mümkündür. Bunun dışında belirli bir oranda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu insani değerler açısından kabul gören istisnai uygulamalardır. Eşitlik ilkesinin her sektörde fırsat eşitliği, yükselme eşitliği ve kurum içi eğitim eşitliği alanlarında mutlak sağlanması gerekmektedir⁵⁰. Çalışanlara karşı adil ve eşit davranılması kanunlar ile düzenlenmiş olsa da uygulamanın da sağlanması demokrasinin bir gereğidir.

1.5.5. Güvence İlkesi

İş görenler çalıştığı örgütten güvence beklemektedirler. Tüm kariyerini örgüte adayın iş gören bunun karşılığında iş güvencesi aramaktadır. Herhangi bir ağır suç işlemedikçe işini, pozisyonunu vb. haklarını yitirmek istememektedir. Örgüt iş görenlerin verimli olmasını istiyorsa onlara güven içerisinde olduklarını hissettirmelidir⁵¹.

Hem toplumsal hem de ekonomik çerçevede değerlendirilmesi gereken bir ilke de güvence ilkesidir. Çünkü bir çalışan, çalıştığı bir örgütte geleceğinin ekonomik ve toplumsal bakımdan güvence altında olmasını istemektedir. Çalışan, çalıştığı kurumda ekonomik ve toplumsal bakımdan güvence altında olmadığını hissettiği takdirde endişeli davranışlar içine

⁵⁰ Nuri Tortop, vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.65.

⁵¹ Talat Türkoğlu, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bursa OSB'de Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.20.

girecektir. Bu durumda çalışanın verimliliğini doğrudan etkileyecektir. Eşitlik ilkesinin uygulanabilmesini basitleştiren bazı güvenceler bulunmaktadır. Bu güvenceler, iş güvencesi ve makam güvencesidir. İş güvencesi kişinin haklı sebepler olmadan işten atılamaması ve makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Bu ilke, kariyer ilkesi ile yakından bağlantılıdır⁵². İş güvencesi olmadan çalışanların verimli çalışmaları pek mümkün görünmemektedir.

1.5.6. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde bu ilkeye bağlıdır. İş görenlerin örgüt faaliyetlerine destek ve katkısı ancak açıklık ilkesiyle sağlanabilir. Açıklık ilkesinde en önemli unsur haberleşmedir. Bunun için kurum gazetesi, web sayfaları, internet araçları, ilan ve broşürler gibi birçok araç kullanılabilir. Örgütün politika ve uygulamalarını bilen iş görenler geleceğe dair belirsizlikten kurtulur ve örgüt faaliyetlerine daha fazla katkıda bulunur⁵³. Bununla birlikte çalışanlarla yapılan toplantılar, kahvaltı, yemek, piknik, gezi gibi faaliyetler kuruma olan bağlılığın artmasında ve motivasyon sağlanmasında önemli rol oynar ve çalışanlara olumlu bakış açısı getirir.

Açıklık ilkesinin tam tersi ise gizlilik ilkesidir. Gizlilik ilkesi, insan kaynakları bakımından, bireye özel işlerin gizli tutulmasının iş görenler yönünden faydalı olacağını öngörmektedir. Özellikle başka iş görenlerin motivasyonunu etkileyen gizlilik arz eden konuların, yalnızca dosyalarda kalması önemli bir durumdur⁵⁴. 657 sayılı DMK'na tabi olan belediye memurlarında da sicil ve disiplin işlemleri ile mal beyannameleri gizli tutulan belgeler arasındayken 6111 sayılı yasa ile sicil sistemi kaldırılmıştır. Yine aynı yasayla mal beyanlarının, memurların özlük dosyalarında saklanması hükmü getirilerek özlük dosyalarının da gizlilik yönünden önemini artırmıştır.

⁵² Yüksel, a.g.e., s.28.

⁵³ Ertürk, a.g.e., s.15.

⁵⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.22.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi

Günümüzde yaşanan gelişmelere paralel olarak çok sayıda örgütte personel bölümleri insan kaynakları departmanlarına dönüşmeye başlamıştır. Bu pozitif yönde bir değişim olmakla beraber, yalnızca tabela değişikliğinde kalmaması gerektiği ve insan kaynakları yönetiminin yeni işlevlerini klasik personel yönetimi işlevleriyle bütünleştirerek tekrar yapılanmaya gitmek gerektiği ifade edilmektedir. Bu yapılanma içerisinde özellikle dikkat çeken alt birimler; işe seçme ve yerleştirme, iş görene yönelik kurumsal etkinlikler, kariyer planlaması, eğitim birimi, sendikal ilişkiler, iş sağlığı ve güvenliği gibi koruma işlevi üstlenen önemli birimlerdir. Ancak bütün firmalar için uyarlanabilecek bir insan kaynakları örgütlenme modeli önerilememektedir. Her organizasyon kendi alanında ihtiyaçlarına uygun bir örgütlenmeye gitmektedir. Hatta kamu hizmeti veren yerel yönetimler içindeki insan kaynakları departmanlarında bile farklı yapılanmalar mevcuttur.

İnsan kaynaklarının organizasyonu işletmelerin değişen ihtiyaçları ve kendilerine özgü koşullarına göre belirlenir. Organizasyon biçimini etkileyen temel unsurlar ise şunlardır⁵⁵:

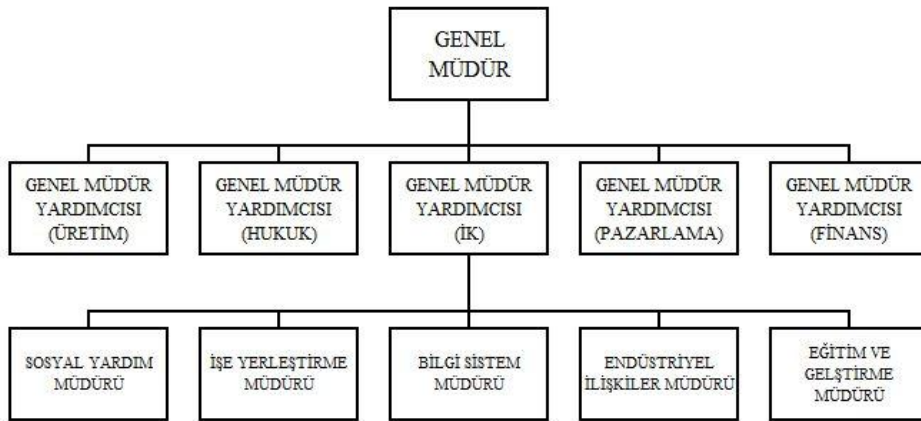
- Üst yönetimin, yönetim felsefesi ve tutumu
- İşletmenin büyüklüğü ve birimlerin coğrafi yerleşimi
- Faaliyetlerin ve çalışanların özellikleri
- İş gören - işveren sendika ilişkileri

İnsan kaynakları yönetiminin işletme içerisindeki rolü özetle; bir taraftan mevcut iş görenlerin verimlerinin yükseltilmesi ve hedeflerine eriştirilmesi, öte taraftan ise örgütün insan kaynağı yoluyla amaçladığı hedeflere eriştirilmesidir. Tüm bu süreçte, iş görenlerin mutlu ve uyumlu olmaları ve rahat hissetmeleri için gereken tedbirlerin alınması, gereksinimlerinin sağlanması ve bu çalışmalara ilave olarak örgütte meydana

⁵⁵ Akın Marşap, **Yönetimsel Sistem**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2009, s.38.

gelen insan kaynakları gereksinimlerinin tespit edilmesi ve sağlanması yönündeki çalışmaların belirli bir sistematik içerisinde yapılması gerekmektedir⁵⁶. Tüm bu sayılan çalışmaların yapılabilmesi, insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde sağlam bir yapılanmaya sahip olmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısı içerisindeki yerinin diğer bir önemi ise, bu bölümün genel olarak insan faktörü ile ilgili olgu ve olayları incelemesidir. Bundan dolayı insan kaynakları bölümü, örgütün diğer tüm birimleri ile yakından ilişki ve etkileşim içindedir.

Aşağıdaki organizasyon şemasında büyük bir örgüt içerisinde insan kaynaklarının örgütlenmesi gösterilmiştir. Bu modelde insan kaynakları bölümü diğer temel örgüt fonksiyonları olan üretim, pazarlama, finans ve hukuk ile eş değerde düşünülmüştür⁵⁷. Belediyelerin organizasyon şemaları da aşağıdaki örgüt yapısına benzer niteliktedir. Genel olarak Belediye Başkanı ve ona bağlı başkan yardımcılarının altında başkan yardımcılara bağlı müdürler yer almaktadır. Belediye meclisi genelde bağımsız gösterilirken belediye encümeni başkana bağlı olarak gösterilmektedir. Özel kalem, teftiş kurulu gibi bazı müdürlükler doğrudan başkana bağlı olarak organizasyonda yer alabilmektedir.



Şekil 1.1. Büyük Bir Örgütte İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011, s.15.

⁵⁶ Fındıkçı, a.g.e., s.39.

⁵⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.15.

1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının etkin yönetimini sağlayan fonksiyonlardan oluşur. Bu fonksiyonlar aşağıda belirtilen yedi temel konudan oluşmaktadır⁵⁸. Belirtilen bu fonksiyonlar tüm özel sektör için de kamu sektörü için de geçerlidir.

1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gelecekte hangi zamanda ne tür faaliyetlerin yapılması gerektiğini belirleme sürecidir⁵⁹. Dolayısıyla İnsan kaynakları planlaması, örgütün bütününe bağlayan amaç ve planlara bağımlı ve uyumlu olarak gerçekleştirilmesi gereken bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir⁶⁰. Özetle örgütün ihtiyaç duyduğu işgücünü öngörme ve bu ihtiyacı karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak ifade edilebilir⁶¹.

Örgütün insan kaynakları denilince, sadece örgütte çalışan veya çalıştırılması düşünülen personel sayısı değil; bu sayı ile birlikte, bu alanda yapılan harcamalar, personelin başarı derecesi, becerisi, yetenekleri, bilgi ve eğitim düzeyi gibi değişkenler ifade edilmek istenmektedir⁶². İnsan Kaynakları Planlamasının temelinde, örgüt açısından çalışanların şimdiki ve gelecekteki en yüksek verimliliklerinin gerçekleşmesinin sağlanması ve çalışan sayısının en uygun noktada tutulması yer almaktadır⁶³. Bir anlamda organizasyon ekonomik kaynakları kadar insan kaynağını da verimli kullanmak zorundadır.

⁵⁸ Uyargil vd., **a.g.e.**, s.8.

⁵⁹ Salim Çam, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2011, s.27.

⁶⁰ Uyargil vd., **a.g.e.**, s.89.

⁶¹ Aldemir, Ataol ve Budak, **a.g.e.**, s.40.

⁶² Tortop, vd., **a.g.e.**, s.105.

⁶³ M.Şerif Şimşek, H.Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2009, s.66.

Bir organizasyon insan kaynakları planlamasında yedek personel gereksinimlerini de dikkate almalıdır. Hastalık, yıllık izin, mazeret (doğum, ölüm v.b.) izinleri ve kişisel nedenlerle ortaya çıkabilecek devamsızlık, işe geç gelme gibi üretim sürecini aksatabilecek durumlar yedek personel ihtiyacı kavramını ortaya çıkarmıştır⁶⁴. Bu ihtiyacın karşılanması için personel yedeklemesi yapılması ve bunun planlaması gereklidir.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli şartı, örgütün her bölümü için gerekli ve yeterli personel gereksiniminin bilinçli ve sistemli olarak önceden tespit edilmesidir. Bu yönde yapılan çalışmaların hepsine “insan kaynakları planlaması” denilmektedir⁶⁵. Yapılan bu çalışmalar örgüt içindeki insan kaynağına yönelik olduğu gibi örgüt dışındaki insan gücünü de kapsamaktadır.

İnsan gücü; işgücü personel planlaması olarak da nitelendirilen bu işlevin temel hedefi gelecekte ihtiyaç duyulacak personel sayısı ve niteliğini tahmin etmektir. Bu tahminin neticelerine göre yerine getirilmesi gereken etkinliklerin eş güdümlenmesi için geliştirilen planlara personel planları denilmektedir. Sağlıklı bir personel planının gerçekleştirilebilmesi için detaylı iş tanımlarına sahip olunmalı ve bu tanımlara uygun bireylerin ne gibi özelliklere sahip oldukları incelenmelidir⁶⁶.

Örgütlerin insan kaynağı ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve planlanması artık geçmişteki gibi basit bir işlem değildir. Örneğin daha önceleri bir yetkili, bir muhasebe elemanı, birkaç satış elemanı ile işlerini yürütebilen pazarlama şirketleri günümüzde çok sayıda, nitelikli ve değişik özelliklere sahip olan personel yapılarıyla karmaşık ve büyük organizasyonlar haline dönüşmüşlerdir⁶⁷. İnsan kaynakları planlamasında esas zorluk; temelindeki,

⁶⁴ Tuğray Kaynak, vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s.63.

⁶⁵ Akyüz, **a.g.e.**, s.68.

⁶⁶ Aldemir, Ataol ve Budak, **a.g.e.**, s.10.

⁶⁷ Çam, **a.g.e.**, s.60.

organizasyonun en yüksek verimliliği gerçekleştirebilme adına işgücü girdisini optimum seviyede tutmaktır. Yani bir denge durumuna ulaşip o seviyeyi korumaktır. August Marx'a göre "Personel planlamasının birinci görevi çalışanların şimdiki ve gelecekteki verimliliklerini saptayıp ona göre gerekli önlemleri alarak süreç içinde personel ihtiyacını dengelemektir⁶⁸." Çünkü işgücü yani "insan", fizyolojik ve psikolojik özellikleriyle ölçüye vurulması çok zor olan ve homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir. İnsan kaynakları planlamasında her iki yönün bütünleştirilerek planlama sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir. Önce konunun teknik yönünü, yani sayısal boyut; sonrasında da davranışsal yönü, yani psikolojik ve sosyal boyut değerlendirilmelidir.

İşletmelerdeki en önemli destek faaliyetlerden biri insan kaynakları yönetimidir. İşletmelerde kurumsal stratejiler ile iş yönetimine ilişkin rekabetçi stratejiler uygulanırken, insan kaynakları işlevi ile ilgili faaliyetler de seçilen stratejilere uyumlu olarak hazırlanmalıdır⁶⁹. Özellikle yönetim uygulamaları işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır.

İnsan kaynakları stratejileri, örgüt çalışanlarına uygulanan yönetim anlayışını örgütün politika ve uygulamalarına dönüştüren bir felsefeyi içerir. İnsan Kaynaklarını kapsamayan örgütsel stratejiler başarılı olamayacaktır. İnsan kaynaklarında stratejik planlama, iş ve insan kaynakları stratejilerinin eşleştirilmesi sürecini ortaya koyar⁷⁰. Bu sürecin meydana getirilmesi ve neticelendirilmesi stratejik düşünce yaklaşımları sayesinde başarıya ulaşmaktadır. Geleceğe yönelik ve isabetli planların meydana getirilmesi, uygun özellikte iş görenlerin belirlenmesi ve temin edilmesi, eğitim ve geliştirilmesi, terfi ve kariyer planlaması stratejik düşünce ile gerçekleştirilmektedir. Bu yüzden planlamada stratejik düşüncenin önemi anlaşılmakta, planlama işlevinde kendini hissettirmektedir.

⁶⁸ Kaynak, **a.g.e.**, s.61.

⁶⁹ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s.291.

⁷⁰ Tamer Keçecioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, ss.67-68.

İnsan kaynakları planlaması, farklılaşan ekonomik, politik ve çevresel şartlar altında organizasyonun iş görenlerle ilgili gereksinimlerinin tespit edilmesi ve bu gereksinimlere cevap verecek politika ve programların meydana getirilmesi sürecidir. Emek pazarındaki mevcut şartların araştırılıp bu araştırmanın neticelerinin organizasyona bildirilmesi, insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğundadır⁷¹. İnsan kaynakları yöneticisinin bu sorumluluğunu yerine getirmesi organizasyonun hedef ve stratejilerine hâkim olmasına bağlıdır.

1.7.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminin en temel işlevlerinden birisi iş gören seçme ve yerleştirmedir. Bir örgüte yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli faktör şüphesiz insandır. Söz konusu faktörün örgütün gerçek ihtiyacını sağlayacak seviyede ve kabiliyette bulunması ve bunlar arasında en faydalı olanların tercih edilmesi, insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu veya problem olarak değerlendirilmektedir⁷². Örgütler insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılarken iç ve dış kaynaklardan faydalanırlar. İç kaynaklar, kurum içindeki mevcut iş görenleri ifade ederken; dış kaynaklar, çalışma istek ve gücünde olan ve örgütün ihtiyacına cevap verecek nitelik ve yetkinliğe sahip kişileri ifade eder.

İş gören yapacağı bir işte bilgi ve beceriye sahipse yetkinliğe ulaşır. Ancak işe karşı olumlu bir tutum geliştirebilmesi için yetkinliğinin yanında motive edilmesi de gerekir. Motivasyon sonucu doğru iş meydana getirilir ve eğer uygun çalışma koşulları da sağlanmışsa bu örgütsel davranışın ortaya konmasına ve nihayet örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ulaşılır. Örgütsel etkililik böylece sağlanmış olur⁷³. Etkin ve başarılı örgütler iş

⁷¹ Palmer ve Winters, **a.g.e.**, ss.31-32.

⁷² Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.78.

⁷³ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım, 2008, s.33.

görenlerini bilgi ve becerilerine göre uygun işlere yerleştirebilen ve iş gören temininde doğru iş göreni seçebilenlerdir.

Kamu idarelerinde ise iş gören temini 1999 yılında ilk olarak DMS "Devlet Memurları Sınavı" adıyla başlayan, 2002 yılından sonra "Kamu Personeli Seçme Sınavı" KPSS adıyla ortaya konan sistemle karşılanmaktadır. ÖSYM tarafından yapılan sınav neticesinde adayların tercih ettikleri kuruma aldıkları puan sıralamasıyla Devlet Personel Başkanlığınca yerleştirmesi yapılır. Kamu kurumları yerleştirmesi yapılan adayı atamak zorundadır. Sistemin uygulanmasına yönelik usul ve esasları bir yönetmelikle ortaya konulmuştur. Bu sistemle kamu kurum ve kuruluşlarına yapılacak olan personel istihdamının, adil ve şeffaf bir şekilde gerçekleşmesi ve sınav rekabeti içinde personel kalitesini en üst düzeye çıkartmak amaçlanmıştır.

1.7.3. Performans Değerlendirme

Performans ölçme ve değerlendirme, kurumun bir bütün olarak genel çerçevede çalışanlar, süreçler ve birimler yönünden çalışmalarını değerlendirmek için oluşturduğu bir modeldir. Yani, bir kişi veya kurumun amaçlarına ulaşmak için yaptığı çalışmaların bu amaçlara ne kadar uygun olduğunun, bir başka ifade ile yeterliliğinin ölçümüdür⁷⁴. İş değil işi yapan iş görenin ve onun başarısını veya başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "yetkinliğin ölçümü", "başarı değerlendirme", "çalışmanın değerlendirilmesi", "verimliliğin değerlendirilmesi" veya kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi adlar biçiminde değerlendirildiklerine tanık olunmaktadır. Performans değerlendirmesinin farklı şekillerde isimlendirilmekle beraber literatürde çok sayıda tanımına da rastlanmaktadır. Performans değerlendirme özetle ifade edilecek olursa,

⁷⁴ Şentürk a.g.e., s.32.

bireyin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir⁷⁵. Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun kişilerin çalışmalarını, faaliyetlerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yeterliliklerini, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile incelenmesidir.

Performans değerlendirme, kişi kabiliyetlerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını inceleyen veya işteki başarı durumunu tespit etmeye çalışan objektif analizler ve sentezlerden oluşturulan bir yöntemdir⁷⁶. Bir başka ifadeyle performans değerlemenin ve ölçülmesinin hedefi insan kaynaklarının organizasyon hedeflerine ne ölçüde katkıda bulunduğunun saptanmasıdır.

Performans değerlendirme sistemlerinin öncelikli hedeflerinden biri, iş görenlere performansları hakkında geri besleme sağlamaktır. Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları belirlemektedir. Geri besleme, iş görenleri kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmekte ve organizasyonu iş görenleri eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarmaktadır. Örgütlerin iş görenlerinin değerini anlayıp onların mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olmaktadır⁷⁷. Çünkü çalışanlar, çalıştıkları organizasyona bir takım kendi istek ve ihtiyaçlarını da birlikte getirerek beklenti içinde olurlar. Beklentilerinin bir kısmının karşılanması bir dereceye kadar organizasyonun kontrolündedir. İş gören yönetimin yaklaşımını olumlu motivasyon olarak nitelendirirse performansı da o yönde artacaktır. Ancak iş gören ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmadığını düşünürse iş performansı da geriye düşecektir⁷⁸. Bu durumda iş gören motive olamayacaktır. Motivasyon eksikliği ise performans düşüklüğünün en önemli nedenidir. Çalışan

⁷⁵ Ahmet Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul: Çantay Yayınları, 2005, ss.2-3.

⁷⁶ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.184.

⁷⁷ Palmer ve Winters, **a.g.e.**, s.75.

⁷⁸ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.97.

performansının değerlendirilmesi ve buna göre gereken tedbirlerin alınması işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması açısından oldukça önemlidir.

Günümüzde kuruluş amacı ve varlık sebebi halka hizmet olan kamu organizasyonlarında da vatandaş memnuniyeti ön planda tutularak kaliteli hizmet anlayışı yerleşmiştir. Bunun için de iş görenlerin yüksek performans çabası gereklidir. Kaliteli hizmet anlayışı beraberinde vatandaş memnuniyetini hedefleyen modern yönetim uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Hizmet kalitesi ve verimliliğin ölçülmesi ise ancak performans yönetimi ile mümkündür. Kamu kurumları içinde Belediyeler bu konuda öncülük etmek zorundadır⁷⁹. 1930 tarihli 1580 sayılı Belediye Kanunundan sonra çok tartışılan 2005 tarihli 5393 sayılı yeni Belediye Kanunu bütçe ve personel açısından performans kavramını ortaya koymuştur.

1.7.4. Kariyer Yönetimi

“Kariyer planlama” ve “kariyer geliştirme” olmak üzere iki faktörden meydana gelen kariyer yönetimi literatürde; örgütlerin iş görenlerin becerilerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine destek olması ve kariyer geliştirme etkinliklerinin planlanması olarak ifade edilmektedir⁸⁰. Organizasyon çalışanlarından daha fazla verim alınması için yapılması gereken uygulamalardan biridir. Çalışanların eğitim, yetenek, tecrübe ve bilgilerine göre daha faydalı olabilecekleri alanlarda değerlendirilmesini sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetiminin fark edici niteliği, iş görenlerin örgüt içerisindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylelikle bireylerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda bireyler bir süre sonra örneğin bir sene sonra, beş sene sonra

⁷⁹ Erbaşı, a.g.e., s.86.

⁸⁰ James Walker ve Thomas Gutteridge, *Career Planing Practices*, New York: AMA COM, 1990, s.244.

nereye, hangi statüye geleceklerini bilmekte ya da tahmin edebilmektedirler. Bu tahmin çok önemlidir. Çünkü bu, iş görenin işine ve kuruma bağlanmasını ve motive olmasını sağlamaktadır⁸¹. Hem işveren hem de iş görenler için motivasyon insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının motivasyonla ilişkisi mutlaka dikkate alınmalı özellikle kariyer yönetimi sürecinde göz ardı edilmemelidir.

Kariyer planlama; iş görenlerin kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelerini sağlar. İşletmede yeni çalışmaya başlayan bir iş gören bu sayede kariyer yolunda nasıl ilerleyebileceğini öğrenirken örgüt de değişime açık bir yapıya bürünür. Örgüt içinde iletişim çift yönlü hale gelirken, iş görenin bireysel amaç ve hedeflerinin anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak kolaylaştığı gibi iş görenler örgütle ilgili çeşitli konularda uyumsuzluk yaşıyorlarsa bu en aza indirilerek çalışma ilişkilerinin daha sıcak ve yapıcı olması sağlanır⁸². Kariyer planlamanın bu yönü sayesinde insan kaynakları yönetiminde kariyer yönetiminin önemi çoğalmıştır. Bunun ana nedenlerini ise kısaca şu şekilde sıralayabiliriz⁸³:

- **İşin Tanımı ve İşe Yönelik Yaklaşımlardaki Değişim:** İş görenler artık işe yönelik olarak “insancıl” bir yaklaşım kabullenmektedirler. “İnsancıl yaklaşım”, işin insanların kendini gerçekleştirme aracı olduğunu savunmaktadır.

- **Çalışan Nüfusun Eğitim Düzeyinin Genel Olarak Artması:** Bunun neticesi iş görenler, işten ne istedikleri ve işe ne verebilecekleri konusunda bilinçlenmişlerdir.

⁸¹ Fındıkçı, a.g.e., s.342.

⁸² Şimşek, vd., a.g.e., s.101.

⁸³ Canan Sümer, “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Cilt.4, Sayı.9, (1998), ss.62-65.

- **İşlerin Giderek Karmaşıklaşması ve Yenilenmesi:** Özellikle teknoloji alanında bilgilerin hızlı bir şekilde “eskimesi” örgütleri, kariyer planlaması ve geliştirmesine önem vermeye zorlamaktadır. Çünkü iş görenlerinin bilgi ve kabiliyetlerini güncelleme gereksinimi meydana gelmiştir.

- **Kurumlardaki Geleneksel Hiyerarşik Yapılanma Yerine Yaygınlaşan Yatay Veya Düz Yapılanma:** İş görenlerin ilerleyebileceği statülerin kısıtlı olması dikey ilerlemeye seçenek olarak yatay uzmanlaşmayı getirmiştir. Aktif yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesi için de kurum gereksinimleri ile iş görenlerin ilgi ve kabiliyetlerinin aktif eşleştirilmesi gereksinimi meydana gelmiştir.

Büyük, küçük tüm organizasyonlarda kariyer yönetimi sürecinin, en önemli sebeplerinden birisi, iş görenlerin iş tatmini ile birlikte verimli ve başarılı bir biçimde örgütte kalmalarını sağlamaktır. İş görenler devamlı olarak örgütle işbirliği eğilimi içindedirler. Hedeflerine erişmede örgütün yardımı olacağı, amaçları ve kariyer isteklerinin gerçekleşeceği inancını taşımaktadırlar. İş görenlerin farklılaşan talepleri, başarılı olanların şirket içerisinde tutulması, terfi ettirilmesi, kabiliyetinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları çok sayıda kurumda kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına neden olmuştur⁸⁴.

Kamu kurumlarında ise norm kadro uygulamasından önce kariyer planlama, sadece yönetim (müdür, müdür yardımcı, şef, uzman v.b.) kadrolarında yükselme olarak değerlendirilirken yeni yönetim anlayışı içinde kişisel gelişimin kurum hedefleriyle ortak bir amaca yönlendirildiği, mesleki kariyer planlaması daha öncelikli bir konuma gelmiştir.

⁸⁴ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s.108.

1.7.5. Ücret Yönetimi

Üretim faktörlerinden biri olan emeğin karşılığı şeklinde tanımlanan ücret; iş görenler, işletmeler ve ekonomik göstergeler açısından çok önemli bir yere sahiptir. Genellikle bir ödeme şekli olarak ortaya çıkan ücret sistemleri emeğin verimliliğini belirleyici en önemli faktördür⁸⁵. Ücretler, bir yandan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve hayat seviyelerini belirleyici bir faktör iken; diğer yandan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet faktörü, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki toplumsal adaletin meydana gelme oranını gösteren bir unsur olarak çok yönlü bir önem taşımaktadır. Bu nedenle ücretler, iş görenlerin ve sendikaların üzerinde en çok durdukları konulardan biridir⁸⁶. Bu özelliğinden dolayı İş Kanunumuzda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında para ile ödenen tutar olarak ifade edilmiş ve tek geçim kaynağı olarak değerlendirilip güvence altına almıştır⁸⁷.

Geleneksel ücret sistemlerinde, işin özellikli değeri ücret miktarının meydana gelmesinde kritik unsur özelliğindedir. Ücret miktarı çoğunlukla iş görenin işe kattığı kısıtlı kabiliyetler çerçevesinde ifade edilmektedir. Çalışanlar, kısıtlı kabiliyetlerinin haricinde, ilave bazı kabiliyetleri edinme yönünde teşvik edilmemekte; esneklik, pratik karar alma, sorun çözme yeteneği, ekip çalışmasına uygunluk gibi davranışsal özelliklerin ödüllendirilmediği görülmektedir. Aynı zamanda geleneksel ücret sistemlerinde, ücret seviyelerinde oluşacak çöğalmalar yalnızca terfilere ya da enflasyon nedeniyle yaşam standardındaki muhtemel azalmalara bağlıdır⁸⁸. Üretime ve zamana dayalı, işin değeri üzerine yoğunlaşmış olan geleneksel ücret sistemleri günümüzde yetersiz kalmaktadır.

⁸⁵ İ.Mete Doğruer, **İş Etüdü**, İstanbul: Açılım Kitap, 2008, s.143.

⁸⁶ Savaş, **a.g.e.**, s.73.

⁸⁷ Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011, s.157.

⁸⁸ Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter ve Paul E.Platten, **People,Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations**, New York: The Free Press, 1996, s.83.

Kamudaki maaş sistemimiz de bu çerçevede yeterli görülmemekte ve sürekli iyileştirmeler yapılarak memurların motivasyonuna katkı sağlanmaya çalışılmaktadır. Bunun en güzel örneği 2008 yılında memurlara verilmeye başlanan ek ödemelerdir. Hatta 2012 yılının Ocak ayında farklılık arz etmeye başlayan ek ödemelerin eşitlenmesi gerçekleştirilerek ek ödemelerde de bir iyileştirme yapılmıştır. Son zamanlarda ise hükümet tarafından memurların performansa dayalı ücret almalarına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bireysel performansın üzerine yoğunlaşan “performansa bağlı ücret” uygulaması, kişisel becerinin ön planda tutulduğu “yetkinliklere dayalı ücret” uygulaması, hem bireysel performansın hem de becerinin birlikte değerlendirildiği “katkı paylı ücret” uygulaması avantaj ve dezavantajlarıyla ele alınan yeni uygulamalar olarak göze çarpmaktadır⁸⁹. Artık günümüzde ücret politikalarının belirlenmesinde, işin kendisinden ziyade iş görenin özellikleri ön plana çıkmaktadır. Böylece etkin bir ücret politikası oluşturulabilir.

Etkin bir ücret politikasının da bir takım temel ölçütleri bulunmaktadır⁹⁰:

- **Yeterlilik:** Ücret iş görenin ekonomik, sosyal ve yasal beklentilerini ve haklarını karşılamaya yeterli seviyede olmalıdır.
- **Eşitlik:** Ücret, iş görenin eğitimi, becerisi ve gayreti ile orantılı bütünü içerisinde dengeli olmalıdır.
- **Maliyet-Etkinlik:** Ücretin organizasyona maliyeti aldığı karşılığa, sağladığı etkinliğe en azından eşit olmalıdır.
- **Güvence:** Ücretin miktarı ve ödeme biçimi iş görenin kendini güvencede hissetmesine yardımcı olmalıdır.
- **Özendiricilik:** Ücret, iş göreni etkili ve verimli çalışmaya teşvik etmelidir.
- **Benimsenme:** İş gören ücret sistemini anlamalı ve kendisine faydalı olduğuna inanmalıdır.

⁸⁹ Ümit Öztürk, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009, ss.118-121.

⁹⁰ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları**, a.g.e., s.448.

Kâr amaçlı organizasyonlar ücret politikalarını belirlerken doğal olarak örgütsel performansı artırmayı amaçlar. Kâr amacı gütmeyen hizmet amaçlı kamu kesiminde ise, hızla artan nüfusla birlikte kamu hizmetlerine olan talebin genişlemesi daha fazla istihdam yükü getirmiştir. Bunun sonucunda artan işgücü maliyetlerinin insan kaynağı uygulamalarıyla azaltılıp hizmet kalitesinin artırılması amaçlanmıştır⁹¹. Ülkemizdeki kamu reformları içinde yer alan 5018 sayılı kanunda sıkça bahsedilen şeffaflık, hesap verilebilirlik, verimlilik ve performans kavramları neticesinde kamuda da performansa dayalı ücret sistemleri konusunda çalışmalar başlatılmıştır.

1.7.6. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İş Sağlığı)

1800'lü yıllardan günümüze kadar tartışılmakta olan iş kazaları ve meslek hastalıkları konusu günümüzde çok daha önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Değişen işler, iş şartları, iş yapılan alet ve makineler, üretimde kullanılmaya başlanan kimyasallar hatta radyoaktif maddeler, yeni otomasyon sistemleri ve hızla gelişen teknolojik yenilikler kansorejen etkileriyle hayatımıza girmiştir. Kanser, depresyon ve psikolojik hastalıklar doğrudan iş göreni etkilediği gibi aile ve toplumu da etkileyen önemli meslek hastalıkları grubuna dâhil olmuştur. İş kazaları ve meslek hastalıklarının maliyeti ise küçümsenmeyecek kadar büyüktür⁹². Organizasyonlar iş sağlığı ve güvenliği önlemleriyle iş görenini koruduğu gibi aslında kendini de korumaktadır.

Koruma işlevinin temel amacı iş görenlerin işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi bakımından şu neticelere ulaşılmaktadır: Güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını meydana getiren sebeplerin saptanmaları ve yok

⁹¹ Serdar Demir, "Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, ss.59-60.

⁹² Abdulvahap Yiğit, **İş Güvenliği ve İş Sağlığı**, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2008, ss.3-4.

edilmeleri ile bunların sebep olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği yükseltmektir. Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz hareketlerinin veya güvensiz ortamın sebep olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulabilmesini hedeflemektedir. İş gören sağlığının amacı ise; iş görenlerin yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Bir başka deyişle çalışan bir bireyin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmaması çalışan sağlığı uğraşının temel hedefidir⁹³. Bu hedefin sağlanması konusunda sendikaların da oldukça önemli çabalar sarf ettiğini unutmamak gerekir.

İş görenlerin sağlık ve güvenlik bakımından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalar insan kaynaklarının sorumluluğu altındadır⁹⁴. Çoğunlukla fabrikalar için önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve iş gören sağlığı, büro işleri içinde oldukça büyük öneme sahiptir. Aynı zamanda sosyal güvenlik, işsizlik, hayat ve kaza sigortası, emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatı gibi işlevler de insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

İşyerinde çalışanların fiziksel olarak çok iyi düzenlenmiş bir çalışma ortamına sahip olması koruma işlevinin temel amacıdır. Son senelerde insan kaynakları bölümü bu alanda büyüyen bir sorumluluk almıştır. Bugün sağlık ve güvenlik yönetimi çok sayıda disiplinden meydana gelen uzmanların görüşlerini gerekli kılan karmaşık bir etkinliktir. Örnek olarak; endüstriyel hijyen, meslek hekimliği, psikoloji ve güvenlik mühendisliği verilebilmektedir. Bunun da ötesinde sağlık ve güvenlik yönetimi günümüzde fiziksel koşulların ötesinde bir anlam belirtmektedir.

⁹³ Kaynak, **a.g.e.**, s.291.

⁹⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.310.

1.7.7. Endüstri İlişkileri (İşçi – İşveren İlişkileri)

Endüstri devriminin tabii neticesi olarak meydana gelen endüstri ilişkileri kavramı; içerik bakımından incelendiğinde limitleri yüzeysel anlamda çizilmiş yaklaşım ile iş hayatında bulunan tarafların, özellikle işçi-işveren devlet ilişkilerini dolayısıyla örgütsel alanda sendika ve toplu pazarlık konularındaki hareketliliği inceleyen bir alandır. Aynı zamanda disiplinler arası bir görünüm gösteren ekonomi biliminin bir araştırma alanı olarak ifade edilmektedir. Endüstri ilişkileri salt ekonomik göstergelerle ifade edilemeyen bir kapsamdadır. Çünkü endüstri ilişkilerinin örgütsel ilişkiler temelinde, insan ilişkilerini ve kişisel davranışları incelemesi psiko – sosyal ve kültürel konulara da değinilmesini gerekli kılmaktadır⁹⁵. Günümüzde sosyalpsikoloji artık bağımsız bir bilim dalıdır.

Endüstri ilişkileri düzeni analitik bir değer göstermektedir ve sosyal düzen bütününe belli bir parçasını teşkil eden daha alt seviyede düzendir. Bu düzen başlıca üç ayrı aktör grubundan meydana gelmektedir. Bunlar; iş görenler ve onların temsilcilerinden meydana gelen bir hiyerarşi, işveren ve işveren temsilcilerinden oluşan bir hiyerarşi, iş gören ve işveren ilişkilerinde uzmanlaşmış kamu kurumları ve organlarıdır. Bu aktörler kendilerine özel bir içerik dahilinde “işyeri ve iş çevresi” ile ilgili kurallara biçim vermektedirler. Söz konusu içerik ve çevre koşulları; teknolojik çevre, piyasa ve iktidar çevresi olmak üzere üç ayrı sınıfta değerlendirilmektedir⁹⁶. Ülkenin iç ve dış politikaları ve hatta küresel politikalar bu çevreleri doğrudan etkileyen, aralarındaki ilişkileri yönlendiren en önemli unsurdur.

Kurumsallık yaklaşımı kapsamında endüstri ilişkilerinde konu olarak; endüstri sektöründe çalışanların çalışma şartları, sendikalar, toplu pazarlık, devletin iş hayatındaki rolü, uyuşmazlıkların çözüm yolları, örgütlenmeler ve

⁹⁵ Handan Kumaş, “Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Endüstri İlişkileri Etkileşimi”, **Kamu-İş**, Cilt.7, Sayı.2, (2003), ss.2-3.

⁹⁶ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, ss.288-289.

örgütler aracılığı ile meydana getirilen kurumlaşmış ilişkiler ağırlıklı bulunmaktadır⁹⁷. Özellikle Belediyelerin sendikalarla doğrudan ilişkileri ve toplu pazarlık görüşmelerini kendi aralarında yapabiliyor olmaları güzel bir örnek teşkil etmektedir.

2012 yılının Nisan ayında kabul edilen 6289 sayılı yasayla 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu, “Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu” olarak yeniden adlandırılmış ve yasada yapılan değişikliklerle memurlara toplu sözleşme yapmalarının önü açılmıştır. Bu sayede belediye iş kolunda faaliyet gösteren memur sendikaları özellikle işveren ilişkilerinde daha etkili bir konuma gelmişlerdir.

1.7.8. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde Eğitim Fonksiyonu

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli etkinliklerinden birisi olan eğitim, iş görenlerin davranışlarında, sistemli bir biçimde arzu edilen farklılıkları kazandırma sürecidir. Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin iş gören tarafından öğrenilmesini basitleştirmede örgüt tarafından planlanmış gayreti belirtmektedir. Bu yetkinlikler; başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, kabiliyet ya da tutumları kapsamaktadır. Eğitimin hedefi; eğitim programlarının temelindeki bilgi, kabiliyet ve tutumlara sahip olunması ve onları gündelik iş ve sosyal hayatta değerlendirebilmektir. Son asırda dünya, önceki asırlara göre çok daha hızlı bir gelişim göstermekte, buna bağlı olarak bilgiler hızla artmakta ve farklılaşmaktadır. Sanayi hayatı da bundan payını almakta ve buradaki hızlı gelişmeler, insan etkeni üzerine eğilmeyi ve insan kaynağını daha faydalı ve güçlü hale getirmeyi gerektirmektedir. Bundan dolayı insan kaynaklarından en iyi biçimde faydalanmak ve onu boşa değerlendirmemek gerekmektedir. Artık eğitime harcanan paralar bir yatırım olarak benimsenmektedir. Eğitim yatırımları başka parasal yatırımların yapılmasında, tasarruf sağlanmasına ve üretim faktörlerinin aktif bir biçimde

⁹⁷ Kumaş, a.g.e., ss.2-3.

değerlendirilmesine destek olmakla⁹⁸ birlikte insan kaynakları planlamasıyla belirlenen iş görenlerin, kendi alanlarında yaptıkları işlerdeki sorumluluklarının artırılması, terfi ve örgütteki yatay hareketlerde veya transferlerinde kullanılabilir⁹⁹ olması önemli bir fonksiyondur.

İnsan kaynaklarının eğitiminde birbirinden değişik nitelikler içeren çok sayıda yöntem uygulanabilmektedir. Bu yöntemler genel olarak işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır¹⁰⁰. İşbaşı eğitim yöntemleri; işe alıştırma eğitimi, monitör aracılığıyla eğitim, gözetimci yanında eğitim, rotasyon, rehberlik, yönlendirme yoluyla eğitim, davranış modelleme ve yetki devridir. İş dışı eğitim yöntemleri ise; kurslar, konferans ve seminerler, vaka, rol oynama, yönetim oyunları, duyarlılık eğitimi, özel okuma parçaları ve in-basket yöntemidir.

Bir organizasyonda özellikle, çalışanlarını motive etmek, elde tutmak ve ödüllendirmek gibi insan kaynakları uygulamaları son derece önemli bir yer tutmakta ve bu konularda eğitim işlevinin ne kadar önemli bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte eğitim fonksiyonunun etkili olabilmesi için stratejik bir role sahip olması gerekmektedir¹⁰¹. Etkili bir eğitim programı iş görene doğrudan artı değer katacağından verimliliği de doğrudan olumlu yönde etkileyecektir.

İnsan kaynakları stratejisinde de öğrenme ihtiyacı ana tema olmalıdır. Organizasyonun insan kaynakları stratejileriyle kendi kaynak stratejisini ilişkilendirmesi yararlı bir bakış açısı geliştirir. Bu sayede önceden belirlenmiş uzun vadeli stratejileri uygulamaktan ziyade stratejik kapasitenin

⁹⁸ Edip Örucü, Engin Kanbur ve Aysun Kanbur, "Kamu Kuruluşlarında Verilen Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Çalışanların Verimliliğine Etkisi", **Mevzuat Dergisi**, Yıl:10, Sayı:115, (Temmuz 2007).

⁹⁹ Raymond A.Noë, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi**, Çev: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009, s.67.

¹⁰⁰ Kaynak, **a.g.e.**, s.143.

¹⁰¹ A.Noë, **a.g.e.**, s.3.

yapılandırılması ile örgüt ve çalışanların sürekli gelişmesini sağlayan¹⁰² stratejik eğitim modeli geliştirilir. Stratejik hedef ve amaçlara uygun hale getirilerek yapılandırılan bir eğitim modeli ile örgüt ve iş görenlerine çok önemli katkılar sağlanır¹⁰³. Organizasyonun başarısında stratejik amaçlarını tüm çalışanlarına aktarması oldukça önemlidir.

Kamu kurumlarına yönelik hazırlanmış olan norm kadro ilke ve standartları; Personel Müdürlüklerini “İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü” şeklinde yeniden tanımlayıp oluşturarak eğitim işini insan kaynaklarından ayrı tutmamıştır. İnsan kaynaklarında eğitimin etkinliği, kamuda da benimsenmiş, yoğun eğitim programları yapılmaya başlanmıştır.

Eğitim uygulamasında da kamu kurumları içinde belediyeleri ön sıraya koyabiliriz. Her ne kadar bu uygulamalarda kurumdan kuruma bazı ufak tefek farklılıklar olsa bile bugün hemen hemen tüm belediyelerde iş görenlerden eğitim talepleri toplanmakta, eğitim ihtiyaçları analiz edilerek, güncel ve belediyenin kendi örgüt yapısına göre zorunlu kıldığı eğitimler de belirlenerek yıllık eğitim programları hazırlanmaktadır. Bu eğitim programları ağırlıklı olarak hizmet içi eğitimler şeklinde uygulanmaktadır.

1.8. Belediye Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

29 Mart 2009 tarihinde yapılan Mahalli İdareler Seçim sonuçları 11 Mayıs 2009 tarihli ve 27225 Sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmıştır. Bu sonuçlara göre 16 adet Büyükşehir Belediyeleri dâhil olmak üzere toplam 2919 belediye ülkemizde hizmet vermektedir¹⁰⁴. Türkiye’deki yerel yönetimler sistemi içinde temel kentsel hizmetlerin belediyeler tarafından sunulması belediyeleri halkın gözünde görünür ve bilinir hale getirmiştir. İl özel idareleri ile köy idareleri karşısında belediyelerin sahip oldukları ölçek ile sınırları ve

¹⁰² Keçecioğlu, a.g.e., s.81.

¹⁰³ A.Noel, a.g.e., s.57.

¹⁰⁴ Erişim: <http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi>, (20 Haziran 2012).

kapsamı daha net belirlenmiş görevleriyle yerel halkın taleplerini karşılamada en uygun kurumlar olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle belediyelerin yerel yönetim sisteminin çekirdeği olduğunu söylemek mümkündür¹⁰⁵.

Birçok ülkede refahın önemli bir bölümünün yerel yönetimler kanalıyla sağlanıyor olması ekonomik ve sosyal kalkınma çalışmalarında merkezi yönetimlerin tek başına olmadığını, yerel yönetimlerin de bu alanlarda desteklenmesi gerektiğini ortaya koymuş ve bu yönde belediyelerin önemi her geçen gün daha da artmıştır¹⁰⁶. Ülkemizde de özellikle son yıllarda sosyal yardım işleri belediyelerde müdürlük olarak organizasyona dahil edilmeye başlanmıştır.

Belediyeler, şehrin planlanmasından imara uygun yapılaşmasının sağlanmasına; su, kanal, yol gibi alt yapı hizmetlerinden park, otopark, spor alanları, spor tesisleri gibi toplumsal yaşama yönelik donatı alanlarına; halkın sağlığı için işletmelerin denetimlerinden toplumsal düzene yönelik gerekli önemleri almaya; beldenin temizliğinin sağlanmasından, çevrenin korunmasına; ihtiyaç sahiplerine sosyal yardımlarda bulunmaktan kültürel faaliyetlerin organize edilmesine kadar birçok değişik alanlarda hizmet vermekle yükümlüdür. Bu görevlerinin yanında 5393 sayılı Belediye Kanunu ile acil yardım, kurtarma, ambulans, şehir içi trafik düzeni, turizm, tanıtım, okul öncesi eğitim, devlete ait okulların bakım, onarım ve araç gereç ihtiyaçlarının karşılanması, sağlık tesisleri, kültürel ve tabiat varlıklarının korunması gibi hizmetlerle birlikte “ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi” gibi ekonomik kalkınma ile ilgili yeni görev ve yetkiler de belediyelere verilmiştir¹⁰⁷. Hayatın her alanında bu kadar geniş yelpazede hizmet vermekle yükümlü bulunan Belediyeler zaman içinde gelişen örgütlenmeleriyle oldukça büyük ve modern organizasyonlara dönüşmüşlerdir.

¹⁰⁵ Ramazan Şengül, **Yerel Yönetimler**, İstanbul: Umuttepe Yayınları, 2010, s.69.

¹⁰⁶ Ali Erbaşı, **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları, 2008, s.13.

¹⁰⁷ Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Performans Yönetimi**, İstanbul: İlke Yayıncılık, 2004, s.10.

Belediye yönetimlerinin “belediye başkanı”, “belediye meclisi” ve “belediye encümeni” olmak üzere üç organı mevcuttur¹⁰⁸. Organizasyonun temel yapısını oluşturan bu organların görev, yetki ve sorumlulukları 5393 sayılı Belediye Kanunu ile belirlenmiştir.

Belediyelerde etkinlik, verimlilik ve kalite artışı, toplumsal zaruretin yanı sıra hukuki bir zorunluluktur. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Kanunu, 5227 sayılı Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5197 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile belediyelere bu alanlarda zorunluluk getirilmektedir¹⁰⁹. Bu aşamada etkinlik, verimlilik ve kalite artışına bağlı olarak geliştirilen kalite yönetimi anlayışı, belediyelerde yine zorunlu olarak klasik personel yönetiminden insanı ön planda tutan “İnsan Kaynakları Yönetimi”ne geçiş yapılmasını gerektirmiştir.

Yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve halka hizmetin etkili ve en verimli bir şekilde sunulabilmesi için bu kurumları oluşturan ve işleyişini sağlayan insan unsurunun çok iyi irdelenerek ele alınması gereklidir¹¹⁰. Kamu yönetimi alanında günümüzde yapılan birtakım reform çalışmalarının temelinde bu unsur ön planda tutulmuştur. 5393 sayılı Belediye Kanununda yer alan personelin performans ölçütlerini belirlemek görevi ile memurlara yılda iki defa performans ücreti ödenmesi hükümleri bu konudaki iyi örneklerdir.

1.8.1. Belediyelerde Norm Kadro

Yerel yönetimlerde norm kadro çalışmalarına ilişkin ilk yasal düzenleme 22 Nisan 2006 tarihli Bakanlar Kurulu Kararıdır. 22 Şubat 2007 tarihinde ise 26442 sayılı resmi gazetede İçişleri Bakanlığında “*Belediye ve*

¹⁰⁸ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, Ankara: Okutman Yayıncılık, 2011, s.171.

¹⁰⁹ Şentürk, **a.g.e.**, s.16.

¹¹⁰ Mustafa Tamer, **Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s.21.

Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik” yayımlanmıştır.

Norm kadro yönetmeliği, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, yerel hizmetlerin dengeli dağılımının temin edilmesi, belediyeler tarafından sunulan hizmetlerde kalitenin artırılması, ihtiyaç duyulan nitelik, unvan ve sayıda personel istihdamının sağlanmasını amaç edinmiş esaslardan oluşturulmuştur. Norm kadro yönetmeliği bu amaç doğrultusunda tüm belediye idarelerini nüfus, sanayi-ticaret ve turizm kriterlerine göre gruplara ve alt gruplara ayırmış buna göre de personel sayısı ile kadro unvanları ve oluşturulabilecek birim (müdürlük) sayılarını belirlemiştir.

Hayatın her alanında yer alan belediyeler, gelişen çağa en hızlı uyum gösteren kurumların başındadır. Son zamanlarda sosyal alandaki hizmetlerle ön plana çıkan belediyeler, halk eğitimlerinden park düzenlemelerine, sosyal yardımlardan kentsel dönüşüme kadar hizmet vermeye, projeler yapmaya başlamışlardır. Bu kadar farklı ve çeşitli alanda hizmet veren belediyelerin personel yapısı da çok çeşitlidir. Bir belediye idaresinde memur, tahsildar, veznedar, mimar, mühendis, şehir plancısı, hemşire, doktor, veteriner, zabıta, avukat, tekniker, teknisyen, temizlik işçisi gibi ortalama 140 – 150 adet kadro unvanı bulunmaktadır. Tüm kamu kurumları dikkate alındığında norm kadroda sayılan 300 civarındaki kadro unvanı dikkat çekicidir.

Belediye idareleri kendi ihtiyaçlarına göre norm kadro cetvelinde sayılan kadro unvanlarından seçerek kadrolarını ve birimlerini oluşturabilirler. Bu yetki Belediye Meclisine aittir. Kamu kurumları norm kadroda sayılan kadro unvanları dışında kadro oluşturamaz, personel çalıştıramazlar.

Belediye örgütü 2007 yılında yürürlüğe giren “*Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik*” uyarınca yazı işleri, mali hizmetler, imar, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşmakta; beldenin nüfusu, fiziki yapısı, coğrafi konumu,

ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak yine norm kadro standartlarına göre gerektiğinde sağlık, itfaiye, hukuk işleri, insan kaynakları ve ihtiyaca göre diğer birimler belediye meclisinin kararıyla oluşturulmaktadır¹¹¹. Belediye meclisleri norm kadro yönetmeliği çerçevesinde kurulması zorunlu birimlerin yanı sıra yine norm kadroda belirtilen diğer birimler arasından kendi beldelerindeki özellikli ihtiyaçlarına göre çeşitli müdürlüklerin kurulmasına karar verebilir.

Tüm kamu kurumlarındaki müdürlüklerin sayıları ve isimleri norm kadroda belirlenmiş olup yetkili organların burada sayılmayan bir müdürlük oluşturması mümkün değildir. Kısaca özetlemek gerekirse kamu yönetimleri kendilerine verilen kadro ihdas ve birim oluşturma yetkisini norm kadro yönetmeliğinde belirlenen sınırlar içinde uygulayabilirler.

¹¹¹ Eryılmaz, **a.g.e.**, s.174.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

Yönetim tarihindeki gelişmeler incelendiğinde ilk zamanlarda insanların sadece yiyecek ve giyecek gibi temel gereksinimlerini karşılayarak verimliliği sağlamaya çalışan yönetim kuramcıları, Hawthorne deneyleriyle beraber insanların toplumsal ve psikolojik diğer ihtiyaçlarına da önem vermeye başlamışlardır. Çalışanların iş tatmininin sağlanması artık, örgütlerin üretim gibi temel hedeflerinden sayılmaktadır. Örgütlerin yıkıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için teknolojinin yanı sıra insan ögesine de gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Çalışanların yaptığı işi iyi yapması için yaptığı işten zevk alması ve işinden memnun olması gerekmektedir¹¹². Bunu sağlayabilmek için ilk adım, doğru iş göreni doğru işe vermektir.

İş tatmini konusunda 7000'den fazla araştırma ve çalışma gerçekleştirilmiştir. Yakın ve ilgili çalışma alanlarının çokluğu nedeniyle çok sayıda iş tatmini tanımı ortaya atılmıştır. İşletme bilimindeki çeşitli kapsam ve süreç kuramları, iş tatmini kavram ve kapsamına dair o kadar çok çalışma ve yoruma sahiptir ki iş tatminine ait tek bir ortak tanım yapma olanağı ortadan kalkmaktadır. Aynı zamanda çeşitli meslekler, bu mesleklere ait nitelikler, kişisel beklenti ve etkenler de aynı işletmedeki çalışanlar arası iş tatmin eşiğini ve algısını değiştirmektedir¹¹³. Kurumsal kimliğin nasıl algılandığı iş görenin iş tatmini algısını doğrudan etkileyebilen önemli bir unsurdur.

Genel anlamda iş tatmini; “çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumudur” şeklinde ifade edilmektedir. Ancak bireyin işine karşı tutumu olumlu ya da olumsuz olacağına göre iş tatmini, “bireyin iş tecrübelerinin

¹¹² Sezai M. Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.71.

¹¹³ Boran Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, No:1, 2007, s.93.

neticesinde meydana gelen olumlu ruh halidir” biçimde tanımlamak, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumsuzluğu demek daha doğru olacaktır¹¹⁴.

İş tatmini, iş görenin yaptığı işin ve yaptığı iş neticesinde elde ettiklerinin, kendi ihtiyaçlarıyla ve bireysel değer yargılarıyla örtüşmesi neticesi veya örtüşmesine imkân sağladığını fark etmesi neticesi meydana gelen bir duygudur¹¹⁵. İş gören beklentilerinin karşılanacağı umudunu koruduğu müddetçe olumlu duygular besleyecek, bu süre uzadıkça duyguları olumsuz hale dönüşmeye başlayacaktır.

İş tatmini kavramının önemi 1930–40’lı senelerde anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir sebebi, kişilerin yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir başka sebebi ise üretkenlikle ilgili olmasıdır¹¹⁶. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalarda tatmin düzeyi ile bazı davranışlar arasında ilişki olduğu saptanmasına karşın iş tatmini ile verimlilik arasında çelişkili sonuçlar elde edildiği görülmüştür. İş tatmini ile verimlilik arasında kesin bir ilişkiden söz edilemeyeceği gibi iş görenler arasında iş tatmini yüksek olanların fiziksel ve ruh sağlıklarının daha iyi olduğu, yeni görevlere daha kolay uyum gösterdikleri ve iş kazası oranlarının da daha düşük olduğu gözlenmiştir¹¹⁷. Dolayısıyla iş tatmini yüksek iş görenlerin verimliliklerinin, iş tatmini düşük iş görenlere oranla daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

İş tatmini kavramıyla ilgili çeşitli çalışmalar olmasına karşın, öncülüğü 1935 senesinde Hoppock’un her zaman ve her yerde kabul edilebilen bir iş tatmini tanımı yapması ile başlamıştır. Buna göre iş tatmini, çalışan bireyin

¹¹⁴ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım, 1996, s.231.

¹¹⁵ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları**, a.g.e., s.389.

¹¹⁶ Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:5, Sayı:1-2, (Ocak - Temmuz 2005), s.55.

¹¹⁷ Erdal Tekarslan vd., **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2000, s.233

işine karşı kişisel olarak verdiği duygusal bir tepkidir¹¹⁸. Price'a göre ise iş tatmini, bir örgüte katılanların örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duygulardır. Bir başka deyişle, toplumsal sistem üyelerinin o sistemde üye olmaya karşı olumlu duygusal eğilimleridir¹¹⁹.

Locke'a (1976) göre iş tatmini, birinin işini değerlendirmesi veya deneyimlemesi neticesinde meydana gelen hoşlanılan veya pozitif bir durumdur. Cranny, Smith ve Stone'a göre ise, bir bireyin beklediği veya istediği çıktılarla; gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma neticesinde işine karşı beslediği duygusal tepkidir. Bu iki tanımda görüldüğü üzere iş görenin işi ve işini değerlendirmesi neticesinde duyduğu hazdan, eriştiği olumlu duygudan bahsetmektedir. Hoppock iş tatminini, iş görenin işinde tatmin olmasını sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların birleşimi olarak tanımlamaktadır¹²⁰.

Belli bir örgütte kendisine verilen işi yapan kişi, iş arkadaşları ile paylaşımında bulunacak, onlarla etkileşime girecektir. Benzer biçimde yöneticileriyle de ilişki içerisinde olan iş gören, örgütsel politika ve kurallara uymak zorundadır. Kendisinden beklenen bir başarı seviyesi bulunmaktadır, beceri ve nitelikleri uyarınca bu başarıya ulaşması gerekmektedir. İş hayatında yer almak isteyen her insan, eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel koşulları için beklentiler meydana getirmekte, yaptığı işin bu nitelikleri karşılamasını istemektedir. Tüm kişisel istekler ve yapılan iş koşullarının karmaşık etkileşimi kişinin iş tatminini meydana getirecektir¹²¹. İşyerindeki fiziksel ortamın, iş sağlığı ve güvenliği konusunu da doğrudan etkilediği bilinmektedir.

¹¹⁸ David Mercer, "Job Satisfaction and The Secondary Headteacher: The Crction Of A Model of Job Satisfaction", **Scholl Leadership and Management**, Vol:17, No:1, 1997, s.57.

¹¹⁹ Ceyhan Aldemir, "Yöneticilerin Güç Tipleri İle İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı:2, 1983, s.64.

¹²⁰ Birol Gülнар, **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul: Literatürk Yayınları, 2007, s.163.

¹²¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s.231.

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi menfaatler ile işçinin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser oluşturmanın sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir. İş gören, çalışması neticesinde sergilediği eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır¹²². Bu düşünce yaklaşımı özellikle Uzakdoğu kültüründe önemli bir yere sahiptir.

İş tatmininin olmadığı durumlarda; yüksek iş gören devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılma isteği çoğalmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, yabancılaşıma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik çoğalmaktadır¹²³. Oysa iş tatmini sayesinde iş gören daha mutlu olurken artan verimlilik de işverenin mutluluğunu sağlamaktadır.

2.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminine etki eden faktörler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç bölümde incelenmiş olumlu ve olumsuzluk durumlarına yer verilmiştir.

2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler içinde; cinsiyet, yaş, kişilik özellikleri, eğitim durumu ve kişinin çalışma unvanı başlıkları ele alınmıştır.

2.2.1.1. Cinsiyet

Yapılan çalışmalarda iş tatmini üzerinde cinsiyetin etkili olduğunun belirlenmesine karşın, cinsiyet farklılıklarından hangisinin daha çok tatmin

¹²² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2001, s.56.

¹²³ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemici, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayınları, 2001, s.56.

sağladığı konusunda kesin bir yargı bulunmamaktadır. Bazı araştırmalarda kadınların erkeklerden; bazı araştırmalarda ise erkeklerin kadınlardan fazla iş tatmini sağladığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda kadın iş görenlerin daha çok sosyal ilişkilere önem verdiği görülmüştür. Fakat çalışmalara konu olan çok sayıda kadın, mesleğinde yükselme amacı gütmeyen, sadece aile bütçesine destekte bulunmak için çalışan kadınlardır. Bu sebeple erkeklere kıyasla daha kötü şartlarda çalışan kadınlarda bile iş tatmininin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür¹²⁴. Oysa günümüzde zor ve erkek işi olarak görülen birçok alanda kadın çalışan sayısı hızla artmaktadır. Ülkemiz kamu sektöründe ise iki milyon beş yüz bin toplam memur sayısı içinde kadınların oranı yaklaşık %36 dır¹²⁵.

2.2.1.2. Yaş

Yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir bağıntı olduğu gözlenmiştir. Yaş yükseldikçe tatmin çoğalmaktadır. Bunun sebebi tecrübeyle birlikte uyumun yükselmesidir. Beş ayrı ülkede yürütülen araştırmalar yaşlı iş görenlerin genç iş görenlere oranla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermiştir. İş görenlerin iş tatmininin yaşla arttığı Locke, Porter ve Lawler'in performansın iş tatminine sebep olduğu sözü ile de ifade edilebilmektedir. İş gören, işte deneyim ve yetenek sağladıkça iş performansı yükselmekte ve iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Neticede iş tatmini yaşla birlikte çoğalmaktadır¹²⁶.

Bireylerin hedefleri, ihtiyaçlarının şiddetine ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine yönelik yakaladığı fırsat ve yaşadığı tecrübelerle bağlı olarak değişiklik gösterir. Dolayısıyla yaş ilerledikçe hem fiziksel hem de

¹²⁴ Ayşe Can Baysal, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası, 1981, s.190.

¹²⁵ DPB Veritabanı, Erişim: http://www.dpb.gov.tr/istatistik_internet/2013_mart/tablo4_cinsiyet.pdf (Mart 2013)

¹²⁶ Baysal, **a.g.e.**, s.191.

ruhsal değişiklikleri ihtiyaç ve hedeflerinde farklılıklar meydana getirir¹²⁷. Hedefi ve beklentileri farklılaşan iş görenlerin tatmin olacakları iş veya tatmin düzeyleri de farklılaşır. Örneğin, yaşı ilerlemiş tecrübeli iş görenlerin genç ve yeni işe başlamış çalışanlara yol gösterici bir role bürünmesi bir nevi gönüllü mentorlük görevi üstlenerek iş tatmini duygusunu yaşıyor olmaları organizasyona olumlu katkılar sağlayan bir durumdur. Bu durum kamu idarelerinde çok sık rastlanan, adeta usta – ıracak ilişkisi gibi gelişerek kabul gören, gelenekselleşmiş bir olgu haline gelmiştir.

2.2.1.3. Kişilik

Tek bir kişilik tanımı olmamasına karşın; Kişilik; bireyi, diğer bireylerden ayırt edici olan iç ve dış çevresiyle kurduğu tutarlı ilişki biçimi şeklinde tanımlanabilir. Kişilik özellikleri birbiriyle uyumlu bir örüntü halindedir. Kişilerin tarifinde genellikle; sakin, uyumlu, sessiz bir kişi veya sinirli, gergin, stresli biri şeklinde ya da ailesine düşkün, yardımsever, görevine bağlı biridir. Gibi birbirini tamamlayan ifadeler kullanılır¹²⁸.

İnsanlar bazı yönlerden birbirine benzer, bazı yönlerden ise birbirinden tamamen farklı özelliklere sahiptirler. Organizasyonlar ise iş görenlerine doğal olarak farklı farklı roller vermektedir. Her iş gören kendi kişiliğine uygun roller üstlenmeyi bekler, böylelikle kendi beklentilerine de daha kolay ulaşacağını düşünür. İş görenin beklentilerini karşılama oranı yükseldikçe organizasyonda daha verimli çalışmaya başlar ve yeni bir hedef belirler, her yakaladığı hedef onu yeni bir beklentiye ve hedefe yöneltir, böylelikle performansı gün geçtikçe biraz daha artar¹²⁹. Yüksek performans gösteren iş görenlerin iş tatmini duygularının yüksek olduğu görülmektedir.

¹²⁷ John W.Hunt, Çeviren: Mesut Odman, **Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu**, Ankara: Öteki Yayınevi, 1999, s.45.

¹²⁸ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı Psikolojinin Genel Kavramları**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010, s.404-405.

¹²⁹ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.18-19.

2.2.1.4. Eğitim Durumu

Organizasyonun zaman içinde oluşacak yetenek gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu ihtiyaçlarını karşılayacak faaliyetlerin planlanması sağlıklı bir insan süreci oluşturabilmek için gereklidir¹³⁰. Bu faaliyetler içinde en önemlisi işin doğru tanımlanmasıdır. Organizasyonun ihtiyaç duyduğu pozisyonlardaki eğitim durumu net olarak ortaya konulmalıdır. Ancak eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişki belirsizdir. Bazı durumlarda eğitim düzeyi yüksek iş görenler, ücret ve çalışma şartlarından beklentilerinin yüksek olması sebebiyle iş tatminsizliği yaşayabilmektedir¹³¹. Özellikle yeni işe başlayan ve kendinden daha düşük eğitim seviyesindeki iş görenlerin daha iyi işlerde görev aldığını tecrübe eden yüksek eğitilmiş iş görenler iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. İş görenler arasında bu tür olumsuzluklara yol açmamak için iş gören temininde ihtiyaç duyulan yetenek ile adayın eğitim durumu arasındaki ilişkinin doğru tanımlanması şarttır.

2.2.1.5. Unvan

Unvan ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Wright, Hamilton ve Gilmer'in gerçekleştirdikleri çalışmalarda; kişilerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu, sonra bu düzeyde düşüş yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Kişilerin unvanları ile iş tatmini arasında görülen doğru orantı, unvanın yükselmesi ile daha iyi mevkilere gelen iş görenlerin iş tatminlerinin de o oranda yükseldiği gözlenmiştir. Toplumsal algı açısından da yüksek unvanlı iş görenlerin iş tatmininin yüksek olduğu kabul görülürken; vasıfsız iş görenlerin hem toplumun büyük bir kesiminin hem de kendilerinin yaptıkları işi küçümsemesi ve basit görmesi nedeniyle iş tatminlerinin yüksek unvanlara sahip iş görenlere kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir.

¹³⁰ Larry Bossidy, Ram Charan, "Execution" İş Yaptırabilme Disiplini, Çev: Nadir Özata, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2008, s.157.

¹³¹ Eren, a.g.e., s.41.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler içinde; iş görenin yapmakta olduğu iş, yönetime karşı algısı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, terfi ve ücret başlıkları ele alınmıştır.

2.2.2.1. İşin Kendisi

İşin, toplum içindeki genel görünümü doğrudan iş tatminini belirleyen etkenlerdendir. Her kültürün ya da alt kültürün meydana getirdiği idealler bulunduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri ve yapmayı hayal etmedikleri işler de bulunmaktadır. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini çalışma yaşamına hazırlayan kişi tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatmini azaltacaktır¹³². Genellikle mecburiyet karşısında geçici ve kısa süreli olduğunu düşünerek bu tür işleri yapan öğrenciler, göçmenler gibi kişilerin veya maddi yoksunluktan dolayı bu tür işleri yapmak zorunda kalanların mecburiyetlerinin sona ermesiyle birlikte başka işlere yöneldikleri sık görülen bir durumdur.

İş görenler yaptıkları işin ya kendileri ya da diğerleri tarafından bir anlama sahip olmasını istemektedirler. Çok sayıda iş gören önemli bir iş yaptığını düşünerek bundan doyum sağlamaktadır¹³³. Bu duygu, kişinin işini anlamlı bulmasına ve işinde daha fazla sorumluluk almasına yardımcı olurken, işinden daha fazla doyum almasına yol açmaktadır. Doyumun yanı sıra motivasyon ve performans artmakta, devamsızlık ve işgücü devri ise azalmaktadır¹³⁴. Dolayısıyla kişinin yaptığı işe karşı algısı ve tutumu olumluysa iş tatmini duygusunu yaşamakta; olumsuz ise işinden tatminsizlik hissetmektedir.

¹³² Erdoğan, a.g.e., s.236.

¹³³ İlhan Günbayı, **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**, Ankara: Özen Yayıncılık, 2000, s.5.

¹³⁴ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epilasyon Yayıncılık, 2004, s.28.

2.2.2.2. Yönetim

Yönetimin ana amacı örgüt etkililiğini sağlamaktır. Yönetim; iş görenlerinin yönetime katkıda bulunabileceklerine inanıyor, kararların uygulanmasında iş görenlerine güveniyor ve iş görenlerin devraldığı yetkileri doğru kullanacaklarını düşünerek öz denetime izin verebiliyorsa iş görenlerini yönetime katmaya hazır demektir. İş görenlerin yönetime katılması, gönüllülük esasıyla üretkenliği artırdığı gibi iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte ast ve üstler arasındaki ilişkilerde olumlu iyileşmeler gerçekleşmektedir¹³⁵. İş görenlerinin kararlara katılmasına izin vermeyen, onlarla sorumluluk paylaşmayan yönetim anlayışı karşısında, başarılı iş görenlerin başka kurumlara katıldıkları sık gözlemlenen bir durumdur.

İş tatmini oluşturmada yönetime çok büyük bir sorumluluk düşmektedir. İş görenlere yönetim tarafından verilen destek, iş görenleri karar süreçlerinde söz sahibi yapma, yeterli bilgi sağlama, iş tatmini meydana gelmesini sağlayan etkenlerdir. Yönetim tarzı aynı zamanda; liderlik becerileri, çalışan herkese adil davranılması, iş görenlere sürekli olumlu geri bildirimde bulunulması etkenlerini de kapsamaktadır¹³⁶. Dolayısıyla iş görenlerini karar verme sürecine dahil eden ve işi gerektiğince yapabilmeleri için yeterli bilgilendirme ve yönlendirme desteği sağlayan yönetim anlayışının iş görenlerin memnuniyeti üzerinde olumlu etkide bulunması beklenmektedir.

2.2.2.3. Çalışma Arkadaşları

İş arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler, iş göreni işine bağlayan ve doyum almasını sağlayan faktörlerden birisidir. Bu sebeple yönetimler, iş görenler arasındaki ilişkileri destekleme yönünde gayret etmelidirler. İşletme içinde çay – kahve molalarının bütün çalışma arkadaşlarının bir arada

¹³⁵ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayınları, 2004, s.128-129.

¹³⁶ Erol, *a.g.e.*, s.9.

bulunabilecekleri biçimde verilmesi, iş arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri akşam yemeği, piknik, gezi v.b. işletme dışı faaliyetlere ağırlık verilmesi faydalı olacaktır¹³⁷. İş görenler birbirlerini tanıdıkça ön yargılarından kurtulmaları ve daha samimi ilişkiler kurmaları kolaylaşacak, engeller ortadan kalkacaktır. Yine işin gereğine göre ekip çalışmalarının özendirilmesi, çalışma sisteminin buna göre oluşturulması yardımlaşmayla birlikte olumlu ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunacaktır. Öte yandan işe yeni başlamış bir iş görenin mobinge maruz kalması onun iş tatminsizliği yaşamasına neden olabilmektedir.

2.2.2.4. Terfi

Terfi, örgüt içinde iş görenleri özendiren en somut çabalardan biridir. Bir anlamda iş görenin bu çabalarına karşı verilen değer bir göstergesi, bir anlamda ödülüdür. Özellikle başarı değerlendirmesinden sonra iş görenin terfi alması diğer çalışanlar için de özendirici bir olaydır¹³⁸. İnsan kaynakları yönetiminde ücret, ödül ve motivasyon yönetimi iç içe geçmiş ve iş tatmini ile doğrudan ilişkili olan uygulamalardır. Örneğin, bir iş görenin beklediği terfiyi alamadığını düşünelim. Bu durumda çalışan, terfiyi hak ettiğini düşündüğünden amirine karşı olumsuz duygular beslemeye başlar ve başka bir iş arama davranışı içine girer¹³⁹. Bu iş gören daha iyi olduğunu düşündüğü yeni bir iş bulduğunda terfi alamadığı işinden hemen ayrılacak, yeni iş bulma süreci uzadıkça motivasyonu yok olacak, iş tatminsizliği artarak olumsuz tutumunu sürdürecektir. İş görenler genel olarak yükselme imkânlarına sahip olabilecekleri işlerde çalışmayı arzu ederler. Çünkü terfi aynı zamanda statü ve ücret artışını da beraberinde getirir.

¹³⁷ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.46.

¹³⁸ Fındıkçı, **a.g.e.**, s.399.

¹³⁹ Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev: İnci Erdem, İstanbul: Nobel Yayıncılık, 2012, s.73.

2.2.2.5. Ücret

İş tatminini etkileyen temel faktörlerden biri de ücrettir. İş gören işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve gereksinimlerini karşılama derecesi belirleyecektir. İş gören çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi sisteminin adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin bireyden istediklerine, kişinin becerisine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise iş görenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Yapılan çalışmalar ücretlerin iş görenler için çok önemli olduğunu göstermektedir. İş tatmininin gelir seviyesi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular bulunmaktadır. Ücret düzeyi yüksekse tatmin oranı da o derece yüksektir. Kişinin maddi tatminsizliği performansını azaltmakta, istifa ve devamsızlık ihtimalini yükseltmekte ve işin tümünden duyduğu tatminsizlik düzeyini artırmaktadır. Alınan ücretin iş tatmini bakımından diğer bireylere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir¹⁴⁰. İş görenler arasında özellikle ücret kıyaslaması yapılması çok rastlanan bir durumdur. Ücret faktörünün iş tatminine hem olumlu hem de olumsuz etkileri mümkündür.

2.2.3. Çevresel Faktörler

Kişinin içinde yer aldığı ve üyesi olduğu toplumun çalışma hayatında sunduğu olanaklardır. Ülkenin ekonomik bakımdan güçlü olması, yasaların iş güvencesi ve iş olanakları hususundaki uygulama şekilleri çevresel faktörleri meydana getirmektedir. İş görenin rahat hareket alanı bulması iş tatmini üzerinde pozitif etki etmektedir. Örgüt dışında başka örgütlerde iş bulabilme olanağı ve yönetimin sendikalarla ilişkisi bulunmaktadır. Kişinin yaptığı iş dışındaki çevrenin algılaması da iş tatminini etkilemektedir¹⁴¹. Çevrenin algılaması yönünden ülkemizin kamu kesiminde çalışmak her zaman çekici

¹⁴⁰ Sevimli ve İşcan, **a.g.e.**, s.58.

¹⁴¹ Mehmet Deniz, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ankara: Nobel Yayınları, 2005, s.34.

bir iş olarak görülmüştür. Devlet memurlarının en çok şikâyet edilen ücret azlığı; memurlara verilen güvence karşısında önemini yitirmiş, özellikle asker, polis, zabıta gibi kamu kolluk kuvveti görevlilerine tanınan maddi – manevi haklar devlet memurluğunun güvenilir bir meslek olmasına katkıda bulunmuştur. Ancak son zamanlarda tüm dünyada küçülen kamu istihdamından vazgeçilerek ülkemizde de hızla artış gösteren sözleşmeli kamu çalışanı uygulamaları başlamıştır¹⁴². Şunu da belirtmek gerekir ki memura tanınan geniş güvence karşısında kıyas yapılarak sözleşmeli kamu çalışanlarının 2011 yılında kadroya geçirilmesi ve memurlara tanınan toplu pazarlık hakkı, memurluk mesleğinin ülkemizde hâlâ ne kadar cazip olduğunun bir göstergesidir.

Bir örgütün iş görenlerine farklı ve yeni olanaklar sağlaması iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Örnek olarak; hasta olanların hastane masraflarının örgüt tarafından sağlanması, örgütün sosyal tesislerinin olması, çalışan çocuklarının okul hayatında çok başarılı olanlarının eğitim giderlerinin karşılanması ve başarılı yöneticilere otomobil tahsis edilmesi gibi sosyal olanaklar kullanılması, iş görenlerin sosyalleşmesini sağlayabileceği gibi, iş tatminini de artıracaktır¹⁴³. Bu tür sosyal imkânlar açısından da kamu çalışanı olmak toplum içinde oldukça avantajlı ve tatminkâr olarak değerlendirilen bir durumdur.

2.3. İş Tatmini ve Motivasyon

Örgütlerin ve iş görenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını çalışma ortamı içinde tatminle sonuçlandıracak davranışların gerçekleşmesi için iş görenin etkileme ve isteklendirme ile yönlendirilmesi¹⁴⁴ olarak açıklanabilen motivasyon kavramının pek çok tanımı vardır. Bu kavram Türkçede teşvik

¹⁴² Tortop, vd., **a.g.e.**, s.240-241.

¹⁴³ Erdoğan, **a.g.e.**, s.234.

¹⁴⁴ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.177.

etme veya güdülenme olarak geçmektedir¹⁴⁵. Türk dil kurumu sözlüğüne göre güdü sözcüğü “Kaynağı dürtüde olduğu gibi duygulanım olmayıp akıl olan neden” olarak tanımlanmaktadır. Yine Türk dil kurumu sözlüğüne göre teşvik “isteklendirme, özendirme” olarak ifade edilmektedir.

Bir başka tanımda ise motivasyon; insanların arzu, istek ve ihtiyaçlarıyla ilgi ve dürtülerini kapsayan genel bir kavramdır. Dürtü; açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenlidir. Başarı isteği gibi dürtüler ise insanın ihtiyacıdır. İşte insanı faaliyete geçiren, davranışını belirli bir hedefe doğru yönelten de bu güdülerdir¹⁴⁶. Güdü yani motivasyon, Latinceye göre “hareket etme” anlamı taşıyan “mot” kökünden türetilen ve İngilizcede “motivation” sözcüğünün karşılığı biçiminde ifade edilen bir kavramdır. İsteklendirme, teşvik etme ve yönlendirme gibi anlamları ifade etmektedir¹⁴⁷. Türkçe yazın alanlarında motivasyon sözcüğü ile aynı anlamı taşımak koşuluyla “güdüleme” kavramı da kullanıldığı görülmektedir. En çok bilinen biçimiyle motivasyon, bireyi davranışa sevk eden içsel bir güç olarak belirtilmektedir¹⁴⁸. Daha geniş bir anlatımla motivasyon; bir bireyin içinde yer alan, o kişinin pozitif ya da negatif belli bazı hareketlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine erişmesini ve böylelikle tatmin olmasını sağlayan güç olarak anlatılmaktadır¹⁴⁹. Motivasyon konusunda geliştirilen kuramları “Kapsam Kuramları” ve “Süreç Kuramları” olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür.

2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, kişinin içerisinde bulunan ve bireyi belli yönlerde davranışa yönelten etkenleri anlamaya önem vermektedir. Bu kuramların

¹⁴⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s.87.

¹⁴⁶ Cüceloğlu **a.g.e.**, s.229-230.

¹⁴⁷ Veysel Eren, Ufuk Durna, "Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması Geliştirilmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:40, Sayı:1, (2007), s.108-109.

¹⁴⁸ Pınar Tınaz, **Motivasyon, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul: Beta Basım, 2005, s.77.

¹⁴⁹ Canman, 2000, **a.g.e.**, s.3.

varsayımı şudur: Eğer yönetici, bireyi belli biçimlerde davranmaya zorlayan etkenleri anlayabilirse bu aktörlere hitap etmek yoluyla bireyi daha iyi yönetebilmektedir. Yani onları örgüt hedefleri doğrultusunda davranmaya sevk edebilmektedir¹⁵⁰. Bir anlamda, iş görenleri iş tatminine götüren ihtiyaçları tek tek gösteren kuramlardır. Kapsam kuramları, iş görenlerin bazı değerleri veya gereksinimleri örgütçe karşıladığında çalışanın tatmin duyacağını savunmaktadır. Kapsam kuramları arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Güdüleme Kuramı en çok bilinen iki kuramdır¹⁵¹. Kapsam kuramları; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Çift Faktör Kuramı, Başarı İhtiyacı Kuramı ve Erg Kuramı olmak üzere dört grupta incelenmiştir.

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un yaklaşımının iki ana varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireyin gösterdiği her davranışın, bireyin sahip olduğu belli gereksinimleri gidermeye yönelik olduğudur. Birey gereksinimlerini gidermek için belirli yönlerde davranmaktadır. Bundan dolayı ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli etkenlerdir.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ise ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Bu varsayıma göre kişinin ihtiyaçları belli bir sıralama gösterir. Alt kademede bulunan bir ihtiyacı giderilmeden, bir üst sıralardaki ihtiyacının giderilmesi düşünülmemektedir. İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etme niteliği, bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır¹⁵². Maslow, bir kişinin ortalama olarak ancak; %85 oranında fizyolojik ihtiyaçlarını, %70 oranında sosyal ihtiyaçlarını, %50 oranında güvenlik ihtiyacını, %40 oranında saygınlık ihtiyacını ve %10 oranında da kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin edebileceğini öne sürmektedir¹⁵³.

¹⁵⁰ Koçel, a.g.e., s.622.

¹⁵¹ Erol, a.g.e., s.5-11.

¹⁵² Koçel, a.g.e., s.623.

¹⁵³ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Nobel Yayınları, 2009, s.356.

2.3.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Herzberg, hijyen – motivasyon kuramında insanların işle ilgili davranışlarına etki eden unsurları hijyen ve güdüleme unsurları şeklinde ikiye ayırmaktadır. Herzberg'in kuramına göre, hijyen etkenlerinde sağlanacak artış çalışanları teşvik etmemektedir. Hijyen etkenleri sağladıktan sonra çalışanları teşvik etmek için güdüleyici etkenleri faaliyete geçirmek gerekmektedir. Her iki unsurun da grubunun güdülemede ayrı bir yeri bulunmaktadır. Herzberg'e göre, bu iki grup etkenin üstünlük durumu bulunmamaktadır¹⁵⁴. Herzberg güdülemenin, üst seviye gereksinimlerin doyurulmasını sağlayan işlerle olacağına inanmakta ve iş zenginleştirme ile bunun başarılabileceğini savunmaktadır¹⁵⁵.

Herzberg çalışma ortamında bireyi tatmin eden etmenleri "motive edici faktörler", tatminsiz eden etkenleri de "hijyen faktörler" olarak sınıflandırmıştır. Araştırmacıya göre motive edici etkenler doğrudan doğruya işle ilgili (içsel) olup, bunlar; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişmedir. Herzberg'e göre birey işini sevdiğçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Tersisi durumda ise tatminsiz olmayacak ancak tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır¹⁵⁶.

2.3.1.3. McClelland Başarı – Güç Kuramı

McClelland, her insanın ilk yaşlarından itibaren kendine has bir güdüsel örüntü geliştirdiğini, güdülenmesini bu örüntüye göre meydana getirildiğini savunduğundan, bu kuram güdüsel örüntü kuramı olarak da nitelendirilmiştir. Her insanın güdüsel örüntüsü, diğerlerinininkinden farklı olmakla beraber, bunları dört kümede toplamak mümkündür. İnsanların

¹⁵⁴ Eren, a.g.e., s.505.

¹⁵⁵ Donald P.Crane, **Personel. The Management of Human Resources**, 2. Baskı, Boston: Wadsworth Publishing Company Inc., 1979, s.64.

¹⁵⁶ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2011, ss.285-286.

geliştirdiği güdüsel örüntülerinde bağlanma, başarma, yarışma ve erk temel güdülerinden biri daha baskın, diğerleri daha çekingen olabilmektedir. İnsanın güdüsel örüntüsünde, bu dört temel güdüden hangisi baskın ise, davranışı ona göre yönlenmektedir¹⁵⁷. McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen kurama göre kişilerin, üç grup ihtiyaç karşısında aşağıdaki davranışları göstereceği ifade edilmektedir¹⁵⁸:

İlişki Kurma İhtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu gereksinimi kuvvetli olan birey, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacına sahip olan bir birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı Gösterme İhtiyacı: Başarma ihtiyacı duyan birey, kendisine erişilmesi zor ve çalışma gerektiren, anlamlı hedefler belirleyecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli beceri ve bilgiyi elde edecek ve bunları değerlendirebilecek davranışları gösterecektir. Sonuçlarından bireysel olarak sorumlu olabileceği, sıradan olmayan işleri sevecek ve bu tür işlere yönelecektir.

2.3.1.4. Alderfer ERG Kuramı

Maslow'un kuramıyla yakından ilişkisi olan bir başka kuram da Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Erg Kuramı olarak bilinen bu kurama göre, beş ihtiyaç yerine üç temel ihtiyaçtan bahsedilmiştir. Bunlar varlık ihtiyaçları, ilişki ihtiyaçları ve gelişme ihtiyaçlarıdır¹⁵⁹.

¹⁵⁷ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981, s. 120.

¹⁵⁸ Öznur Aşan, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.231.

¹⁵⁹ Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**, Ankara: Anı Yayınları, 2000, s.16.

Clayton Alderfer gerçekleştirdiği çalışmalarla Maslow'un kuramının gerçek yaşama uygun olmadığı sonucuna ulaşmış ve Erg Kuramını geliştirmiştir. ERG Kuramına göre ihtiyaçlar üç temel sınıfa ayrılmaktadırlar¹⁶⁰:

- **Var olma ihtiyacı:** İnsanın varlığını sürdürmesine yönelik fiziksel ihtiyaçları ile güvenliğine yönelik ihtiyaçlardır. En alt basamaktır. Maslow'un kuramındaki fiziksel temel ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyacına karşılık gelir.
- **İlişki kurma ihtiyacı:** Bireyler arası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlardır. Orta basamakta yer alır. Maslow'un kuramındaki aidiyet ve statü ihtiyaçlarının karşılığıdır.
- **Gelişme ihtiyacı:** Bireysel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlardır. En üst basamakta yer alır. Maslow'un kuramında kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak ifade edilmiştir.

Bu kurama göre üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse alt basamaktaki ihtiyaçlar o kadar fazla güdüleyici olur. Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde ise üst basamaktaki ihtiyaçlar daha çok güdüleyici olmaktadır. Bu üç basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla güdüleyici olmaktadır. Bu kurama göre üç basamaktaki ihtiyaç grubu da iş görenler üzerinde aynı anda güdüleyici olabilmektedir¹⁶¹.

Erg kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıyla karşılaştırıldığında iş görenin motivasyonu konusunda daha çok kabul görmüştür.

¹⁶⁰ Aşan, a.g.e., s.228.

¹⁶¹ Güney, Davranış Bilimleri, a.g.e., s.360.

2.3.2. Süreç Kuramları

Genel olarak süreç kuramları, motivasyonun nasıl meydana geldiğini incelemektedir. İnsanın güdülerinin nasıl harekete geçtiği, nasıl doyurulduğu ve doyum davranışının nasıl gerçekleştiğini araştırır. Bunun için motivasyon sürecinin her aşamasının incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır¹⁶². Beklenti Kuramı ile Eşitlik Kuramı süreç kuramlarından en çok bilinenlerdir.

Süreç kuramları adı altında toplanan iş tatmini ile ilgili motivasyon kuramlarının ağırlık noktası ve ortak niteliği, bireylerin hangi hedefler tarafından ve nasıl motive edildikleri ile alakalıdır. Bir başka ifadeyle, belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı yinelemesi ya da tekrarlamaması “nasıl sağlanabilir?” sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel problemdir. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk eden etkenlerden yalnızca bir tanesidir. Bu içsel faktöre ilave olarak pek çok dışsal etken de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır¹⁶³.

2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un Bekleyiş Kuramının dayandığı varsayımlardan ilki bir davranışın meydana gelmesine sebep olan etkenlerin, kişinin kendi bireysel nitelikleri ve çevresel şartların beraber etkisi ile belirlendiği ve yönlendirildiğidir. İkinci varsayım, her insanın başka insanlardan değişik ihtiyaçlara, istek ve hedeflere sahip olduğu ve arzuladığı ödüllerin de başkalarından farklı olduğudur. Üçüncü varsayım ise, insanların, istedikleri ödüllere kendilerini eristirecek alternatif davranış şekilleri arasından algılarına göre tercih etmek durumunda olduklarıdır¹⁶⁴.

¹⁶² Başaran, 2008, **a.g.e.**, s.104.

¹⁶³ Koçel, **a.g.e.**, s.628.

¹⁶⁴ Eren, **a.g.e.**, s.430.

Vroom'a göre motivasyon; kişinin davranışları sonucunda ihtiyacını karşılama ihtimali ile bunu arzulama derecesinin çarpımıdır. Bir insan çabalarının karşılığında belli bir performansa erişeceğini ve bu gösterdiği performans karşısında da ödüllendirileceği beklentisi içindeyse ve bu ödül de bundan sonra göstereceği başarıları için gerekli buluyorsa motivasyonu daha kolay olacaktır¹⁶⁵. İş görenlerin bu kuram doğrultusunda motive edilmesi sağlanacaksa ödül sisteminin her iş gören için eşit ve adil olmasına mutlak suretle dikkat edilmelidir. Özellikle kamu örgütlerinde adam kayırma çok sık görülen ve tartışılan bir konudur.

2.3.2.2. Lawler – Porter Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter; Vroom'un kuramına kişinin bilgi, yetenek ve çabasını da ekleyerek performans ve doyum arasındaki ilişkiyi vurguladıkları bir model oluşturmuşlardır. Göstereceği çaba ile performansının artacağına ve hedefine ulaşacağına inanan bir kişi çaba sarf etmek için güdlenecektir. Ancak birey yeterli bilgi ve beceriye sahip değilse ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olamayacaktır. Bu kuramın başlıca özelliği daha önceleri ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkenin bir araya getirilerek aralarındaki ilişkiyi ortaya koymasıdır. Kuramda; ödül, algılanan çaba, çaba, yetenekler, algılanan rol, iş başarısı, ödül, ödül algısı ve doyum olmak üzere dokuz değişken yer almaktadır¹⁶⁶.

Bireyin işi başarması karşısında içsel ve dışsal ödüllerle iş tatminine ulaşmasını, bu ödülleri diğerlerinininkile karşılaştırması sonucu belirleyecektir. İçsel ödüller, bir işi yapıp bitirmek, başarılı bir çalışma yapmak gibi kendi uğraşısı sonucu elde ettiği, özerklik ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlara yönelikken; dışsal ödüller, ücret artışı, yükselme gibi, daha çok örgüt

¹⁶⁵ Güney, Davranış Bilimleri, a.g.e., s.361.

¹⁶⁶ M.Yaşar Tınar, vd., **Çalışma Psikolojisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, s.92-93.

tarafından verilen ödülleri ifade etmektedir¹⁶⁷. Bu ödüller çoğunlukla maddi kazanımları da beraberinde getirir.

2.3.2.3. Adams Eşitlik (Denklik) Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, iş görenlerin kendilerini benzer konumlarda ve benzer biçimlerde, katkıda bulunan diğer iş görenlerle işin karşılığında elde ettikleri ödülleri karşılaştırdıklarını ortaya koyar. Bu karşılaştırmalar genellikle ücret, çalışma şartları, terfi imkânları konularında yapılmakta olup karşılaştırmanın neticesinde, eğer diğer iş görenlerle eşit ödüller elde ettiklerine karar verirlerse işlerinden doyum alacaklarını; eşit ödüller elde edemediklerine inanırlarsa iş doyumsuzluğu yaşayacaklarını öne sürmektedir¹⁶⁸.

Eşitlik kuramına göre iş görenler karşılaştırma neticesinde ödüllerin adaletli dağıtılmış olmasını görmek istemekte ve örgütün adaletli davranmış olmasından tatmin olmaktadır¹⁶⁹. Eğer iş gören eşitsizlik duygusuna kapılırsa ve bu eşitsizlik hoşgörüsü aşarsa iş görende; sorumluluktan ve yetki kullanmaktan kaçınma, ilişki bozukluğu, devamsızlık, yabancılaşma gibi davranış bozuklukları görülür¹⁷⁰. Ne yazık ki ülkemizdeki kamu sektöründe, özellikle belediye memurlarının kendilerini kadrolu belediye işçileri ile karşılaştırdıklarında eşitsizlik duygusuna kapıldıkları görülmektedir. Sendikalı kadrolu işçilerin almakta oldukları yüksek ücretler ve yüksek mesai ücretleri, ikramiyeler, sosyal paketler gibi çeşitli maddi menfaatlerin çokluğu karşısında memurlara sadece maaş ödenmesi aradaki farkın açılmasına neden olmuştur. Son zamanlarda bu durum belediye memurlarının belediye idareleriyle yaptıkları toplu sözleşmelerle giderilmeye çalışılmaktadır.

¹⁶⁷ Onaran, **a.g.e.**, s.79.

¹⁶⁸ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.16.

¹⁶⁹ Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s.292.

¹⁷⁰ Başaran, 2008, **a.g.e.**, s.110.

2.3.2.4. Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Pavlov ve Skinner, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve çalışmalarda, belli bir davranış sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Yani davranışın sonunda ödül veya ceza söz konusudur. Organizma, ödül aldığı davranışı tekrar ettikçe de iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır¹⁷¹. Buna bağlı olarak örgütsel açıdan bu kuram; dışsal ödüllerin davranışa uygulanması temeline dayanır. İş gören örgüt tarafından terfi, ikramiye, ücret artışı, takdir, övgü gibi ödüllere ulaştıkça kendisini yüksek performansa götüren davranışları yineleme isteği artar. Kurama göre ödüller güçlendirici ve pekiştirici durumundadır. İş görenler ödül sisteminin iyi performansın karşılığı olarak çalıştığına inanırlarsa ödüller iyi performansı pekiştirir. Ancak iş görenler ödül sistemiyle ilgili hayal kırıklığı yaşarlarsa örgütün adalet ve yönetimini sorgulamaya başlarlar¹⁷². Bu durumda iş görenin motivasyonu zorlaşacaktır. Aslında amaç, ödüllendirilen davranışın devamlılığını sağlayarak iş görenin motive olmasını kolaylaştırmaktır.

2.3.3. İş Motivasyonu

İş motivasyonu, bir kişinin ya da iş grubunun gayretlerinin harekete geçirilmesi, yöneltmesi, önem kazanması ve sürekliliğinin sağlanması bakımından sevk edilmesi olarak ifade edilebilir. İş motivasyonu ve etkileri üzerine çok sayıda çalışma yapılmış, motivasyonunun örgüt bakımından çok önemli olduğu neticesine ulaşılmıştır. Örnek olarak, otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre iş görenlerin içsel motivasyonları ile iş tatminleri ve örgüte karşı duygusal bağlılıkları arasında olumlu; duygusal tükenmişlikleri arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların iş

¹⁷¹ Eren, a.g.e., s.540.

¹⁷² Robbins ve Judge, a.g.e., s.229.

tatminleri, örgüte olan bağlılıkları ve duygusal tükenmişlikleri ayrılma niyetlerini etkilemektedir¹⁷³.

Motivasyon hem çekici hem de engelleyici oldukça karmaşık bir konudur. Birbirinden çok farklı duygu ve düşünceler ile bireyin geçmişte yaşadığı tecrübelerle ilişkili ve bağlantılıdır. Her durum için belirli bir motivasyon yaklaşımının işe yarayacağını düşünmek asla gerçekçi olmaz. Farklı durumlar için farklı yöntemler kullanılması gerekli olduğu gibi yine de sıklıkla yanılığa düşebiliriz¹⁷⁴. İş tatmini de iş görenin yaptığı işin kendisine uygun olup olmadığına ilişkin algısıdır. İşe yönelmeyi sağlayan olumlu bir etkenden meydana gelmektedir. Aynı motivasyonda olduğu gibi çevreden büyük ölçüde etkilenir. İş doyumu yüksek olan kişiler ile iş doyumu düşük olan çalışanlar arasında davranış değişiklikleri olduğu tespit edilmiştir¹⁷⁵. İş tatmini yüksek iş görenlerin yaptıkları işe yönelik hizmet kalitesinin daha yüksek olduğu ve daha kolay motive oldukları, motivasyonlarının da daha uzun ve güçlü olduğu görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerde, iş görenleri doyum ve doyumsuzluğa iten örgütsel faktörleri bulmak, böylelikle yönetimin, örgütsel etkinliği yükseltmek için, hangi değişkenler üzerinde duracağını ortaya çıkarmak için belli aralıklarla örgüt çözümlenmeleri yapılmaktadır. Ülkemizde de iş görenin doyum olgusunu ve doyumsuzluk probleminin inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde gelişmiş ülke çalışanının doyumsuzluk problemleriyle gelişmemiş ülke çalışanını doyumsuzluğa götüren sebeplerin birbirinden ayrı olduğu görülmektedir. Örnek olarak ücret faktörü, gelişmiş ülke çalışanı için doyum kaynağı olmaktan çıkmış olmakla birlikte ülkemiz çalışanları için hâlâ önemini korumakta olup doyumsuzluğa sebep olan örgütsel değişkenler

¹⁷³ Osman Karatepe ve Orhan Uludağ, "Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:26, Sayı:3, (Eylül 2007), s.657-661.

¹⁷⁴ Clifford T.Morgan, **Psikolojiye Giriş**, Çev: Hüsnü Arıcı, Orhan Aydın vd., Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1995, s.190.

¹⁷⁵ Özgen ve Yalçın **a.g.e.**, s.332.

içerisinde ilk sıralarda bulunmuştur¹⁷⁶. Ancak ülkemiz kamu sektöründe bu algı biraz farklıdır. Ücret yetersiz görülse bile devlet memurluğu cazip meslekler arasında görülmektedir.

2.4. İş Tatmini Sağlamanın Faydaları

2.4.1. Verimlilik

İş görenlerin iş tatminleri ile performansları arasındaki ilişkiyle ilgili ilk yaklaşımlar mutlu bir iş görenin ayrıca verimli bir iş gören olacağı varsayımı üzerinde oluşturulmuştur. Hawthorne araştırmalarının da etkisiyle iş tatmininin performansı çoğalttığı iddiası araştırmacılar ve uygulamacılar arasında her zaman popüler bir inanç olarak yer almıştır. Ancak gerçekleştirilen çalışmaların pek çoğunda bu varsayımı destekleyen bulgulara rastlanamamıştır. Buna göre, iş görenlerde iş tatmininin yükselmesi her zaman verimlilik artışı ile sonuçlanmamaktadır. Aksine, verimsiz iş görenlerde de iş tatmini yüksek olabilmektedir. Bu tarz iş görenlerde iş tatmininin fazla olması başka sebeplere de bağlanabilmektedir. Buna göre verimlilik ve iş tatmini arasında doğrudan bir sebep – sonuç ilişkisi bulunmamaktadır. Her ikisi de iş görenlerin beklentilerinden, elde ettikleri ödüllerden ve bu ödüllerin dağıtım biçiminden etkilenmektedirler. Bundan dolayı, örgütler yüksek performansı ödüllendirerek tatmin ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki meydana getirebilmektedirler. Sonuç olarak, iş görenlerin performansları, verimlilikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişki varsayıldığı kadar sağlam olmasa da başka iş unsurlarının da etkisiyle işten alınan tatminin verimliliği etkilediği ifade edilebilmektedir. İş görenin iş davranışları çeşitli dış etkenler tarafından sınırlanmadığında ya da kontrol edilmediğinde tatmin – verimlilik ilişkisi daha sağlam olmaktadır. Bu doğrultudan hareketle, üst kademelerde çalışanlar bakımından tatmin –

¹⁷⁶ Gülten İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara: Produktivite Merkezi Yayınları, 1990, s.3.

verimlilik ilişkisinin daha belirgin olduğu ifade edilmektedir¹⁷⁷. Özellikle kamu işyerlerinde yöneticilerin iş görenlere karşı esnek tutumları, rahat çalışma ortamı ve kanunların sağladığı iş güvencesi bazen verimliliğe olumsuz etki ederken iş tatminine olumlu etki yapabilmektedir.

2.4.2. Örgütsel Bağlılık

Günümüzün iş yaşamında kâr amacı güden ya da gütmeyen bütün örgütler için örgütsel bağlılık kavramı büyük önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılığın bu önemi, örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmasından kaynaklanmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılığın, örgütün değerlerini ve amaçlarını kabullenme, örgüt menfaatine ekstra çaba sarf etme gibi iş görenlerin ortaya koydukları çok sayıda örgütsel davranış ve tutumlar ile ilişkili olduğu anlaşılmıştır¹⁷⁸. Örgütsel bağlılık hissini benimsemiş bir çalışan kendini örgütün amaçlarına adan ve örgütle özdeşleşerek her zaman örgütün üyesi olarak kalmak ister.

Örgütsel bağlılık üç farklı boyutta gerçekleşir¹⁷⁹. Bunlar;

- **Duygusal bağlılık;** örgütün değerlerine inançla birlikte duygusal olarak özdeşleşir.
- **Zorunlu bağlılık;** genelde örgütten elde edilen ekonomik kazançla bağlantılıdır.
- **Minnet bağlılığı;** ahlaki ya da etik değerler bağlayıcı unsur oluşturur.

¹⁷⁷ İlker H.Çarıkçı, “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2000, s.159.

¹⁷⁸ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Ankara: İleri Giden Ofset, 2005, s.1.

¹⁷⁹ Robbins ve Judge, **a.g.e.**, s.77.

İşe bağlılık, çalışanın işini benimseme derecesidir. İş tatminiyle işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanın örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının da yükseldiği ve buna paralel olarak isteğe bağlı çalışan işgücü devir hızı oranının azaldığı tespit edilmiştir. İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışana motive etmek, yönetmek ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirmek daha kolaydır¹⁸⁰. İş görenlerde örgütsel bağlılığı gerçekleştirmek, öncelikle güven duygusunun sağlanmasına bağlıdır. Daha sonra kariyer ve gelişim imkânı ile piyasa koşulları çerçevesinde gerçekçi bir gelir sunmayı başaran örgütler bu konuda başarılı olabilirler¹⁸¹. Örgüte kuvvetle bağlılık hissi taşıyan bu tür iş görenler gönüllülük esasıyla hizmet ederler.

2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık

1983 yılında ilk kez Dennis Organ ve arkadaşları tarafından kullanılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”na yönelik pek çok tanım yapıldığı gibi “prososyal örgütsel davranış”, “örgütsel spontanlık”, “karşı rol davranışı”, “ekstra rol davranışı” gibi birçok terim kullanılmıştır. Örgüt içinde iş konularında astlarına yardımcı olmak, yeni işe başlayanlara yardım etmek, gereksiz molalar almayarak örnek olmak, iş tanımında gösterilmeyen işleri de gönüllü olarak yapmak şeklinde örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak açıklanmıştır. Bu tür davranışlar iş tanımları içinde yer almayan, ihmal edilmesi halinde ceza yaptırımını bulunmayan, iş görenin kendi kişisel tercihi sonucu sergilenen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda tam bir fikir birliği bulunmamasına rağmen literatürde belirtilen örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütsel bağlılık, kişisel inisiyatif,

¹⁸⁰ Zeki Akıncı, “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:4, 2002, s.8.

¹⁸¹ Acar Baltaş, **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009, s.68.

örgütsel uyum, nezaket, yardım etme davranışı, kişisel gelişim ve sivil erdemlik olarak yedi ana başlık altında ele alınmıştır¹⁸².

Örgütsel vatandaşlık duygularını benimsemiş iş görenlerin organizasyondaki diğer iş görenlere karşı yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları bir anlamda fedakârlık boyutu içermektedir. Fedakârlık, örgüt içindeki görevlerin yerine getirilmesinde iş grupları arasında gönüllü işbirliği oluşumunu destekleyerek sorunların en aza indirgenmesini sağladığı gibi ortaya çıkan sorunların daha kolay çözülmesini sağlar. Fedakârlık davranışı aynı zamanda birçok problemin ortaya çıkmasını da engelleyen bir davranıştır. Bu davranış örgütün etkinliğini ve verimliliğini dolaylı da olsa olumlu yönde etkileyen bir davranış şeklidir¹⁸³. Örgütsel bağlılığın belki de bir kademe üstü olarak değerlendirilebilecek örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel kimliğin yani kurumsal kimliğin oluşmasına ve sürekliliğinin sağlanmasına önemli katkılarda bulunur.

Bugün kamu kurumları içerisinde özellikle belediyelerde yavaş yavaş oluşmaya başlayan kurumsal kültür anlayışında örgütsel vatandaşlık davranışlarının yeri inkâr edilemeyecek boyuttadır.

2.5. İş Tatmini Sonuçları

İş tatmininin hem örgütler üzerinde hem de iş görenler üzerinde olumlu sonuçları vardır. Her şeyden önce iş görenlerin işlerine karşı olumlu tavır içinde olmaları kendilerini mutlu hissetmelerini sağlamaktadır. Yeterli bir tatmin düzeyinde iş görenlerin örgüte karşı duydukları güvenle birlikte kendilerine olan güvenleri ve işe bağlılıkları da artmakta böylece verimlilikleri de üst düzeyde gerçekleşmektedir¹⁸⁴. Bir örgütte; açıklık, dürüstlük ve güven,

¹⁸² Yonca Gürol, *Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011, s.145-147.

¹⁸³ Pınar Zorlu Yücel, "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.94.

¹⁸⁴ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006, s.123.

çalışma ortamındaki sağlıklı işbirliği için temel oluşturur¹⁸⁵. Çalışma ortamındaki güvensizlik başarıyı olumsuz etkilediği gibi özellikle iş gücü devrinin artmasına sebep olan bir durumdur.

2.5.1. Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatmininin gerçekleşebilecek olumlu ve olumsuz tüm sonuçları hem iş görenleri hem de örgütü doğrudan etkilemektedir. Bu etkiler örgütün başarısına katkı sağlayacağı gibi olumsuz sonuçlar başarısızlığa neden olabilmektedir. Bu etkiler içinde özellikle devamsızlık ve iş gücü devri konusu ele alınmıştır.

2.5.1.1. İş Tatmininin Başarıya Etkisi

Günümüzde yapılan bilimsel araştırmalar doğrultusunda “İş tatmini başarıyı artırmaktadır.” görüşü; yerini “İş tatmini başarıya zemin hazırlamaktadır.” görüşüne bırakmıştır. İş tatmini ve başarı arasında kurulacak ilişkinin anlamlı bir sonuç vermesi için iş görenin kişilik yapısı, beklentileri, çalışma ortamı, işin içeriği, eşitlik ve çalışma şartları gibi değişkenlerin de bir arada incelenmesi gerekmektedir. Kişinin üst derecelerdeki bir ihtiyacının karşılanamaması durumunda yaşadığı tatminsizlik onu başarısızlığa götürebileceği gibi bu başarısızlığın, tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki ihtiyaçlarını da tetikleyerek bu seviyede de bir tatminsizliğe götürebilmektedir. Locke'a göre ise iş tatmini; “İş görenin işine ya da iş deneyimine verdiği değer ile neticelenen hoş ya da olumlu duygusal durum” olarak ifade edilmektedir¹⁸⁶. İş gören, ihtiyaçlarını karşılayabilme durumunu ve beklentilerine göre işini değerlendirecektir. Bu

¹⁸⁵ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012, s.69.

¹⁸⁶ Ayşe Gül Bölükbaşı ve Dina Çakmur Yıldıztan, “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, 2009, s.349.

değerlendirme sonucu olumlu yönde ise iş tatmini sağladığını düşünecek, sonuç olumsuz ise tatminsizlik duygusu yaşayacaktır.

2.5.1.2. Devamsızlık

Devamsızlık kavramı genel olarak iki şekilde ele alınır. Birincisi, iş görenin yasal hakları içindeki yıllık izinler gibi beklenen, planlanmış durumlardır. İkincisi ise hastalık ve çeşitli mazeretler gibi beklenmedik nedenlerle iş görenin işe gelmemesi durumudur¹⁸⁷. Devamsızlık, genel olarak işe gelmesi planlanmış iş görenin iş programı ya da planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi şeklinde tanımlanabilir. Devamsızlık oldukça fazla karşılaşılan olumsuz bir olgudur. Örgütün verimliliğini, iş görenler arası ilişkileri yine olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür. Üretim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, otomasyon ve buna bağlı olarak işte sıradanlık çoğalmaktadır. Bu durum bireyin işe bağlılığını ve iş tatminini düşürerek devamsızlıkları yükseltmektedir. Fakat iş tatmininden başka yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, iş yerinin uzaklığı, mevsimsel ve dönemsel etkenler, günlük çalışma sürelerinin etkisi, ücret gibi çeşitli etkenler de iş tatmini – devamsızlık ilişkisinde etkili olmaktadır. Bu sebeple tatmin – devamsızlık ilişkisi karmaşık bir yapı göstermektedir¹⁸⁸.

İş tatmini az olan iş görenlerin işe devamsızlıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Fakat iş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi bozan bazı etkenlerin de bulunduğu bir gerçektir. İş görenin yaptığı işi önemli görmesi, bu tür etkenlerin başında gelmektedir. İşe geç kalma ve önemli bir sebep olmadığı halde işten erken ayrılma da, devamsızlığın başka bir türüdür. Alışkanlık haline gelmiş geç kalmaların, düşük iş tatmininin bir belirtisi olduğu bilinmektedir. İş tatmini düşük olan bireylerin muhakkak planlı bir biçimde devamsızlık yapmaları gerekmemektedir. Ancak devamsızlık yapılabilecek bir ortam sağlandığında, iş tatmini az iş görenlerin devamsızlığı tercih ettikleri

¹⁸⁷ Kaynak, a.g.e., s.63-64.

¹⁸⁸ Eren,a.g.e., s.269-271.

bilinmektedir¹⁸⁹. İşe geç gelmenin iş görenler arasında alışkanlık haline geldiği örgütlerde çalışanlar arasında oluşan adaletsizlik hissi olumsuz duyguları besleyerek örgüte karşı güvensizlik oluşturan bir durum haline gelir. Güvensizliğin de iş tatminini olumsuz etkilediği dikkate alınırsa işe geç kalmaların ne kadar önemli sonuçlar doğurduğu görülmektedir.

2.5.1.3. İş Gücü Devri

Bir örgüt yüksek işgücü devrine sahip olduğunda çoğunlukla ilk kuşku duyulan etkenlerden biri iş görenlerin iş doyumsuzluğu olmaktadır. Pearson tarafından yapılan çalışmada iş gören işinden beklentilerini karşılayamadığında iş doyumsuzluğu yaşayarak işinden ayrılmakta ve sonuçta işgücü devrine yol açmaktadır. İş görenler, örgütten beklentilerinin karşılanmasını umarlar. Örneğin, istediği ücreti alabilmek, işleriyle ilgili çeşitli kararlara katılabilmek ya da ilerlemek isterler. Bu etkenlerin sayısı ya da önemi bireyden bireye değişebilmektedir. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa iş gören işinden doyum almayacak ve o işi bırakacaktır¹⁹⁰. İş görenler beklentilerinin en azından bir kısmını karşılandığını düşündüğü sürece veya karşılanacağı zannını taşımaya devam ettiği müddetçe iş bırakma eylemini gerçekleştirmeyecektir.

İş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasında çok kuvvetli bir ilişki vardır. İş görenin iş doyumsuzluğunun en önemli sonuçlarından birinin işten ayrılma olduğu birçok akademisyenin yaptığı çalışmalarda ortaya konmuştur. Geliştirilen birçok modelde iş tatmini yüksek iş görenlerde işi bırakma eğiliminin düşük olduğu; iş doyumsuzluğu yaşayan iş görenlerde ise işi bırakma eğiliminin yüksek olduğu görülmüştür. Bu modellerden en çok bilinen ikisi, 1977 de Mobley tarafından geliştirilen model ile 1985 de Hulin'in geliştirdiği modeldir¹⁹¹. İş tatminiyle ilgili işten ayrılma kararı genellikle iş

¹⁸⁹ Tınaz, a.g.e., s.28.

¹⁹⁰ Telman ve Ünsal, a.g.e., s.66.

¹⁹¹ Keser, a.g.e., s.133-134.

görenin isteğine bağlıdır. Ancak işgücü devir oranının yüksek seviyelere gelmesi ise örgütü olumsuz etkileyen önemli bir faktördür.

2.5.1.4. İş Tatmininin Diğer Etkileri

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin az olmasıdır. İş tatminsizliği işin yavaşlamasına, iş başarısının ve iş verimliliğinin azalmasına, örgütte bağlılığın zayıflamasına, isteğe bağlı iş gücü devir oranının, iş şikâyetlerinin, iş kazalarının, çatışmanın, stresin ve devamsızlığın yükselmesine sebep olmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan iş görenler iş başında görünmelerine karşın tam kapasite ile çalışmamakta¹⁹², kendilerini işe veremedikleri için motive olamamaktadırlar.

Gerçekleştirilen çok sayıda çalışma ile yönetime, kararlara katılım, astların yönetimi algılamaları, örgüt çatışmaları, örgütün yönetim ve kontrol politikaları, liderlik şekilleri, arkadaşlık ilişkileri, iş gelişimi gibi çok sayıda örgüt kültürü faktörünün iş tatmini ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma bulgularından bazıları örgütün yönetim ve kontrol politikaları ile iş görenlerin iş doyumlarının bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. İş çevresindeki pozitif veya negatif farklılaşmalarla da iş tatmini doğru orantılı olarak yükselmekte veya düşmektedir¹⁹³.

Toplum üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait değer, norm ve davranışları benimseyip ona göre yaşarlarsa, bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp iş ve iş dışındaki ilişkilerini bu yönde biçimlendirmektedirler. Örgüt kültürü, aktif bir çevre içerisinde etkinlik gösteren işletmelerin farklılaşan ve gelişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına destek olarak, “dışsal uyumu” sağlamaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü, örgütte çalışanlara ortak

¹⁹² Akıncı, a.g.e., s.7.

¹⁹³ Turhan Erkmen ve Hüner Şencan, “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, (1994), s.124.

davranışlar kazandırıp, paylaşılan ortak değerler meydana getirerek, iş görenlerin “ne” ve “nasıl” yapmaları gerektiği konusunda rehberlik ederek yol göstermekte ve “içsel uyum” ve iş tatmini konusunda da yarar sağlamaktadır¹⁹⁴. İş görenler sürdürülebilir bir iş tatmini içersindeyken örgüt kültürünü de istekle kabullenip örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.

İş tatminine olan ilgi; hümanist yaklaşımın çalışma yaşamına girmesiyle daha da yükselmiştir. İş görenin duygusal yaşantısının dikkate alınması çok sayıda ülkede insan yaşamının kalitesinin yükseltilmesi konusunu düşündürmeye başlamıştır. Farklılaşan bu anlayışla birlikte, aktif bir örgüt kültürü meydana getirerek, iş görenlerin tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt hedeflerine erişilmesi, etkililiğin ve verimliliğin yükseltilmesi günümüz örgütlerinin önemli amaçlarından birisi durumuna gelmiştir¹⁹⁵. Örgüt kültürü, başarılı bir örgütsel değişim için insan sermayesinin değerini artıran bir gerekliliktir¹⁹⁶.

Bunun yanı sıra, örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması, kabullenilmesi ve paylaşılması iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış şekilleri, iş görenlerin örgüte bağlılığını geliştirmekte ve iş görenlerin davranışlarının tutarlılığını artırmaktadır. Örgütte beraberlik duygusunu sağlamakta “biz” duygusunu geliştirmektedir. İş görenleri örgüte ve birbirlerine bağlamaktadır. İş görenlerin kendilerini bütünün bir parçası olarak görmelerine, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile berabercesine rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına imkân sağlamaktadır¹⁹⁷. Kısaca, örgüt kültürünü

¹⁹⁴ Adnan Ceylan, Lutfihak Alpkan ve Meral Elçi, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:16, Sayı:5-6, (2002), s.233.

¹⁹⁵ Vedat Işıkhân, “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumları”, *Verimlilik Dergisi*, Cilt:1, 1996, s.119.

¹⁹⁶ Turhan Erkmen, *Örgüt Kültürü: İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma*, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.109.

¹⁹⁷ Mahmut Özdevecioğlu, *Organizasyon Kültürü: Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Baskı, İstanbul: İz Yayınları, 1995, s.122.

kabullenen ve yaptığı işten mutlu olan çalışanlar, örgütün başarısında önemli rol oynamaktadırlar. Bu sebeple örgütler işe alımlarında örgüt kültürüne uygun elaman seçimi yapmalı ve iş görenlerinin iş tatminini yükseltecek faktörlere önem vermelidir.

2.6. İş Tatmininin Ölçülmesi

Ölçme araçlarının esas işlevi, belli sayıda ve belli tekniklere dayalı olarak seçilmiş test maddelerine (uyarıcılara) iş görenlerin verdikleri cevaplara gösterdikleri reaksiyonlara göre, kişinin ölçülen niteliği açısından psikolojik boyut üzerindeki konumunu araştırmaktır. İş tatmini gibi tutumların ölçülmesinde bugüne kadar takip edilen en yaygın yaklaşım ise bir ölçeğin hazırlanarak uygulanmasıdır¹⁹⁸. Bu alanda yapılan çalışmalar neticesinde Hackman ve Oldham'ın Çalışan Tatmini Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği, Porter'ın Gereksinim ve Tatmin Ölçeği gibi birden çok uygulama mevcuttur. Bunlardan en fazla bilineni Minnesota Ölçeğidir. Bu ölçeklerde cevaplar genel olarak iş görenlerin durumu nasıl algıladıkları ve bu algılarına dayanarak ortaya koydukları tepki davranışlarını ortaya çıkarmaya yöneliktir.

İş tatmini hissi, çalışanların aileden ve yaşadıkları toplumdan edindikleri bilinçaltı birikimlerin etkisi altındadır. Bu nedenle her toplumun iş tatmini etkenlerine verecekleri reaksiyon değişiklik göstermektedir. Örneğin, farklı milletlerden iş görenlere sahip uluslararası bir turizm işletmesindeki çalışanlar, aynı yönetici, aynı örgüt ortamı, iş şartları, aynı ücretlendirme v.b. uygulamaları değişik seviyelerde algılayacaklardır¹⁹⁹. İş görenlerin algı farklılığını ortaya çıkaran en önemli etken kültür birikimlerinin farklılığıdır.

Farklı milletlerden iş görenlere sahip bu tip organizasyonlarda kurumsallaşma önem kazanmaktadır. Kurumsallaşmasını tamamlamış

¹⁹⁸ Ata Tezbaşaran, **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu**, 2. Baskı, Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları, 1997, s.4-5.

¹⁹⁹ İlke Kaya, "Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, (2007), s.367.

örgütlerde örgütsel bağlılık yerleşmiş, örgüt vatandaşlığı davranışları sergilenmeye başlanmıştır. Böylece iş görenler arasındaki kültür farklılıkları örgüt çatısı altında ortak bir paydada buluşturulmuş, ortak amaç ve hedefler iş görenleri benzer davranışlarda bulunmaya yönlendirmiştir.

Günümüz örgütlerinde iş tatmininin ölçülmesi üzerine Türkiye’de değerlendirilen ölçeklerin büyük çoğunluğu başka ülkelerde geliştirilmiştir. Bu sebeple uyarlama çalışmalarının yapılması şarttır. Uyarlama çalışmaları ölçeğin Türkçeye çevrilip hedeflenen kitle tarafından anlaşılabilir bir dil yapısının geliştirilmesi ile başlamaktadır. Bunun ardından standardizasyon çalışması gerçekleştirilip bu ölçeğe ait Türkiye normları meydana getirilmekte ve son olarak da geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ile tamamlanmaktadır²⁰⁰. Uyarlama çalışmalarında ilgili ülke insanının kültür ve gelenek yapısı da dikkate alınmalıdır.

Gelenekler ve kültür iç içe geçmiş birbirini tamamlayan kavramlardır. Her toplumun kendine özel davranış biçimi ve alışkanlıklarının olması uyarlama çalışmalarını etkileyen önemli faktörler arasındadır.

²⁰⁰ Sami Gülgöz, “Test Kullanımında Temel Konular”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt:9, Sayı:33, (1994), s.5.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmanın amacı ve yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmanın değişkenleri ve araştırmanın amacı, evren – örnekleme gibi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmamızın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, bir organizasyondaki insan kaynakları uygulamalarının iş tatminine etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Organizasyon olarak kamu sektöründe yer alan İstanbul'un ilçe belediyeleri seçilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda anketimize katılım gösteren çalışanların konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur.

Araştırmanın ana amacına bağlı olarak çalışanların kurumlarındaki insan kaynakları uygulamalarına ilişkin ifadelerinin ortalamaları ve bu uygulamalar karşısındaki iş tatmini etkisini ölçen ifadelerin ortalamalarının çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı kurum ve kurumdaki hizmet süresi şeklinde sıralanan özelliklere göre farklılaşma durumları araştırılmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesi "Belediyelerde insan kaynakları uygulamalarının iş tatminine etkisi" olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketlerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımı ile cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- H₁: Cinsiyet değişkenine göre İnsan Kaynakları uygulamalarına katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₂: Yaş değişkenine göre İnsan Kaynakları uygulamalarına katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₃: Eğitim durumu değişkenine göre İnsan Kaynakları uygulamalarına katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₄: Çalıştığı kurum değişkenine göre İnsan Kaynakları uygulamalarına katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₅: Kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre İnsan Kaynakları uygulamalarına katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₆: Cinsiyet değişkenine göre iş tatmini etkisi ölçeğine katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₇: Yaş değişkenine göre iş tatmini etkisi ölçeğine katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₈: Eğitim durumu değişkenine göre iş tatmini etkisi ölçeğine katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₉: Çalıştığı kurum değişkenine göre iş tatmini etkisi ölçeğine katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₀: Kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre iş tatmini etkisi ölçeğine katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₁: İKY uygulamaları alt faktörleri ile İş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₂: İKY uygulamaları alt faktörleri İş tatminini etkilemektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnelemi

Araştırmamızın evrenini kamu sektöründe hizmet veren İstanbul'daki ilçe belediyelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Çalışmakta olan tüm personel içinde 1500 belediye çalışanıyla anket yapılması hedeflenmiştir. Ancak örneklem gurubu ise bu personel arasından ankete katılan 1250 çalışandan oluşmaktadır.

3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki hedeflenen 1500 belediye çalışanına yöneltilmiş ancak geri dönüşü sağlanan 1250 adet anket toplanabilmiştir. Anketle yöneltilen bu sorular, yani çalışmamızdaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

3.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı kurum ve kurumdaki hizmet süresi şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

3.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İş Tatmini Etkisi Ölçeği

Çalışmada uygulanan anket; belediyelerde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatmini ilişkisi şeklinde iki bölümlü olarak hazırlanmıştır. İş tatmini ölçeği olarak Erol Demirhan'ın "Belediyelerde İş Tatmini ve Turhal Belediyesi Örneği" başlıklı yüksek lisans tezindeki anket çalışması örnek alınmıştır.

Belediyelerde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği için ise Ali Mazak'ın "İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi" başlıklı doktora tezindeki anket örnek alınarak belediyeler tarafından yoğun olarak uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları değerlendirilmiş ve belediyelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Veri toplama araçlarından biri olarak "İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği" kullanılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin sorular "1:Her zaman" ve "5:Hiçbir zaman" olmak üzere 1'den 5'e puanlamaya yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçeğinde 26 maddeden oluşmaktadır. Bir diğer

veri toplama aracı olarak da “İş Tatmini Etkisi Ölçeği” kullanılmıştır. İş tatmini etkisine ilişkin sorular ise “1: Çok Etkili” ve “5: Hiç Etkili Değil” olmak üzere 1’den 5’e puanlamaya yönelik hazırlanmış olup yine beşli likert ölçeğinde 26 maddeden oluşmaktadır.

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alpha (α) değerine göre karar verilir²⁰¹. Buna göre;

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Bu çalışmada ilk olarak 107 kişinin katılımıyla doldurulan anketler değerlendirilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 3.1.’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	,978	26
İş Tatmini Etkisi Ölçeği	,976	26

Tablo 3.1’de Cronbach’s alpha değerinin 0,978 ve 0,976 olması, ankette kullanılan İnsan Kaynakları uygulamaları ölçeği ile iş tatmini etkisi

²⁰¹ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009, s.405.

ölçeklerinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri ile minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde gibi betimsel istatistiklerden faydalanılmıştır. Faktör Çıkarma için temel bileşenler analizi, döndürme için varimax yöntemi, örneklemin faktör çıkarmaya uygunluğunun araştırılması için Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Testi ve Bartlett's Küresellik Testi uygulanmıştır. Güvenirlilik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı, ölçekler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Model analizi için regresyon analizi yapılmıştır. İki gruplu değişkenlerin karşılaştırmaları için Bağımsız T testi ve ikiden fazla gruplu değişkenlerin karşılaştırmaları için de Anova testi uygulanmıştır. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır²⁰²:

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları

²⁰² Kalaycı, a.g.e., s.82.

arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır²⁰³.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, hedeflenen 1500 belediye çalışanı içinden anketimize katılımı sağlanan 1250 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun ana kütleyi (evreni) yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden ana kütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

3.6. Bulgular

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.6.1. Örneklem Grubundaki Çalışanlara İlişkin Demografik Analizler

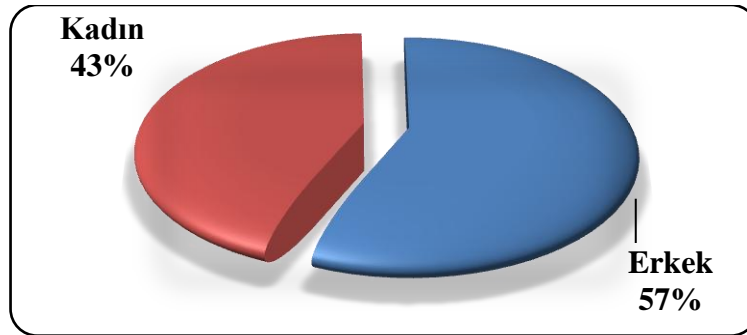
Bu bölümde araştırmamıza katılan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı kurum ve kurumdaki hizmet süresi şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir. Aşağıda yer alan tablo 3.2'de örneklem grubundaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

²⁰³ Mustafa Ergün, **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları** (SPSS for WINDOWS). Ankara: Ocak Yayınları, 1995, s.86.

Tablo 3.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans(n)	Yüzde (%)
Erkek	712	57.0
Kadın	538	43.0
Toplam	1250	100.0

Araştırmaya toplamda 1250 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %57'si erkek. %43 'ü kadındır. Katılımcılarda erkek çoğunluğu vardır. Şekil 3.1'de de çalışanların cinsiyetlerine ilişkin yüzde dağılımı gösterilmektedir.

Şekil 3.1. Cinsiyet Değişkeninin Yüzde Dağılım Grafiği

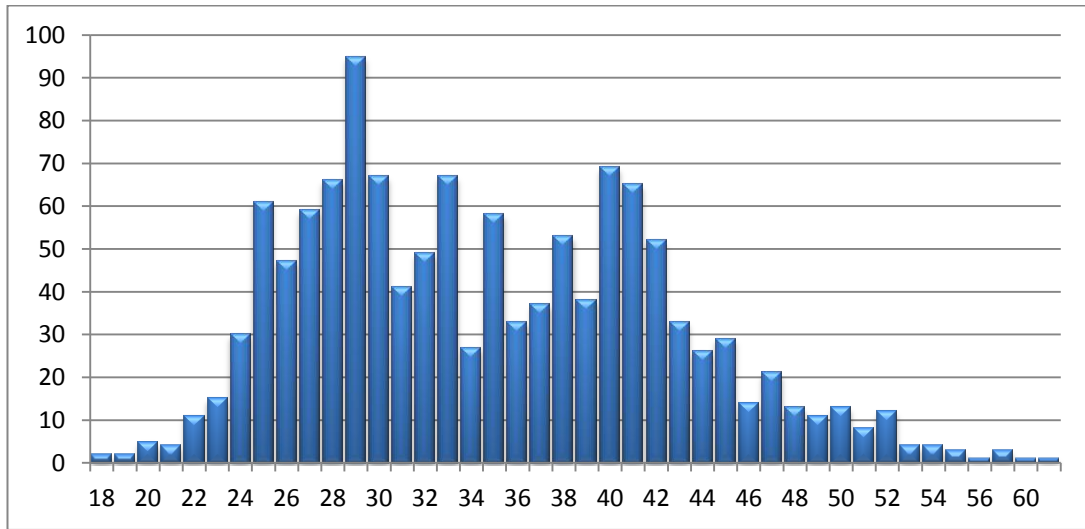
Tablo 3.3'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların yaş değişkenine göre dağılımları verilmektedir. Yaş değişkenine göre yüzde dağılım grafiği ise şekil 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans(n)	Yüzde (%)
18-24 Yaş Arası	69	5.5
25-29 Yaş Arası	328	26.2
30-34 Yaş Arası	251	20.1
35-39 Yaş Arası	219	17.5
40-44 Yaş Arası	245	19.6
45-49 Yaş Arası	88	7.0
50 +	50	4.0
Toplam	1250	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların yaş durumları incelendiğinde %5,5'i 18-24 yaş arasında, %26,2'si 25-29 yaş arasında, %20,1'i 30-34 yaş arasında, %17,5'i 35-39 yaş arasında, %19,6'sı 40-44 yaş arasında, %7'si 45-49 yaş arasında ve %4'ü 50 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya her yaştan çalışanın katılımı sağlanmıştır. En küçük katılımcı 18 yaşında ve en büyük katılımcı 60 yaşındadır. Araştırmaya katılanların ortalama yaşı $34,77 \pm 7,691$ 'dir.

Şekil 3.2. Yaş Değişkeninin Yüzde Dağılım Grafiği



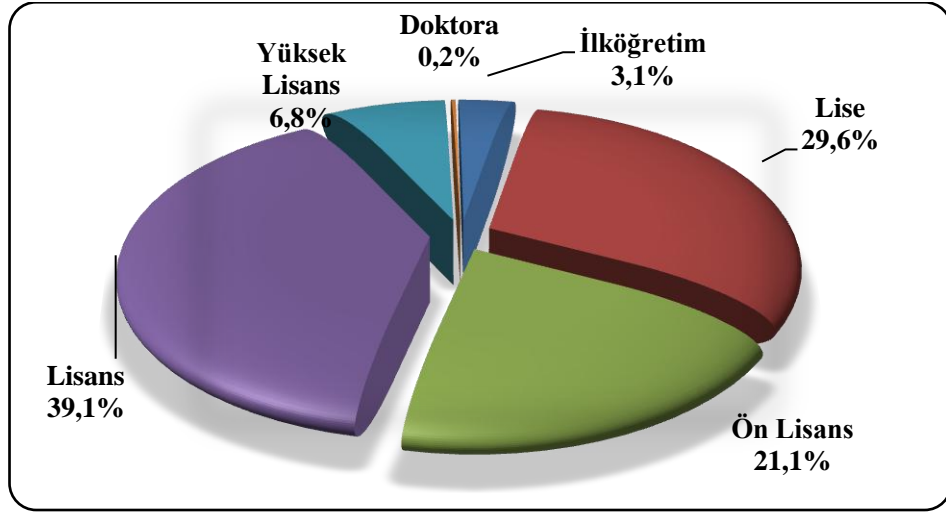
Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına ilişkin yüzde dağılımları tablo 3.4.'de gösterilirken, şekil 3.3.'de de grafik olarak gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans(n)	Yüzde (%)
İlköğretim	39	3.1
Lise	370	29.6
Ön Lisans	264	21.1
Lisans	489	39.1
Yüksek Lisans	85	6.8
Doktora	3	.2
Toplam	1250	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde %3,1'i ilköğretim, %29,6'sı lise, %21,1'i ön lisans, %39,1'i lisans, %6,8'i yüksek lisans ve %0,2'si doktora mezundur veya halen doktora eğitimi almaktadır. Genel olarak değerlendirecek olursak her 10 çalışandan yaklaşık 7'si lise üzerinde eğitime sahiptir. Araştırmaya katılanlar içinde eğitilmiş kişi sayısı oldukça yüksektir.

Şekil 3.3. Eğitim Durumu Değişkeninin Yüzde Dağılım Grafiği



Tablo 3.5. Çalışanların Çalıştıkları Kurumlarına Göre Dağılımları

Çalıştığı Kurum	Frekans (n)	Yüzde (%)	Çalıştığı Kurum	Frekans (n)	Yüzde (%)
Adalar	8	.6	İl Özel İdaresi	40	3.2
Arnavutköy	32	2.6	İstanbul Byş.	59	4.7
Ataşehir	30	2.4	K.Çekmece	43	3.4
Avcılar	18	1.4	Kadıköy	31	2.5
Bağcılar	27	2.2	Kâğıthane	20	1.6
Bahçelievler	22	1.8	Kartal	15	1.2
Bakırköy	21	1.7	Maltepe	47	3.8
Başakşehir	9	.7	Pendik	47	3.8
Bayrampaşa	32	2.6	Sancaktepe	38	3.0
Beşiktaş	11	.9	Sarıyer	34	2.7
Beykoz	14	1.1	Silivri	23	1.8
Beylikdüzü	36	2.9	Sultanbeyli	24	1.9

Beyoğlu	46	3.7	Sultangazi	70	5.6
Çekmeköy	71	5.7	Şile	11	.9
Esenler	39	3.1	Şişli	27	2.2
Esenyurt	42	3.4	Tuzla	16	1.3
Eyüp	15	1.2	Ümraniye	21	1.7
Fatih	42	3.4	Üsküdar	38	3.0
Gaziosmanpaşa	21	1.7	Zeytinburnu	58	4.6
Güngören	52	4.2	Toplam	1250	100.0

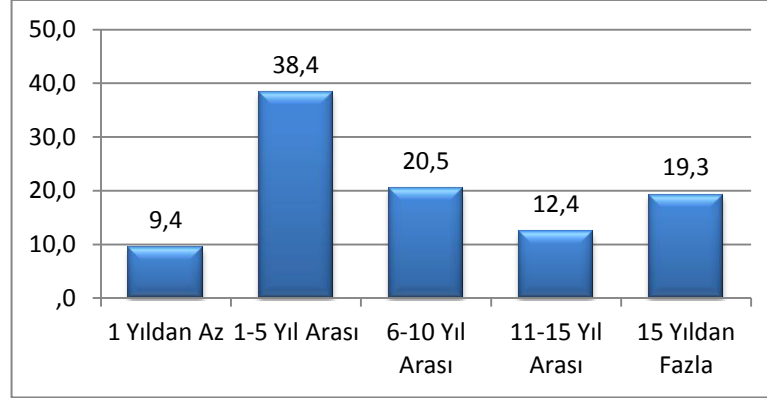
Tablo 3.5.'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların çalıştıkları birimlere göre dağılımları verilmektedir. Araştırmaya İstanbul'un tüm ilçeleri, il özel idaresi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesinden katılım olmuştur. Genel olarak her ilçeden en az 10 kişi araştırmamıza katılmıştır. En fazla katılım olan ilçe, 71 kişi ile Çekmeköy Belediyesi; en az katılım ise 8 kişi ile Adalar Belediyesinden gerçekleşmiştir.

Tablo 3.6. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Kurumdaki Hizmet Süresi	Frekans(n)	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	118	9.4
1-5 Yıl Arası	480	38.4
6-10 Yıl Arası	256	20.5
11-15 Yıl Arası	155	12.4
15 Yıldan Fazla	241	19.3
Toplam	1250	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların kurumlarında geçirdiği hizmet süreleri değerlendirildiğinde; %9,4'ü 1 yıldan az, %38,4'ü 1-5 yıl arası, %20,5'i 6-10 yıl arası, %12,4'ü 1-15 yıl arası ve %19,3'ü ise 15 yıldan uzun süredir kurumda hizmet vermektedir. Tablo 3.6.'da çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre dağılımları gösterilirken Şekil 3.4.'de grafik olarak gösterilmektedir.

Şekil 3.4. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılım Grafiği



Araştırmaya her tecrübe kategorisinden çalışan dâhil edilmiştir. Her on çalışandan yaklaşık dördü, 1 ile 5 yıl arasında kurumunda hizmet etmektedir.

Tablo 3.7. Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları

Çalıştığı birim	Frekans (n)	Yüzde (%)	Çalıştığı birim	Frekans (n)	Yüzde (%)
Mali Hizmetler	158	12.6	Basın Yayın	28	2.2
İnsan Kaynakları	150	12.0	Kültür Sosyal	28	2.2
Zabıta Müd.	138	11.0	Bilgi İşlem	22	1.8
Yazı İşleri	116	9.3	Çevre Koruma	18	1.4
Destek Hiz.	82	6.6	Sosyal Hizmetler	18	1.4
İmar	77	6.2	Etüt Proje	17	1.4
Fen İşleri	59	4.7	İşletme	16	1.3
Emlak İstimlak	48	3.8	Yapı Kontrol	16	1.3
Ruhsat Denetim	36	2.9	Strateji Geliştirme	15	1.2
Hukuk İşleri	33	2.6	Park Bahçeler	13	1.0
Yatırım İnşaat	31	2.5	Özel Kalem	12	1.0
Plan Proje	30	2.4	Diğer	60	4.8
Temizlik İşleri	29	2.3	Toplam	1250	100.0

Araştırmaya katılan çalışanlar çalıştıkları birime göre değerlendirildiğinde ilk üç birim sırasıyla; %12,6 mali hizmetler, %12 insan kaynakları ve %11 zabıta müdürlüğüdür. En az katılım olan birimler ise

sırasıyla %1,2 strateji geliştirme, %1 park ve bahçeler ve yine %1'lik bir oranla özel kalem birimidir. Ayrıca %4,8'i aşağıdaki tabloda (Tablo 3.7.) yazmayan ancak frekans değeri düşük diğer birimlerden katılmışlardır. Bu birimler karşılaştırılabilir yapılabilmesi ve sadelik oluşturması bakımında diğer başlığında ele alınmıştır. (Diğer başlığı altına alınma kriteri $n < 10$ dur.)

Araştırma yapılırken belediyelerin norm kadro yapıları dikkate alınarak insan kaynakları uygulamalarına yönelik daha bilgili ve tecrübeli olacakları tahmin edilen insan kaynakları birimleri, mali hizmetler birimleri ve zabıta birimlerinde çalışanlara öncelik verilmiştir. Tablo 3.8.'de ise örneklem grubunu oluşturan çalışanların görevlerine göre dağılımlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.8. Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımları

Görev Unvanı	Frekans (n)	Yüzde (%)	Görev Unvanı	Frekans (n)	Yüzde (%)
Memur	432	34.6	Mimar	25	2.0
Zabıta Memuru	108	8.6	Veri Haz.Kont.İşlt.	20	1.6
İşçi	104	8.3	Avukat	16	1.3
Büro Personeli	77	6.2	Harita Mühendisi	13	1.0
Bilgisayar İşlet.	62	5.0	Destek Elemanı	11	.9
Mühendis	53	4.2	Şehir Plancısı	10	.8
Şef	52	4.2	Tahsildar	10	.8
İnşaat Mühendisi	39	3.1	Teknisyen	10	.8
Tekniker	29	2.3	Diğer	153	12.2
Müdür	26	2.1	Toplam	1250	100.0

Araştırmaya katılan çalışanlar unvanlarına göre değerlendirildiğinde en çok katılım sağlanan ilk 3; %34,6 memurlar, %8,6 zabıta memurları ve %8,3 ile işçilerdir. En az katılım sağlanan son 3 ise; %0,8'er oranla şehir plancısı, tahsildar ve teknisyenlerdir. Ayrıca %12,2'si yukarıdaki tabloda yer verilmeyen ancak frekans değeri düşük diğer unvan gruplarındandır. Bu

kişiler karşılaştırılma yapılabilmesi ve sadelik oluşturması bakımından diğer başlığında ele alınmıştır. (Diğer başlığı altına alınma kriteri $n < 10$ dur.)

3.6.2. Karşılaştırmalara İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İnsan kaynakları etkinliğine ait hazırladığımız ölçek toplamda 26 madde olarak belirlenmiştir. Yapılan faktör analizleri sonucunda bu 26 maddelik katılım formumuz 3 faktör altında toplanmıştır. Bu işlem sonucunda elde edilen tablolar aşağıdaki gibidir.

KMO gözlenen korelasyon büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranı ne kadar büyük olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denebilir²⁰⁴. Veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Bu değer 0.50 değerinin üzerinde olması gerekir.

26 maddelik veri setimiz için hesaplanan KMO değeri 0,975'dir. Yani veri setimiz faktör analizi için mükemmel uyum göstermektedir. (Bakınız; Tablo 3.9.)

Tablo 3.9. İKY Uygulamaları Etkinliği Ölçeği Örneklem Büyüklüğü Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy.		.975
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	23046.313
	df	325
	Sig.	.000

Bartlett testi ise korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğunu test eder. Analize devam edilebilmesi için "Korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin

²⁰⁴ Subhash Sharma, **Applied Multivariate Techniques**, USA: University of South Carolina, 1996, s.116.

reddedilmesi gerekir. Eğer sıfır hipotezi reddedilirse, değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu, başka bir deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir²⁰⁵. Veri setimiz için yapılan Bartlett testi için ki-kare değerimiz oldukça yüksek ve buna bağlı olarak anlamlılık değeri $p < 0,01$ olarak hesaplanmıştır. Sıfır hipotezi reddedilmiştir, bunun anlamı veri setimiz faktör analizi için uygundur.

Faktör sayısını belirlemek için birçok yöntem mevcuttur yapacağımız analizlerde öz değeri 1'den büyük faktörleri ele alındı. Yapılan analizler onucunda üç faktörün öz değer 1'in üzerinde olduğu görülmüştür. Veri setine ait faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdeleri Tablo 3.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10. İKY Uygulamaları Etkinliği Ölçeği Maddelerinin Faktör Sayısının Belirleme ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri Testi

Total Variance Explained

İKY Uygulamaları Faktörleri (Madde)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13.843	53.241	53.241	6.156	23.677	23.677
2	1.145	4.402	57.644	6.051	23.274	46.950
3	1.130	4.347	61.991	3.910	15.040	61.991

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Öz değerleri 1'den büyük bu üç faktör birlikte toplam varyansın yaklaşık %62'sini açıklamaktadır. Bu üç faktörün altında hangi maddelerin toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini görebilmek için tüm maddeleri Varimax rotasyonuna tabi tutmamız gerekmektedir.

Maddelere döndürme uygulandıktan sonra elde edilen sonuç aşağıdaki tablodaki (Tablo 3.11.) gibidir.

²⁰⁵ Joseph F.Hair, vd., **Multivariate Data Analysis**, (5thEdition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. W.C.1998, s.374.

Tablo 3.11. İ KY Uygulamaları Etkinliği Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) Tablosu

Döndürülmüş faktör matrisi		Madde			
		1	2	3	
Faktör 1	Eğitim ve Kariyer Planlama	s4	.733		
		s5	.698		
		s2	.686		
		s3	.673		
		s6	.649		
		s1	.638		
		s8	.635		
		s9	.579		
		s7	.525		
		s10	.504		
Faktör 2	Kurum içi ilişkiler ve Performans Yönetimi	s22		.688	
		s23		.680	
		s19		.674	
		s16		.667	
		s17		.647	
		s15		.637	
		s18		.634	
		s24		.606	
		s20		.595	
		s14		.558	
		s25		.537	
		s21		.529	
Faktör 3	İş Güvenliği	s13			.700
		s11			.681
		s26			.647
		s12			.633

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Döndürülmüş faktör analizi tablosunda faktör yükü için kesim noktası olarak 0,50 değeri alınmıştır. Yani tabloda 0,50 değerinin altında faktör yükleri çıkarılmıştır. Tablodan görülebileceği gibi herhangi bir maddenin birden fazla faktöre yükleme yapmadığı, kendi faktörleri altında kararlı bir yapı oluşturdukları, yani kendi maddeleri ile korelasyonları yüksek, diğer maddelerle düşük olduğu gözlenmektedir.

Tablodaki tüm maddelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir bu ağırlıklar oldukça iyi kabul edilmektedir. Bu üç faktörün hangi maddeleri kapsadığı ve bu faktörlere verilen isimler aşağıdaki tabloda (Tablo 3.12.) gösterilmiştir.

Tablo 3.12. İ KY Uygulamaları Etkinliği Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Göre Sınıflaması

Eğitim ve Kariyer Planlama	s4	İş görenler kariyer pozisyonlarına ilişkin konularda bilgilendirilmektedir.
	s5	İş görenlere kariyer planlama ile ilgili olarak rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmektedir.
	s2	İş görenlerin (çalışanların) kariyer planlamalarında, iş görenin mevcut performansı göz önüne alınmaktadır.
	s3	Kariyer planı yapılırken tüm iş görenlere adil ve tarafsız davranılmaktadır.
	s6	Sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılmaktadır.
	s1	Kurumda insan kaynakları planlaması (gelecekte oluşabilecek işgücü açığı tahmini, işgücü arzı, personel devir oranı) yapılmaktadır.
	s8	Eğitim programları planlanırken iş görenlerin önerileri dikkate alınmaktadır.
	s9	Uygulanan eğitim programlarının içeriği yeterlidir.
	s7	Uygulanan eğitim programlarına katılacak iş görenler arasında bir ayırım yapılmamakta, herkese eşit davranılmaktadır.
	s10	İşe yeni başlayan iş görenlere, işe başlamadan önce işi ve kurumu tanıtıcı (oryantasyon eğitimi) eğitimler verilmektedir.
Kurum İçi İlişkiler ve Performans Yönetimi	s22	Çalışanların performansı adil bir şekilde ölçülmektedir.
	s23	Çağdaş performans ölçme yöntemleri uygulanmaktadır.
	s19	Kurumdaki çalışanlar, bilgi ve yeteneğine uygun işlerde çalıştırıldıkları algısına sahiptir.
	s16	Yöneticiler ve İK Birimi astlarla yaşanan çatışmaları çözmeye uzlaşmacı davranmaktadır.
	s17	Yöneticiler ve İK Birimi çalışanları motive edici davranışlar sergilemektedir.
	s15	Kurumdaki astlar yöneticiler yaşadıkları sorunları konuşarak çözmektedir.
	s18	Çalışanlar birbirine karşı saygılı ve samimidir.
	s24	Kurumda adil bir ücret yönetimi gerçekleştirilmektedir.
	s20	Kurumda yetenek yönetimi uygulamaları (yetenekli personelin araştırılması, sınıflandırılması v.b.) yapılmaktadır.
	s14	Kurumda yöneticiler ve İK Birimi astlarından gelen önerilere açıktır.
	s25	Kurumda kalite yönetim sistemi uygulanmaktadır.

	s21	Kurumda, fiziksel çalışma koşulları (aydınlatma, ısınma, dekorasyon, ergonomi vs.) çalışanların motivasyonunu sağlayacak düzeydedir.
İş Güvenliği	s13	Kurumda iş kazalarının yaşanmaması için gerekli önlemler alınmaktadır.
	s11	İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili iş kazalarının yaşanmaması için gereken tedbirler alınmaktadır.
	s26	Kurumda sendikal faaliyetler yapılmaktadır.
	s12	İş kazalarının yaşanmaması için çalışanlara eğitimler verilmektedir.

Yukarıdaki tabloda kurumdaki insan kaynakları uygulamaları etkinliğini ölçmek için hazırladığımız ölçeğin faktör analizi sonuçları, hangi faktör altına toplandıkları ve faktör isimleri gösterilmiştir. Buna göre üç adet faktörümüz bulunmaktadır:

1. Faktör; Eğitim ve Kariyer Planlama: 10 madde
2. Faktör; Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi: 12 madde
3. Faktör; İş güvenliği: 4 madde

Sonuç olarak yapılacak analizlerde bu üç faktörün ortalaması alınıp kullanılacaktır. Bu faktörlere ilişkin genel ortalamasına ve iş tatminine ait güvenilirlik analizlerine ise aşağıda yer verilmektedir.

3.6.3. Faktörlerin Güvenirlik Analizi

Ölçekte kullanılan maddelerin tamamına ve faktörler bazında güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan Cronbach's alfa yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemle ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediği araştırılır. Ölçekte yer alan soruların varyanslarının genel varyansa oranı ile bulunur. 0 ile 1 arasında değer alır. 0,60 – 0,80 arası oldukça güvenilir; 0,80 – 1,00 arası yüksek güvenirliliktir. Bu yöntemi ölçeğimizde yer alan 26 maddenin tamamına ve alt boyutlarına ve iş tatminine uyguladığımızda aşağıdaki gibi bir tablo (Tablo 3.13.) elde edilmektedir.

Tablo 3.13. İKY Uygulamaları Etkinliği Ölçeği Maddelerinin ve İş Tatmininin Güvenirlik Analizi Sonuç Tablosu

Güvenirlik		Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İş Tatmini		.966	26
İnsan Kaynakları Uygulamaları Etkinliği	Eğitim ve Kariyer Planlama	.924	10
	Kurum İçi İlişkiler ve Performans Yönetimi	.937	12
	İş Güvenliği	.833	4
	İKY Etkinliği Genel Ortalama	.964	26

Yukarıdaki tabloda güvenilirlik analizleri gösterilmiştir. Cronbach's Alpha değerlerine bakılacak olursa; iş tatmini ölçeği, insan kaynakları yönetimi etkinliği alt faktörleri ve İKY genel ortalaması için hesaplanan değerlerin tamamı 0,80'in üzerindedir. O halde kullandığımız ölçekler yüksek güvenilirliktedir.

Tablo 3.14. İKY Uygulamaları Etkinliği Faktörlerinin ve İş Tatmininin Tanımlayıcı İstatistikleri

		n	Ortalama	Std. Sapma
İş Tatmini		1250	3.5794	.87911
İKY Uygulamaları	Eğitim ve Kariyer Planlama	1250	3.2153	.99685
	Kurum İçi İlişkiler ve Performans Yönetimi	1250	3.2861	.95871
	İş Güvenliği	1250	3.4970	1.00899

Yukarıdaki tabloda (Tablo 3.14.) araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ölçeği ve insan kaynakları yönetimi etkinliği alt faktörlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Buna göre; iş tatmini için ortalama katılım $3,58 \pm 0,88$ 'dir. İnsan kaynakları yönetimi etkinliği alt faktörleri için: Eğitim ve kariyer planlama alt

faktörü; $3,21 \pm 0,99$. Kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi alt faktörü $3,28 \pm 0,96$. İş güvenliği alt faktörü için ise; $3,49 \pm 1,01$ 'dir.

3.6.4. Faktörlerin Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ve varsa bu ilişkinin şiddetini ve yönünü ölçmek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi ve yönü korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Bu katsayı -1 ile +1 arasında değişir. 0 – 1 arasında pozitif ilişki, 0'dan küçük değerlerde ise negatif ilişki vardır. 0,50 değerinin üzerindeki korelasyonlarda da güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 3.15. Değişkenlerin Arasındaki İlişki (Korelasyon) Tablosu

		İKY Uygulamaları			İş Tatmini	
		Eğitim ve Kariyer Planlama	Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi	İş Güvenliği		
İKY Uygulamaları	Eğitim ve Kariyer Planlama	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) n	1 1250	,836** .000 1250	,734** .000 1250	,635** .000 1250
	Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) n		1 1250	,744** .000 1250	,660** .000 1250
	İş Güvenliği	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) n			1 1250	,616** .000 1250
	İş Tatmini	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) n				1 1250

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki tabloda (Tablo 3.15.) İKY uygulamaları alt faktörleri ve iş tatmini arasındaki korelasyon analizi verilmiştir.

Tabloya baktığımızda eğitim ve kariyer planlama, kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi, iş güvenliği alt faktörleri ve iş tatmini, aralarında ikili olarak güçlü, pozitif ve doğrusal bir ilişki içerisindedirler. Tablodaki bütün korelasyon katsayıları %1 hata payı ile anlamlıdır. Yani katsayılar %99 güvenirlikle hesaplanmıştır.

Ancak korelasyon analizi, ilişkiyi neden – sonuç ilişkisi olarak göstermez. Neden – sonuç ilişkisi için regresyon analizi yapmamız gerekmektedir.

3.6.5. Faktörlerin Regresyon Analizi

İki veya daha fazla değişkenin aralarındaki matematiksel ilişkiyi bulmak için uygulanır. Bağımsız değişkenler üzerinden bağımlı değişken tahmin edilmeye çalışılır. Bu bölümde bağımlı değişkenimizin bağımsız değişkenler tarafından tek tek ne kadar açıklandığını ve aralarındaki ilişkinin matematiksel gösterimini bulacağız. Öncelikle modeli tanımlayalım;

$$\text{Model: } Y_i = b_0 + b_1X_1 + e_i$$

Yukarıdaki kurulan modele göre bağımlı değişken olarak İş tatmini, bağımsız değişkenler olarak ise insan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörleri ele alınacaktır. Yani burada insan kaynakları uygulamaları etkinliği iş tatminini ne derece etkilediği görülecektir.

Hipotez: İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği iş tatminini etkilemektedir.

$$\begin{aligned} \text{İş tatmini} = & b_0 + [b_1(\text{Eğitim ve Kariyer Planlama})] + [b_2(\text{Kurum İçi} \\ & \text{İlişkiler ve Performans Yönetimi})] + [b_3 (\text{İş Güvenliği})] \\ & + e_i \end{aligned}$$

$b_0 ; b_1 ; b_2 ; b_3$ = Sabit değişkenler

e_i = Hata terimi

Bu hipoteze göre tanımlanan yukarıdaki model için yapılan analizler Tablo 3.16. ve Tablo 3.17.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Regresyon Analizi Model Anlamlılığı

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	463.683	3	154.561	383.953	,000 ^a
Residual	501.579	1246	.403		
Total	965.261	1249			

a. Predictors: (Constant), İş Güvenliği, Eğitim ve Kariyer Planlama, Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi

b. Dependent Variable: İş Tatmini

Anova tablosuna göre Kurduğumuz model anlamlıdır.

$F_{(3,1246)} = 383,953$; $p < 0,01$ olarak hesaplanmıştır.

Modelimiz %99 güvenirlikte anlamlıdır. Model katsayıları anlamlılığı için ise katsayılar (coefficients) tablosuna (Tablo 3.17.) bakılır.

Tablo 3.17. Regresyon Analizi Katsayılar Anlamlılığı

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	b₀	1.344	.069		19.540	.000
	Eğitim ve Kariyer Planlama	b₁	.168	.035	.191	4.868	.000
	Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi	b₂	.301	.036	.328	8.258	.000
	İş Güvenliği	b₃	.202	.028	.232	7.210	.000

a. Dependent Variable: İş Tatmini

Katsayılar tablosuna göre kurmuş olduğumuz model için tüm değişkenler %99 güvenirlilikte anlamlıdır. Sonuç olarak aşağıdaki gibi bir model kurulabilir.

$$\text{İş tatmini} = 1.344 + 0.168(\text{Eğitim ve Kariyer Planlama}) + 0.301(\text{Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi}) + 0.202(\text{İş Güvenliği})$$

$$R^2 = 0,480$$

$$F(3,1246) = 383,953; p < 0,01$$

(R^2) değerine göre; model için tanımladığımız üç değişkenimizle belediyelerdeki insan kaynakları uygulamalarının iş tatminine etkisinin ancak %48'i açıklanabilmektedir. Bu modele göre, insan kaynakları uygulamaları etkinliği iş tatminini pozitif, doğrusal bir şekilde etkilemektedir.

3.6.6. İstatistiksel Farklılık Testleri

Bu bölümde çalışanlara yönelik uygulanan insan kaynakları uygulamaları etkinliği ve iş tatmini ölçeklerinin demografik değişkenlere göre istatistiksel farklılık testleri sonuçları verilecektir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 3.18.) cinsiyete göre karşılaştırmalar verilmiştir. Buna göre; İş tatmini cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. ($p < 0,01$). Kadınların iş tatmininin erkeklerinkine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.18. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar

Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p	
İş tatmini	Erkek	712	3.5212	.88615	-2.700	.007**
	Kadın	538	3.6565	.86450		
Eğitim ve Kariyer Planlama	Erkek	712	3.1632	.99815	-2.128	.034*
	Kadın	538	3.2842	.99184		

Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi	Erkek	712	3.2609	.95235	-1.068	.286
	Kadın	538	3.3194	.96695		
İş Güvenliği	Erkek	712	3.4680	1.01003	-1.167	.243
	Kadın	538	3.5353	1.00726		

p**<0,01 ; p*<0,05

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden eğitim ve kariyer planlama uygulamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. (p<0,05) Buna göre kadınlar erkeklere göre eğitim ve kariyer planlamasını daha etkin bulmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları ile iş güvenliği uygulamaları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. (p>0,05)

Aşağıdaki tabloda ise (Tablo 3.19.) yaşa göre karşılaştırmalar verilmiştir. Buna göre; İş tatmini, yaşa göre istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir. (p>0,05)

Tablo 3.19. Yaşa Göre Karşılaştırmalar

Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
18-24 Yaş Arası	69	3.6260	.76821	1.995	.064
25-29 Yaş Arası	328	3.6854	.81729		
30-34 Yaş Arası	251	3.5731	.85193		
35-39 Yaş Arası	219	3.5694	.96667		
40-44 Yaş Arası	245	3.5231	.89744		
45-49 Yaş Arası	88	3.5122	.89552		
50 +	50	3.2908	.96950		
Toplam	1250	3.5794	.87911		

Eğitim ve Kariyer Planlama	18-24 Yaş Arası	69	3.4275	.92018	3.093	.005**
	25-29 Yaş Arası	328	3.3646	.94301		
	30-34 Yaş Arası	251	3.2231	.92201		
	35-39 Yaş Arası	219	3.1374	1.09174		
	40-44 Yaş Arası	245	3.1041	1.03162		
	45-49 Yaş Arası	88	3.0875	1.05687		
	50 +	50	3.0140	.96151		
	Toplam	1250	3.2153	.99685		
Kurum İçi İlişkiler ve Performans Yönetimi	18-24 Yaş Arası	69	3.5676	.79112	3.192	.004**
	25-29 Yaş Arası	328	3.4111	.91090		
	30-34 Yaş Arası	251	3.2825	.91936		
	35-39 Yaş Arası	219	3.1716	1.03084		
	40-44 Yaş Arası	245	3.2235	.98831		
	45-49 Yaş Arası	88	3.1847	1.03756		
	50 +	50	3.0817	.92298		
	Toplam	1250	3.2861	.95871		
İş Güvenliği	18-24 Yaş Arası	69	3.4601	.97168	1.313	.248
	25-29 Yaş Arası	328	3.5991	.91019		
	30-34 Yaş Arası	251	3.4363	1.01780		
	35-39 Yaş Arası	219	3.4715	1.06311		
	40-44 Yaş Arası	245	3.5357	1.01019		
	45-49 Yaş Arası	88	3.3892	1.11473		
	50 +	50	3.2950	1.16024		
	Toplam	1250	3.4970	1.00899		

p**<0,01 ; p*<0,05

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden eğitim ve kariyer planlama uygulamaları ise yaşa göre farklılık göstermektedir. ($p<0,01$)

Hangi yaşlar arasında farklılık olduğunu bulmak için post-hoc testi uygulanır. Bu teste göre; farklılık sadece 25-29 yaş arası çalışanlar ile 40-44 yaş arası çalışanlar arasında gerçekleşmiştir. 25-29 yaş aralığındaki çalışanlar 40-44 yaş arasındaki çalışanlara göre eğitim ve kariyer planlama uygulamalarını daha etkin bulmaktadırlar.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları yaşa göre farklılık göstermektedir. ($p<0,01$).

Hangi yaşlar arasında farklılık olduğunu bulmak için post-hoc testi uygulanır. Bu testin sonuçlarına göre; farklılık sadece 18-24 yaş arası çalışanlar ile 35-39 yaş arası çalışanlar arasında gerçekleşmiştir. 18-24 yaş aralığındaki çalışanlar 35-39 yaş arasındaki çalışanlara göre kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarını daha etkin bulmaktadırlar.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden iş güvenliği uygulamaları ise yaşa göre farklılık göstermemektedir. ($p>0,05$).

Aşağıdaki tabloda ise (Tablo 3.20.) eğitim durumuna göre karşılaştırmalar verilmiştir. Buna göre:

Tablo 3.20. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar

Öğrenim Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İlköğretim	39	3.5197	.89646	5.584	.000**
Lise	370	3.4216	.91828		
Ön Lisans	264	3.6381	.89081		
Lisans	489	3.6262	.84766		
Y.Lisans ve üzeri	88	3.8335	.73666		
Toplam	1250	3.5794	.87911		

Eğitim ve Kariyer Planlama	İlköğretim	39	3.1795	1.04105	.406	.804
	Lise	370	3.1816	1.05919		
	Ön Lisans	264	3.2780	1.03695		
	Lisans	489	3.2051	.93624		
	Y.Lisans ve üzeri	88	3.2409	.92110		
	Toplam	1250	3.2153	.99685		
Kurum İçi İlişkiler ve Performans Yönetimi	İlköğretim	39	3.4295	.96020	.805	.522
	Lise	370	3.2628	1.01665		
	Ön Lisans	264	3.3333	.98089		
	Lisans	489	3.2502	.90201		
	Y.Lisans ve üzeri	88	3.3778	.94997		
	Toplam	1250	3.2861	.95871		
İş Güvenliği	İlköğretim	39	3.5962	.98944	.527	.716
	Lise	370	3.4426	1.10305		
	Ön Lisans	264	3.5398	1.01126		
	Lisans	489	3.4990	.93130		
	Y.Lisans ve üzeri	88	3.5426	1.02289		
	Toplam	1250	3.4970	1.00899		

p**<0,01 ; p*<0,05

İş tatmini, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. ($p<0,01$). Hangi eğitim durumları arasında farklılık olduğunu bulmak için post-hoc testi uygulandığında; lise seviyesinde eğitim durumuna sahip olanların lisans ve üzeri eğitim durumuna sahip olanlara göre iş tatminlerinin daha düşük olduğu görülmüştür.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden eğitim ve kariyer planlama uygulamalarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği görülmektedir. ($p>0,05$)

Yine alt faktörlerden kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları ile iş güvenliği uygulamaları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. ($p>0,05$)

Tablo 3.21. Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırmalar

Hizmet süresi	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
İş Tatmini	1 Yıdan Az	118	3.8204	0.74213	3.866	.004**
	1-5 Yıl Arası	480	3.5759	0.87738		
	6-10 Yıl Arası	256	3.5987	0.87133		
	11-15 Yıl Arası	155	3.5958	0.85802		
	15 Yıdan Fazla	241	3.4376	0.94268		
	Toplam	1250	3.5794	0.87911		
Eğitim ve Kariyer Planlama	1 Yıdan Az	118	3.5805	0.88947	6.37	.000**
	1-5 Yıl Arası	480	3.2035	0.96078		
	6-10 Yıl Arası	256	3.2219	1.02906		
	11-15 Yıl Arası	155	3.2594	0.95698		
	15 Yıdan Fazla	241	3.0245	1.06153		
	Toplam	1250	3.2153	0.99685		
Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi	1 Yıdan Az	118	3.6886	0.83101	6.973	.000**
	1-5 Yıl Arası	480	3.2984	0.91625		
	6-10 Yıl Arası	256	3.2298	1.00412		
	11-15 Yıl Arası	155	3.2591	0.94599		
	15 Yıdan Fazla	241	3.1414	1.01035		
	Toplam	1250	3.2861	0.95871		
İş Güvenliği	1 Yıdan Az	118	3.75	0.86294	2.319	0.055
	1-5 Yıl Arası	480	3.4698	0.98375		
	6-10 Yıl Arası	256	3.4502	1.05334		
	11-15 Yıl Arası	155	3.5435	1.05573		
	15 Yıdan Fazla	241	3.4471	1.03459		
	Toplam	1250	3.497	1.00899		

p**<0,01 ; p*<0,05

Yukarıdaki tabloda da çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre karşılaştırmalar verilmiştir. Buna göre;

İş tatmini; çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. (p<0,01) Hangi hizmet süreleri arasında farklılık olduğunu bulmak için post-hoc testi uygulanır. Bu testin sonuçlarına göre; 1 yıldan az süredir kurumda hizmet edenlerin 15 yıldan uzun süredir çalışanlara göre iş tatmini seviyesi daha yüksektir.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden eğitim ve kariyer planlama uygulamaları çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir. ($p < 0,01$) Hangi hizmet süreleri arasında farklılık olduğunu bulmak için post-hoc testi uygulanır. Bu testin sonuçlarına göre; 1 yıldan az süredir kurumda hizmet edenlerin 15 yıldan uzun süredir çalışanlara göre Eğitim ve Kariyer Planlama uygulamalarını daha etkin bulmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir. ($p < 0,01$) Hangi hizmet süreleri arasında farklılık olduğunu bulmak için post-hoc testi uygulanır. Bu testin sonuçlarına göre; 1 yıldan az süredir kurumda hizmet edenlerin 15 yıldan uzun süredir çalışanlara göre Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi uygulamalarını daha etkin bulmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden iş güvenliği uygulamaları ise çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. ($p > 0,05$)

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisinin çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizlerde genel olarak 39 belediye arasında iş tatmini bakımından farklılık vardır ($F=8,293; p=0,000 < 0,01$) ve bu farklılık istatistiksel olarak %99 güvenirlilikte anlamlıdır.

Aşağıdaki tabloda yer alan (Tablo 3.22.) iş tatmini ortalamaları büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır.

Tablo 3.22. İş Tatmininin Çalışılan Kuruma Göre Değişip Değişmediğinin Testi (Anova)

Sıra	İş Tatmini	n	Ortalama	Std. Sapma
1	Sancaktepe	38	47.966	.27062
2	Silivri	23	41.572	.97397
3	Ümraniye	21	40.549	.51924
4	Bağcılar	27	40.399	.56380
5	Bahçelievler	22	40.245	.60761

Tabloda iş tatmini en yüksek 5 belediye verilmiştir. Yani tablonun ilk satırında bulunan Sancaktepe Belediyesi çalışanlarının iş tatmini en yüksektir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 3.23.) çalışanların çalıştıkları kurumlara göre eğitim ve kariyer planlama uygulamalarının iş tatminine etkisinin farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Tabloda yer alan ortalama katılım değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Yani tablonun ilk satırında bulunan Sancaktepe Belediyesi çalışanları kurumlarında uygulanan eğitim ve kariyer planlama uygulamalarını diğer belediyelere göre daha etkin bulmaktadır. Genel olarak 39 belediye arasında eğitim ve kariyer planlama uygulamaları bakımından farklılık vardır. ($F=11,755$; $p=0,000<0,01$) Bu farklılık istatistiksel olarak %99 güvenirlilikte ve anlamlıdır.

Tablo 3.23. Eğitim ve Kariyer Planlama Uygulamalarının Çalışılan Kuruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Testi (Anova)

Sıra	Eğitim ve Kariyer Planlama	n	Ortalama	Std. Sapma
1	Sancaktepe	38	48.000	.29224
2	Beyoğlu	46	42.348	.55866
3	Beylikdüzü	36	39.861	.57079
4	Ümraniye	21	39.810	.73186
5	Adalar	8	37.875	.45806

Aşağıdaki tabloda (Tablo 3.24.) ise; çalışanların çalıştıkları kurumlara göre kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisinin farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Tablo 3.24. Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi Uygulamalarının Çalışılan Kuruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Testi (Anova)

Sıra	Kurum İçi ilişkiler ve Performans Yönetimi	n	Ortalama	Std. Sapma
1	Sancaktepe	38	47.412	.30189
2	Ümraniye	21	40.278	.61369
3	Beylikdüzü	36	39.421	.75483
4	Bağcılar	27	38.735	.76039
5	Adalar	8	38.542	.56826

Tabloda yer alan ortalama katılım değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Tablonun ilk satırında bulunan Sancaktepe Belediyesi çalışanları, kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarını diğer belediyelere göre daha etkin bulmaktadır. 39 belediye arasında kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları bakımından genel olarak farklılık vardır. ($F=8,747$; $p=0,000<0,01$)

Sonuç olarak kurumlar arasında; insan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları bakımından farklılıklar vardır. Bu farklılık, istatistiksel olarak %99 güvenirlilikte anlamlıdır.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 3.25.) da çalışanların, çalıştıkları kurumlara göre iş güvenliği uygulamalarının farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Tablo 3.25. İş Güvenliği Uygulamalarının Çalışılan Kuruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Testi (Anova)

Sıra	İş Güvenliği	n	Ortalama	Std. Sapma
1	Sancaktepe	38	47.566	.33635
2	Ümraniye	21	44.048	.58350
3	Bağcılar	27	43.148	.57426
4	Beyoğlu	46	41.467	.47310
5	İstanbul Byş.	59	39.364	.74509

Tabloda yer alan ortalama katılım değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Yani tablonun ilk satırında bulunan Sancaktepe Belediyesi çalışanları kurumlarındaki iş güvenliği uygulamalarını diğer belediyelere göre daha etkin bulmaktadır. Genel olarak 39 belediye arasında iş güvenliği uygulamaları bakımından farklılık vardır. ($F=9,229$; $p=0,000<0,01$) Bu farklılık istatistiksel olarak %99 güvenirlilikte ve anlamlıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında iş görenlerin iş tatminine yönelik algılarında yöneticilerin büyük etkisi bulunmaktadır. Bu yöneticiler arasında da insan kaynakları yöneticilerini başa koymak yanlış değildir. Gerçekleştirilen araştırmalar göstermiştir ki ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne oranda önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Özellikle büyük organizasyonlarda çalışanları yönetime katmak, onların yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Bunun yolu da kurumsallaşmaktan geçmektedir. Yöneticiler bu gerçeği göz önünde bulundurarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlamalı ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkân sağlayacak düzenlemeler yapmalıdırlar. İşinden memnun olan her çalışan bu memnuniyetini işine de yansıtacaktır. İşinden memnun olan iş görenlerin artan verimliliği organizasyonların genel performansına da yansımaktadır. Artan performans ise işletme verimliliğine artırıcı bir etki yapmaktadır.

Belediyelerde sürdürülmekte olan insan kaynakları uygulamalarının iş tatminine etkisinin araştırıldığı bu araştırma, kamu sektörüne yönelik olarak İstanbul ilçe belediyeleri kapsamında gerçekleştirilmiştir. Kamu hizmet alanında oldukça geniş bir yere ve öneme sahip olan belediyeler, çalışma hayatına ve hatta ülke ekonomisine etki yapabilecek kurumlardandır. Bu sebeple araştırma belediyeler başlığı altında yapılmıştır. Tüm belediyeleri temsil kabiliyetine sahip olabilecek ve diğer belediyelerin de hizmet ve uygulamalarını örnek aldığı İstanbul İlçe belediyeleri ile araştırma sınırlandırılmıştır. İstanbul'daki tüm belediye çalışanları içinde 1500 hedef kitle belirlenmiş ancak geri dönüşü sağlanan 1250 adet anket

toplanabilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeği, iş tatmini etkisi ölçeği ve kişisel bilgi sorularından oluşan anketler sonucunda elde edilen verilerin analizine göre aşağıda yer verilen değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmamız için belediyelerde yoğun olarak uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları belirlenmiş ve üç faktör altında toplanmıştır. Ankete katılan belediye çalışanlarından, belirlenen faktörler altında yer alan İKY uygulamalarının kendi kurumlarında ne derece uygulandığını belirttikten sonra bu uygulamanın iş tatminlerini ne düzeyde etkilediğini belirtmesi istenmiştir. Anket sorularının cevaplandırılmasında iş görenlerin kurumlarındaki İKY uygulamalarını algılama biçimlerinin etkili olduğu söylenebilir.

Kişisel bilgi sorularına göre ölçeklerin ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda; insan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden eğitim ve kariyer planlama uygulamalarını kadınlar erkeklere göre daha etkin bulmaktadır. Kadın iş görenler bu bölümdeki sorulara genel olarak olumlu cevaplar vermişlerdir. Yöneticilerini yeterli bulma eğilimi taşımaktadırlar. Kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları ile iş güvenliği uygulamaları ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Kadınların iş tatmini erkeklerinkine göre daha yüksektir. Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplara göre bu farklılığın en belirgin sebebi olarak kadın iş görenlerin kurumlarından daha az beklenti içinde olmaları gösterilebilir. Genel olarak kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla çok daha az sayıda oldukları gözlemlenmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden eğitim ve kariyer planlama uygulamaları yaşa göre farklılık göstermektedir. Farklılık sadece 25-29 yaş arası çalışanlar ile 40-44 yaş arası çalışanlar arasında gerçekleşmiştir. 25-29 yaş aralığındaki çalışanlar 40-44 yaş arasındaki

çalışanlara göre eğitim ve kariyer planlama uygulamalarını daha etkin bulmaktadırlar.

Ankete katılanların verdikleri cevaplara göre bu farklılığın en belirgin sebebi; 25-29 yaş aralığındaki çalışanların 40-44 yaş arasındaki çalışanlara göre kurumdaki hizmet içi eğitimleri daha çok önemsedikleri ve yükselme imkânlarının var olduğuna inanmalarıdır. 40-44 yaş aralığındaki çalışanlarda ise eğitim konusuna karşı genel bir isteksizlik ve önemsememe durumu mevcut olup yükselme imkânlarının da bulunmadığı inancı hâkimdir.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarında ise 18-24 yaş arası çalışanlar ile 35-39 yaş arası çalışanlar arasında farklılık gerçekleşmiştir. 18-24 yaş aralığındaki çalışanlar 35-39 yaş arasındaki çalışanlara göre kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarını daha etkin bulmaktadırlar. Araştırmaya katılan 18-24 yaş aralığındaki çalışanların sorulara verdikleri cevaplarda kurum içi ilişkilerde genel olarak daha ılımlı ve uyumlu oldukları yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu çerçevede belediyelerde uygulanmakta olan 5393 sayılı yasa kapsamındaki sözleşmeli personel istihdamının, insan kaynakları politikalarında personelin gençleştirilmesi yönünde hareket alanı sağladığı söylenebilir. Özellikle genç çalışanların kurumlarına karşı olan olumlu tutumları bu gençleştirme politikalarını gündemde tutmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden iş güvenliği uygulamaları ile iş tatmini yaşa göre farklılık göstermemiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden eğitim ve kariyer planlama uygulamalarının yine alt faktörlerden kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları ile iş güvenliği uygulamalarının eğitime durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Farklılık, lisans ve üstü öğrenim düzeyindekilerle eğitimleri lise düzeyindeki iş görenler arasında, iş tatmini konusunda gerçekleşmiştir. Buna göre; lise seviyesinde eğitim durumuna sahip olanların lisans ve üzeri eğitim durumuna sahip olanlara göre iş tatminlerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan lise mezunlarının üniversite mezunlarına göre genel olarak vasıfsız işlerde görev aldıkları belirlenmiştir.

Çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre yapılan analizlerde ise; insan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden iş güvenliği uygulamalarında çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Farklılık, eğitim ve kariyer planlama uygulamaları ile kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarında 1 yıldan az süredir kurumda hizmet edenler ile 15 yıldan uzun süredir çalışanlar arasında gerçekleşmiştir.

Buna göre; 1 yıldan az süredir kurumda hizmet edenler, eğitim ve kariyer planlama uygulamaları ile kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarını kurumda 15 yıldan fazla süredir çalışanlara oranla daha etkin bulmaktadırlar. Yine çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre yapılan analiz sonucu, 1 yıldan az süredir kurumda hizmet edenlerin 15 yıldan uzun süredir çalışanlara göre iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu analizde araştırmaya katılan 1 yıldan az süreli iş görenlerin; işe yeni başlamış olmaları ve bir işe sahip olmanın kendilerine sağladığı olumlu duygularının iş tatminlerini de olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Anket sorularına verdikleri cevaplar genel olarak olumludur. Yine İKY uygulamaları alt faktörlerinden eğitim ve kariyer planlama uygulamaları ile kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarını 15 yıldan uzun süreli çalışanlara göre daha etkin bulmalarındaki ana sebeplerden biri işe ve kurumlarına karşı olumlu tutumlarıdır.

Ortaya çıkan bu sonuçlar da yine belediye yönetimlerinin personelin geliştirilmesine yönelik insan kaynakları politikalarını benimsemelerine ve bu politikanın uygulanabilirliğinin en rahat sağlandığı sözleşmeli personel istihdamını gündemde tutmalarına yol açmaktadır. İş tatmini yüksek iş görenlerin daha verimli oldukları göz önüne alındığında kurumların iş tatmini düzeylerini artırmak için genç üniversite mezunlarının istihdam oranlarını artırmaları önerilmektedir. Ancak burada dikkatle önem verilmesi gereken husus personel seçme ve yerleştirme işlemlerinin belediye idarelerince adil bir sistem içinde gerçekleştirilmesidir.

Çalışanların çalıştıkları kurumlara göre de insan kaynakları uygulamalarının iş tatminlerine etkisi farklılık göstermektedir. Örneğin Sancaktepe belediyesi çalışanları eğitim ve kariyer planlama uygulamalarını, kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamalarını ve iş güvenliği uygulamalarını diğer belediyelerdeki çalışanlara göre daha etkin bulmaktadır.

Çalışmaya konu olan İstanbul büyükşehir sınırları dâhilinde faaliyet gösteren ilçe belediyelerindeki İKY uygulamaları içinde eğitim ve kariyer planlama uygulamaları, kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi uygulamaları ile iş güvenliği uygulamaları bakımından farklılıklar olduğu görülmüştür. Yine bu uygulamaların iş tatminine etkisinde de farklılıkların gerçekleştiği görülmüştür. Sancaktepe Belediyesinin İKY uygulamalarına ilişkin belirlediğimiz her üç faktörde ve iş tatmininde de ilk sırada yer alması kurum çalışanlarının üst yönetime olan güveni çerçevesinde konulara olumlu yaklaşımlar göstermelerinin bir sonucu olduğu anket sorularına genellikle olumlu cevaplar vermelerinden anlaşılmaktadır.

Bu araştırma için insan kaynakları uygulamalarında belirlediğimiz faktörlerden; eğitim ve kariyer planlama, kurum içi ilişkiler ve performans yönetimi ve iş güvenliği uygulamalarında üst sıralarda yer alan kurumlar değişmezken alt sıralarda yer alan kurumların da pek değişmediği görülmüştür. Aynı durum iş tatmini etkisinde de ortaya çıkmıştır. İlk beş

sıranın aşağı yukarı aynı belediyeler tarafından paylaşılmış olması genel bir olumlu yaklaşım sonucu gerçekleşmiştir. Hemen her kurumda insan kaynakları uygulamaları etkinliği alt faktörlerinden herhangi biri için ortaya çıkan sonuç diğer faktörler için de benzer sonuçlarda gerçekleşmektedir. Bunun sebebi ise kurumdaki liderlik ve yönetim anlayışıdır. Kurum yöneticilerinin liderlik özellikleri ne kadar güçlü olursa kurumdaki insan kaynakları uygulamalarının iş tatminine etkisi de büyük olacaktır. İş tatminini artırmak isteyen kurumların lider yöneticileri seçmeleri önerilmektedir.

Ankete katılım gösteren iş görenlerin, sorularının cevaplandırılmasında kurumlarındaki İKY uygulamalarını algılama biçimlerinin etkili olduğu, özellikle üst yönetime olan güven veya güvensizlik duygularının algılarını etkilediği görülmüştür. Üst yönetimin liderliğine güvenen iş görenlerin fazla olduğu kurumlarda iş tatmini daha yüksek gerçekleşirken tersi durumda ise iş tatmininin düşük olduğu belirlenmiştir. Yöneticiler çalışanların güvenini artıran yöntemleri benimsedikçe iş tatminine de artırıcı etki sağlayacaklardır. Bu aşamada kurum içi ilişkilerin tekrar gözden geçirilip açık, şeffaf ve anlaşılır düzeye çıkarılması önerilmektedir. Bunun dışında her idarenin kendi özel durumlarına göre yürütmekte oldukları insan kaynakları yönetimi uygulamalarını daha adil ve şeffaf politikalarla çalışanlarına sunmaları iş tatminini artırmaya yönelik önemli bir adımdır.

Araştırmamızın korelasyon analizi sonuçlarına göre ise;

- Eğitim ve Kariyer Planlama ile İş Tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,635'dir.
- Kurum İçi İlişkiler ve Performans Yönetimi ile İş Tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,660'dır.
- İş Güvenliği ile İş Tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,616'dır.

Yani her üç faktör için de iş tatmini ile pozitif doğrusal ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak insan kaynakları uygulamalarının tamamı ile iş

tatmini arasında pozitif doğrusal ve güçlü bir ilişki mevcuttur. İnsan kaynakları uygulamalarının herhangi birinde artış olması iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Artış oranları tüm değişkenlerin birlikte ele alındığı model için geçerlidir. Buna göre;

- “Eğitim ve Kariyer Planlama” puanında 100 birimlik artış, iş tatminini 16,8 birim;
- “Kurum İçi İlişkiler ve Performans Yönetimi” puanındaki 100 birimlik artış, iş tatminini 30,1 birim;
- “İş Güvenliği” puanındaki 100 birimlik artış ise iş tatminini 20,2 birim artırmaktadır.

Araştırmanın problem cümlesi; “Belediyelerde insan kaynakları uygulamalarının iş tatminine etkisi” olarak belirlenmiş olup araştırmamızın ana amacını oluşturan bulgulara ulaşılmış, insan kaynakları uygulamalarının iş tatminine etkisi saptanmıştır.

Eğitim, kariyer planlama, kurum içi ilişkiler, performans yönetimi ve iş güvenliği gibi insan kaynakları uygulamalarının etkinliği artırıldığında iş tatmininin de arttığı görülmektedir.

Kurumların; kadrolarını gençleştirmeleri, çalışanlarının eğitim düzeylerini yükseltmeleri, en küçük yönetim kademesinde bile lider yönetim anlayışını benimsemeleri, açık, şeffaf, hesap verilebilir ve adil bir yönetim biçimiyle çalışanlarının kurumlarına güven duymalarını sağlamaları iş tatminini yükseltecektir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç. **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.

AKINCI, Zeki. "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı.4, 2002.

AKYÜZ, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

ALDEMİR, Ceyhan. "Yöneticilerin Güç Tipleri İle İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler". **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt: 16, Sayı:2, 1983.

ALDEMİR, Ceyhan, Ataol, Alpay ve Budak, Gönül. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 2001.

ARGON, Türkan ve Eren, Altay. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları, 2004.

AŞAN, Öznur. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

AYKAÇ, Burhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın, 1999.

AYTAÇ, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997.

BALTAŞ, Acar. **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009.

BALTAŞ, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım, 2008.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**. Ankara: Nobel Yayınları, 2004.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

BAYSAL, Ayşe Can. **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası, 1981.

BİLGİN, K. Ufuk ve Aytürk, Nihat. "Türkiye'de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro". **Türk İdare Dergisi**. Cilt.75, Sayı.438, Mart-2003.

BİNGÖL, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003.

BOSSIDY, Larry ve Charan, Ram, Çeviren: Nadir Özata. "Execution" **İş Yaptırabilme Disiplini**. İstanbul: MediaCat Kitapları, 2008.

BÖLÜKBAŞI, Ayşe Gül ve Yıldıztan, Dina Çakmur. “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”.

Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt.20/H, Sayı.2, 2009.

CAN, Halil, Akgün Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.

CANMAN, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Basım Yayım, 2000.

CANMAN, Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: TODAIE Yayını, 1993.

CEYLAN, Adnan, Alpkan, Lutfihak ve Elçi, Meral. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.16, Sayı.5-6, 2002.

CRANE, Donald P. **Personel The Management of Human Resources**. 2. Baskı, Boston: Wadsworth Publishing Company Inc., 1979.

CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan ve Davranışı Psikolojinin Genel Kavramları**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010.

ÇAM, Salim, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2011.

ÇARIKÇI, İlker H. “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. Cilt.5, Sayı.2, 2000.

ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**. İstanbul: Beta Yayınları, 2011.

ÇELİK, Vehbi. “İnsan Kaynağı Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması”. **İzmir I. Eğitim Kongresi**. (25-27 Kasım 1991), 9 Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Yayını, Aralık 1993.

ÇETİNKANAT, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**. Ankara: Anı Yayınları, 2000.

DEMİRHAN, Erol. “Belediyelerde İş Tatmini ve Turhal Belediyesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

DEMİR, Serdar. “Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

DENİZ, Mehmet. **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**. Ankara: Nobel Yayınları, 2005.

DOĞRUEK, İ.Mete. **İş Etüdü**. İstanbul: Açılım Kitap, 2008.

DÖVEN, M.Said. “Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama”. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

DPB Veritabanı, Erişim:

http://www.dpb.gov.tr/istatistik_internet/2013_mart/tablo4_cinsiyet.pdf

(Mart 2013)

ERBAŞI, Ali. **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları, 2008.

ERDOĞAN, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 1996.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001.

EREN, Veysel ve Durna, Ufuk. "Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması Geliştirilmesi". **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.40, Sayı.1, 2007.

ERGÜN, Mustafa. **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları** (SPSS for WINDOWS). Ankara: Ocak Yayınları, 1995.

ERKMEN, Turhan ve Şencan, Hüner. "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması". **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi**. Cilt.23, Sayı.2, 1994.

ERKMEN, Turhan, **Örgüt Kültürü: İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma**. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

ERNST&YOUNG, Editör: Tahiroğlu, Figen. **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2003.

ERTÜRK, Mümin. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011.

ERYILMAZ, Bilal. **Kamu Yönetimi**. Ankara: Okutman Yayıncılık, 2011.

FERİK, Funda. "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci". Erişim: <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1351-insan-kaynaklarinin-gelisim-sureci.html>, (2 Haziran 2012).

FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.

FLANNERY, Thomas P., Hofrichter, David A. ve Platten, Paul E. **People, Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations**. New York: The Free Press, 1996.

GÜLGÖZ, Sami. "Test Kullanımında Temel Konular". **Türk Psikoloji Dergisi**. Cilt.9, Sayı.33, 1994.

GÜLNAR, Birol. **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**. İstanbul: Literatürk Yayınları, 2007.

GÜNBAYI, İlhan. **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**. Ankara: Özen Yayıncılık, 2000.

GÜNEY, Salih. **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

GÜNEY, Salih. **Davranış Bilimleri**. Ankara: Nobel Yayınları, 2009.

GÜNEY, Salih. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Nobel Yayınları, 2011.

GÜROL, Yonca. **Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011.

GÜRÜZ, Demet ve Yaylacı, Gaye. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Media Cat Kitapları, 2004.

GÜVEN, Sami. **Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri**. 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.

HAİR, J.F. Black, vd., **Multivariate Data Analysis**, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. W.C. 1998.

HUNT, John W. **Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu**. Çeviren: Mesut Odman, Ankara: Öteki Yayınevi, 1999.

İŞIKHAN, Vedat. "Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumları". **Verimlilik Dergisi**. Cilt.1, 1996.

İNCE, Mehmet ve Gül, Hasan. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Ankara: İleri Giden Ofset, 2005.

İNCİR, Gülten. **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**. Ankara: Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1990.

KALAYCI, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**. 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009.

KARATEPE, Osman ve Uludağ, Orhan. "Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels". **International Journal of Hospitality Management**. Cilt.26, Sayı.3, Eylül 2007.

KAYA, İlke. "Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.7, Sayı.2, 2007.

KAYNAK, Tuğray, ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.

KEÇECİOĞLU, Tamer. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.

KESER, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011.

KUMAŞ, Handan. "Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Endüstri İlişkileri Etkileşimi". **Kamu-İş. Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2, 2003.

MARŞAP, Akın. **Yönetmel Sistem**. Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.

MAZAK, Ali. "İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

MERCER, David. "Job Satisfaction and The Secondary Headteacher: The Crction Of a Model of Job Satisfaction". **Scholl Leadership and Management**. Vol.17, No.1, 1997.

MORGAN, Clifford T. **Psikolojiye Giriş**. Çev: Hüsnü Arıcı, Orhan Aydın ve diğerleri, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1995.

NOE, A. Raymond. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi**. Çev: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009.

OKAKIN, Neslihan. **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009.

ONARAN, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981.

ÖNER, Mehmet. **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.

ÖRÜCÜ, Edip, Kanbur, Engin ve Kanbur, Aysun. "Kamu Kuruluşlarında Verilen Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Çalışanların Verimliliğine Etkisi".

Mevzuat Dergisi. Sayı.115, Temmuz 2007.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. **Organizasyon Kültürü: Stratejik Yönetim ve Liderlik**. 2. Baskı, İstanbul: İz Yayınları, 1995.

ÖZGEN, Hüseyin, Yalçın, Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**. Adana: Nobel Kitabevi, 2010.

ÖZKALP, Enver ve Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Bursa: Ekin Yayınevi, 2011.

ÖZTÜRK, Ümit. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.

PALMER, Margaret ve Winters, Kenneth T. **“İnsan Kaynakları”**. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi. No.2, 1993.

ROBİNS, Stephen P. ve Judge, Timothy A. **Örgütsel Davranış**. Çeviri: İnci Erdem, İstanbul: Nobel Yayıncılık, 2012.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tüz, Melek. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.

SAVAŞ, Ahmet Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. İstanbul: Çantay Yayınları, 2005.

SEVİMLİ, Figen ve İşcan, Ömer Faruk. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”. **Ege Akademik Bakış**. Cilt.5, Sayı.1-2, Ocak - Temmuz 2005.

SHARMA, Subhash. **Applied Multivariate Techniques**. USA: University of South Carolina, 1996.

SÜMER, Canan. "İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme". **Türk Psikoloji Bülteni**. Cilt.4, Sayı.9, 1998.

ŞAKAR, Müjdat. **İş Kanunu Yorumu**. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık, 2006.

ŞENGÜL, Ramazan. **Yerel Yönetimler**. İstanbul: Umuttepe Yayınları, 2010.

ŞENKAL, Abdülkadir. **Sendikasıız Endüstri İlişkileri**. Ankara: Kamu-İş Yayınları, 1999.

ŞENTÜRK, Hulusi. **Belediyelerde Performans Yönetimi**. İstanbul: İlke Yayıncılık, 2004.

ŞİMŞEK, M.Şerif ve diğlerleri. **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

ŞİMŞEK, M.Şerif ve Öge, H.Serdar. **Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2009.

ŞİMŞEK, M.Şerif, Akgemici, Tahir, Çelik, Adnan. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.

TAMER, Mustafa. **Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.

TEKARSLAN, Erdal, ve diğlerleri. **Davranışın Sosyal Psikolojisi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2000.

TELMAN, Nursel ve Ünsal, Pınar. **Çalışan Memnuniyeti**. İstanbul: Epilasyon Yayıncılık, 2004.

TEZBAŞARAN, Ata. **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu**. 2. Baskı, Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları, 1997.

TINAR, M.Yaşar. vd. **Çalışma Psikolojisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013.

TINAZ, Pınar. **Motivasyon, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. İstanbul: Beta Basım, 2005.

TOKER, Boran. "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama". **Doğu Üniversitesi Dergisi**. Cilt.8, No.1, 2007.

TORTOP, Nuri, Aykaç, Burhan ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

TUTUM, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları, 1989.

TÜİK Veritabanı, Erişim: <http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi> (20 Haziran 2012).

TÜRK, M. Sezai. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

TÜRKER, Asuman Uluçınar. **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.

TÜRKOĞLU, Talat. "İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bursa OSB'de Bir Uygulama". **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

UYARGİL, Cavide ve diğlerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.

ÜLGEN, Hayri ve Mirze, S.Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.

WALKER, James ve Gutteridge, Thomas. **Career Planing Practices**. New York: AMA COM, 1990.

YİĞİT, Abdulvahap. **İş Güvenliğı ve İş Sağlığı**. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2008

YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

ZORLU YÜCEL, Pınar. "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

ÖZET

DEMİR, İlker. İstanbul Büyükşehir Sınırları Dâhilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.

Günümüzde örgütler, değişen şartlar karşısında personeline gerekli eğitimleri vererek, onların sorumluluk almalarını sağlayarak "insan" faktörünü her zaman ön planda tutmaya gayret göstermektedir. Bir örgütün taklit edilemez ve kolayca yenilenemez en değerli varlığının "insan" olduğu savunulmakta iken iş tatmini konusu göz ardı edilemez boyuta ulaşmıştır.

Çok geniş bir yapıda örgütlenmiş organizasyonlar olan ve hayatın her alanında yer alan belediyeler, çok farklı alanlarda çok çeşitli hizmetler sunmaktadırlar. Bu hizmetlerin yerine getirilmesi yine çok çeşitli bir kadro yapısıyla mümkündür. Bir belediye idaresinde memur, tahsildar, veznedar, mimar, mühendis, şehir plancısı, hemşire, doktor, veteriner, zabıta, avukat, tekniker, teknisyen, temizlik işçisi gibi 200 ün üzerinde kadro unvanı mevcuttur. Bu çalışma, belediyelerin sahip olduğu zengin kadro yapısı içindeki farklı öğrenim düzeylerinde ve farklı statülere sahip personeline yönelik olarak İstanbul büyükşehir ilçe belediyelerindeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada veri toplamak için öncelikle belediyelerde sık olarak kullanılan insan kaynakları uygulamaları belirlenmiş ve bu uygulamalara yönelik çalışanların iş tatmini düzeyleri ölçmeye yönelik sorular hazırlanarak bir anket oluşturulmuştur. Her iki ölçeğin de güvenilirlikleri ölçülerek yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir. Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma katılımları sağlanan 1250 belediye çalışanı üzerinden yapılmıştır. Elde edilen bulgular yaşa, eğitim durumuna, çalıştığı

kuruma ve kurumdaki hizmet süresine göre iş tatmini etkisi ölçeğine katılım düzeyleri farklılık göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda da araştırmanın ana amacını oluşturan insan kaynakları uygulamalarının iş tatminine etkisi saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. İnsan Kaynakları Uygulamaları
2. İş Tatmini
3. Belediyeler

ABSTRACT

DEMIR, Ilker. The Impact of Human Resources Management Applications in District Municipalities Operate Within The Borders of Istanbul Metropolitan Municipality on Job Satisfaction of Employees, Postgraduate, Istanbul, 2013.

Today, organizations in the face of changing circumstances by personnel with the necessary training, enabling them to take responsibility for the "human" factor always strives to keep at the forefront. The most valuable asset of an organization can not be copied and can be easily renewed the "human" dimension that can not be ignored that job satisfaction increased while defended.

Organized structure, which is a very large organizations and municipalities in all aspects of life, provide a variety of services in many different areas. It is possible to structure a staff of a wide range of fulfillment services again. The administration of a municipal officer, collector, treasurer, architect, engineer, city planner, nurse, doctor, vet, police, lawyers, technicians, technicians, cleaners are available, such as the title of more than 200 staff. This study marks the municipalities within the structure of the rich have a different status in different learning levels and personnel management practices in human resources for the municipalities of the metropolitan district of Istanbul and is designed to investigate the relationship between job satisfaction.

Municipalities to collect data primarily human resources practices that are commonly used for these applications are determined and prepared questions designed to measure levels of employee job satisfaction survey originally created. Where high reliability is determined by measuring the reliability of the two scales. Evaluation and analysis of the data collected in the surveys used SPSS 17.0 statistical software package. 1,250 municipal employees were provided through participation in research. The findings of

the age, level of education, length of service, institution and organization participation levels vary according to the scale of the effect of job satisfaction. As a result of the analysis of human resources practices that make up the main purpose of the study was the effect of job satisfaction.

Key Words

1. Human Resources Applications
2. Job Satisfaction
3. Municipalities