

KARAYOLU TURİZM TAŞIMACILIĞINDA İŞ TATMİNİ UNSURLARI: BİR UYGULAMA

Yrd. Doç.Dr. Ranâ ÖZEN KUTANIŞ
Yrd. Doç.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

GİRİŞ

Günümüzde çalışanların işlerindeki etkinliğini arttırmaları, onların işlerine bağlanıp yaptıkları işi sevmeleri ile mümkün olabilmektedir. Çalışanların işlerine motive olabilmeleri için en başta, işlerinden tatmin olabilmeleri gerekmektedir. Genel olarak çalışanların işlerinden ve işletmelerinden memnun olmaları anlamına gelen iş tatmini, aynı zamanda çalışanın işlerinden elde ettiği çıkarlara, iş güvenliği ile, işinden duyduğu haz ile, işinin yeteneklerine uygunluğu ile, işinde yükselme imkanlarına sahip olabilmesi ile, işyerinde olumlu insan ilişkilerinin olabilmesi ile ve yöneticilerin çalışanlara yaklaşma biçimi ile ilgilidir.

İş tatmini çalışan için bir mutluluk kaynağı iken işletme için verimlilik artışının nedenlerinden biridir. İş tatmini bireylerin ihtiyaçlarından, beklentilerinden, değer yargılarından, bireysel farklılıklarından, toplum koşullarından ve bireylerin diğer demografik özelliklerinden etkilenir. Ücret, işin kendisi, fiziksel koşullar, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, güvenlik, ilerleme olanakları, yetki ve sorumluluğun devredilmesi, statü artışı, maddi ve manevi ödüller, eğitim, karara katılma, iletişim, sosyal uğraşlar, yönetici tutumları ve işletmenin yönetim politikası iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Bu araştırmada yukarıda sayılan faktörlerin hangilerin karayolu taşımacılığında çalışan kişilerin iş tatminlerinde öncelikli bir rol üstlendiğini bulmak amaçlanmaktadır. Bu amaçla karayolu taşımacılığında önde gelen firmalardan birinde bir uygulama gerçekleştirilerek çalışanlar ile görüşülmüş ve bu öncelikli faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İş tatmini bir çok yazar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İş tatmini işe bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir (Başaran, 1982). J.Tiffin ve E.Mc Cormick'e göre de "iş tatmini, kişilerin sahip oldukları değerler ve onların yaptıkları işten duydukları haz ile ilgilidir." Kişinin içinde bulunduğu ortam, iş arkadaşları, denetleyicisi, işteki mevkisi, güvenliği, toplam iş tatmini ile ilgilidir (Ulusoy, 1993: 4). İş tatmini, çalışanların işleri ve işyerleri ile ilgili çeşitli toplumsal boyutları içeren bir kavram olduğu için, çalışanın iş ya da tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucunda görülen olumlu duygu halidir (Ehtiyar, 1996). Davis'e göre (1982) iş tatmini, işgörenlerin istek ve arzularıyla, işin nitelikleri birbirine uygun olduğu zaman gerçekleşir. Vroom'a göre iş tatmini, çalışanların sahip oldukları işteki rolüne karşı duygusal tepkilerdir. Korman ise iş tatmininin içeriğini etkileyen çeşitli etkenler ve bunların sonuçlarından doğan, denge, eşitlik, iyilik kavramlarına yol açtığı vurgular. Birey işini bu kavramlarla uyumlu bulursa işinden tatmin olabilir. Birey işini denge, eşitlik ve iyilik kavramlarıyla eşdeğerli olarak algılayamazsa, iş tatminsizliği oluşur (Güney ve diğ., 1996).

Bireyin işine karşı geliştirdiği tutumda eğer işgören işine karşı olumlu bir tavır geliştirmişse iş tatmini yüksek, eğer tavrı olumsuzsa, iş tatmini, düşük olacaktır (Özkalp, 2000). Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş tatmini çıkacaktır (Erdoğan, 1996). İş tatmini, işin kendisinden kaynaklanan içsel öğeler kadar işin çevresinden kaynaklanan dışsal öğeler tarafından da belirlenir (İncir, 1990).

İşten tatmininin üç önemli boyutu vardır: (1) İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca gözlenemez sadece ifade edilebilir. (2) İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir. (3) İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.'dir (Şimşek, 1995: 92).

İş tatmini ile yaşam tatmininin yakından ilişkisi olmasına, saçılma etkisi denir. Birinin diğeri üzerine saçılıp dökülmesi anlamına gelir. Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş tatmini olan bireylerin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermesidir. Buna da giderme etkisi denir (Davis,1982).

İş tatmini ile insanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler, psikolojik olgunluğa erişmeyi hedeflerler, hayal kırıklığından kurtulmayı amaçlarlar, çalışma güdülerini daha elverişli ortamlarda tatmin etmek isterler, kendilerini zorlayabilen işlerle psikolojik sağlıklarını yüksek düzeyde tutmayı, boşa vakit geçirmemeyi ve bu sayede de morallerini yüksek tutmayı benimserler (Kaynak, 1990).

İş Tatmini Değişkenleri

İş tatmininin ayırt edilebilen bir çok değişkeni vardır. Bu değişkenlerden en önemlileri ise, ihtiyaçlar, beklentiler, değerler ve bireysel farklılıklardır (Ulusal, 1996).

İhtiyaçlar, birinci derecede temel ihtiyaçlar ve ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki grupta incelenebilir. Temel ihtiyaçlar yemek, içmek, barınmak, dinlenmek ve uyumak gibi fizyolojik ihtiyaçları içerirken; ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar ise, düşünce ve duygularla ilgili olduğundan sosyal ve psikolojik özelliğe sahiptir ve zamanla kazanılırlar. Bu tür ihtiyaçlara örnek olarak kişisel takdir, görev sorumluluğunu hissetme ihtiyacı, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma, bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusu sayılabilir.

Beklenti, belli bir davranışın sonucunun önceden hayal edilmesi olayıdır (Kaynak Z.1994). Bireyin iş ve işin sağlayacağı olanaklarla gereksinmelerini hangi ölçüde karşılayacağı beklentisi iş tatmin düzeyine etki edecektir (Ulusal ,1996). İş tatmini derecesi, beklentilerle tecrübe edilen fark olarak ifade edilir.

Değer, kazanmak veya muhafaza etmek için harekete sevk eden şeydir. Değerleri kişi bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etmek ister . Değerler öğrenilmiştir. İnsanlarda bütün temel ihtiyaçlar aynıdır. O halde insanları birbirinden ayıran, farklı olan değerleridir (Ulusoy , 1993). Bireyin değerleri aynı zamanda onun gereksinmelerine ve beklentilerine de, etki edecektir. Locke 'a göre iş tatmini gereksinmelerden çok değerler sistemi ile ilgilidir (Ulusal , 1996).

Bireysel farklılıklar bir yerde yukarıda saydığımız faktörlerin birer sonucudur. Bireyin ihtiyaçları, beklentileri, değerleri bireysel farklılıkları oluşturur. Tüm bu faktörler birbirleriyle etkileşim içindedir. Ayrıca bireyin cinsiyeti, yaşı, aynı işte kalma süresi, zeka, kişilik, eğitim seviyesi, mesleği, sosyo-kültürel çevresi, medeni durumu ve sahip olduğu çocuk sayısı gibi demografik özellikleri de, bireysel farklılıkları ve dolayısıyla da bireyin ihtiyaçları, değerleri ve beklentileri arasındaki farkı oluşturmada çok önemli bir determinanttır (Ulusal ,1996).

İş Tatmini Faktörleri

İş tatminine yol açan en önemli faktörler ücret, işin kendisi, fiziksel koşullar, iş arkadaşları ile ilişkiler, güvenlik, yükselme olanakları, yetki ve sorumluluk, statü, maddi-manevi ödüller, eğitim, kararlara katılma, iletişim, sosyal uğraşlar, yöneticinin tutumları, işletmenin politikası ve yönetimidir.

Ücret, işgören için gelir kaynağıdır. Bu yüzden, işletme saptayacağı ücret politikası içinde işgöreni tatmin edecek ve onların çalışmalarının sürekliliğini sağlayacak bir ücret düzeni belirlemelidir. Ücretin aynı zamanda iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden biri olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

İnsanlar sevdikleri **işleri** yaparlarsa tatmin düzeyleri yüksek olur. İşgörenler kendi yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine de

başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Erdoğan,1996). Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip olduğu zaman daha çok çalışırlar.

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen **fiziksel koşullar** verimliliği etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması, işgörenin moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenlerle de, işletmelerde ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların, çalışma temposu ve çalışma isteğini arttıracak şekilde düzenlenmesi gerekir (Aksu, 1996).

Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışır. İşletmeler yüz yüze ilişkilerin yürütüldüğü, informel gruplarla doludur. Birey katıldığı informel grubun, özlem ve bekleyişlerine karşılık vereceği inanç ve ümidini taşır. Bu gruplar bir yandan üyelerin **karşılıklı ilişki** kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken, diğer taraftan can sıkıcı durumlarda kişiye destek olurlar. Kendiliğinden doğan bu grupların kişi açısından önemi, her şeyden önce bir bağlılık duygusu kazandırmasıdır. Bunun yanında informel gruplar, kişilerin davranış ve duyguları üzerinde büyük bir etki bulunduğu için, kişinin tatmin ve verimliliğini belirlemede önemli bir unsurdur (Sapançalı, 1993).

Ekonomik **güvenlik** kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, yaşlılık gibi işgörenin sürekli gelirini, hayatı boyunca ekonomik koruma biçimleri günümüzde oldukça geliştirilmiştir. Fakat işletme politikalarıyla bunlar daha yararlı biçime sokulabilir ve geliştirilebilir. Böylece alınacak önlemlerle, işgören işinden daha memnun olacak ve tatminsizlik hissi azalacaktır (Eren,1991). Sağlanacak güvenlik önlemleriyle işgören yöneticilerin kendine daha çok değer verdiğini düşünecek, işini yapmak için gerekli yetenekleri üzerinde barındırdığını bilecek, işine dört elle sarılacak ve işinden zevk alacaktır. Gerçekte iş güvenliğinin varlığı işgörenin iş tatminini arttırdığı gibi yönetimini de kolaylaştırır.

İşgörenler çalıştıkları iş yerlerinde **yükselme olanaklarının** yönetimce açık ve seçik belirtilmesini ve kendilerine anlatılmasını talep ederler. Çünkü çalışanlar işleri iyice öğrenip, tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevki azalacaktır. Yükselme, işyerinde bir teşvik ve güdüleme aracıdır. Astlarına yükselme olanağı gibi bir tür teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programları uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek, bir destek sağlamış olacaktır (Kılıç, 1992).

Yöneticiler her konuda tek başına karar verme, tüm çalışanları denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü alt bölümündeki yöneticilerine, onlarda gerektiğinde diğer basamaklara devrederler (Aksu, 1996). Bireylere işletme tarafından verilen **yetki ve sorumluluk**, işgörenlerin arzu ve isteğini arttırır. Yetki devraldıkça ve yetki oranında sorumluluk üstlendikçe, işgörenin karar verme yeteneği gelişir, girişimci ruhu artar ve yaratıcı gücünü açığa çıkarır (Selek, 1997).

Statünün, grubun kişiler arası ilişkilerinde önemli olduğu saptanmış bir pozisyonudur. Genellikle iş yaptırmanın yollarından biri, işgörene yüksek statü tanımaktır. Bu statü hiyerarşik değil, fonksiyonel statü bazında yani insana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamaktır (Selek ,1997).

Maddi ve Manevi Ödüller de iş tatminini arttıran unsurlardan biridir. Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenler ödüllendirilir. Ödül ise, karşılık olarak verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır. Bunlar, ekonomik değeri olan maddi

ödüllere olabileceği gibi, takdir edilme, küçük bir teşekkür, terfi gibi manevi yönü olan ödüller de olabilir (Sapancalı, 1993).

İşletmelerin uygulayacağı hizmet içi ve hizmet dışı **eğitim** programlarıyla çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilecekler ve yeni teknolojilere yabancılaşmamış olacaklardır. Eğitim, iş görenlerin başka işler yapma kabiliyetini geliştirir. İş eğitim programları işin bir plan dahilinde ve kaliteli bir şekilde yapılması için, personelin bilgi sahibi olmasını sağlar. Eğitimle birlikte işgören devri azalacaktır. İşgörenler eğitildikçe yaptıkları işin detaylarını kavrayacak ve işlerine daha çok hakim olacaklar, buna bağlı olarak işlerini daha zevkli bulacak ve iş tatminleri artacaktır.

Eğer işletmeler işgörenlerin **kararlara katılmasına** izin vermiyorsa, onlara sorumluluk yüklemiyorsa, bu durumda işgören işine yabancılaşacak ve gizli tatminsizlik, grevler, en başarılı çalışanların işlerinden ayrılmaları gibi sorunlar ortaya çıkacaktır (Şimşek ve diğ.,1998). Bu sorunların ortadan kalkması için alınacak kararlarda, işgörenlere danışılmalı ve onların görüşlerinin önemsendiği gösterilmelidir.

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir örgüt ağı hem işgörenlerin hem de yöneticilerin işe motive olmalarını sağlar (Sapancalı, 1993). Sorumluluğu altında bulunan bütün işlerin gerçekleşmesi ile ilgili bütün zorunlu bilgileri alabilme olasılığına sahip olmakla etkin bir **iletişim** sağlanmış olur (Tortop,1994). Etkin haberleşme işletme içinde çalışanların şevkini arttırıcı bir faktördür.

Sosyal uğraşlar, spor ve gezi imkanları mevcutsa kütüphane kurma ve yararlandırma, özel günler ve eğlenceler bu gruba girer. Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır. İlk olarak işgörenin boş zamanını değerlendirilmesi, hem iş arkadaşlarıyla hem de yöneticilerle kaynaşmasının sağlanmasıdır. İkincisi ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izleyen doğal liderler saptanabilir.

Yöneticiler işgöreni katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa genellikle ortaya iş tatminsizliği çıkmaktadır. Her yaptığı denetlenen kendi başına karar veremeyen, davranışlarında serbesti olmayan astlar, zamanla iş tatmininden uzaklaşır. İlk amirlerin, özellikle yeni işe giren kişilerin başlangıçta duydukları iş tatminsizliğinde büyük etkisi vardır. Bazen ilk yöneticiler yeni gelen elemanlarına çok basit işler vermekte, kişilerin kendilerini beceriksiz, yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır.

Her **işletmenin yönetim ve politikası** o işletmenin büyüüp gelişmesi ve devam etmesi içindir. Fakat bunun daha çok pratiğe uygulanması yöneticilerin yapacakları gayretle olur. İşletmenin yönetim ve politikasının kötüye gitmemesi için işletmedeki görev, yetki ve sorumluluk tanımlarının yapılıp personele bildirilmesi, işgörenin yönetime katılması, işyerinde disiplinin sağlanması çalışanların genel amaçlara ilişkin bilgilendirilmesiyle, onların da amaçlara ulaşma yolunda yönlendirilmesi, günün koşullarına göre gelişime ayak uydurmaları gerekir (Selek, 1997).

Tüm bu faktörleri olumlu bir şekilde kullanarak iş tatminini arttıran bir firmanın verimliliği artar (Davis, 1982), çalışanlarının başarısı (Erdoğan, 1996) ve motivasyonu artarken (Şimşek L. 1995; Eroğlu, 1998) devamsızlık ve işten ayrılmaları (Erdoğan, 1996) azalır.

İş tatmini konusunda Karayolu Turizm Taşımacılığı Sektöründe Yapılmış Bir Uygulama Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, karayolu taşımacılığında faaliyet gösteren büyük firmalardan birinin çalışanlarının yaptıkları işten elde ettikleri tatmini etkileyen değişkenlerin ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin tespit edilmesidir. Böylece varolan tatmini sağlayan faktörlerle, tatminsizliğe neden olan faktörlerin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırmanın teori bölümünde yer

alan tatmin kaynaklarının araştırmaya konu olan personel üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, söz konusu taşıma firmasının İstanbul'da faaliyet gösteren şubelerinden Kadıköy, Küçükyalı, Merter, Gümüşsuyu ve Otogar'da yapılmıştır. Merkezin bulunduğu Yenibosna'daki işletme de bu kapsama alınmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın 3 ay gibi kısıtlı bir sürede ve iki kişi tarafından yapılması, her şeyden önce zaman ve kişi kısıtını içermektedir.

Ayrıca firmada 180 anket dağıtılmasına rağmen bunların ancak 128 tanesine cevap alınabilmiştir. İşletmenin bir çok yerde şubesi olması bakımından ulaşım zor olmuştur. Daha geniş çaplı olabileceği düşünölen araştırma yol, uzaklık gibi etkenlerden dolayı 128 örnekle tamamlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yarı yapılandırılmış anket yöntemi uygulanmıştır. Deneklerle yapılan görüşmelerin genel sonuçları da değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Anket formunda yer alan iş tatmini ile ilgili sorular 30 tanedir ve 5'li Likert Ölçeğine göre düzenlenmiştir. Araştırmada toplam 41 soru yer almaktadır. Bu sorulardan 30 tanesi iş görenin iş tatminini dolaylı olarak ölçmek maksadıyla düzenlenmiştir. 30 sorunun içeriğinde ise işletmenin yönetim şekli , yöneticinin iş görene karşı tutumu , iş yerinde iş görene sağlanan sosyal imkanlar, işletmenin terfi sistemi ve iş arkadaşları ile ilişkilerine dair bilgiler edinilmeye çalışılmış ve bu bilgiler ışığında iş tatmin derecelerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. 31. sorunun içeriğinde ise çalışanların işletmedeki görevleri sorulmuştur. Son 10 soruda ise demografik bilgiler yer almaktadır. Burada, iş görenin cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, hizmet süresi, aylık geliri, mesleği kendi istekleri ile seçip seçmedikleri, işinden ayrılmak isteyip istemediği, ve oturduğu semt sorulmuştur.

İş tatminini ölçmeye yönelik yapılan anket ile ilgili veriler, SPSS 10.0 For Windows programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, t-testi, ANOVA testi, Ki-Kare testi ile değerlendirilerek en son yargılara varılmıştır.

Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya dahil edilenlerin çalıştıkları şubelere göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu dağılım verildiği için frekans tablosunun ayrıca verilmesi gerekli görölmemiştir. Çalışanların iş tatminini sağlayan unsurlar ile demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını anlayabilmek için yapılan t-test ve ANOVA sonuçlarına göre %95 güven derecesinde ($p < 0.05$) anlamlı farklılıklar gösteren değerkenler yoruma dahil edilmiştir.

Tablo 1: Ankete Katılanların Şubelerine Göre Görevlerinin Dağılımı

Şube	Görevler
Kadıköy	Banko Memuru, İstanbul Bölge Müdür Yardımcısı, Servis Şöförü, Bagajcı = 11 kişi
Küçükyalı	Turizm Hac Sorumlusu, Banko Şefi, Servis Şöförü = 5 kişi
Merter	Banko Şefi, Bölge Müdürü, Terminal Amiri, Servis Şöförü, Banko Memuru, Güvenlik Elemanı, Bagajcı = 13 kişi
Gümüşsuyu	Banko Şefi, Banko Memuru, Muhasebe Elemanı, Emanetçi, Terminal

	Amiri = 12 kişi
Otogar	İstanbul Bölge Müdür Yardımcısı, Banko Şefi, Banko Memuru, Servis Şöförü, Kargo, Terminal Amiri, Bagajcı = 15 kişi
Yenibosna	Kaptan Şöför, Servis Memuru, Bagajcı, Grup Amiri, Nakliye, Personel, Reklam Halkla İlişkiler Müdürü, İşletme Müdürü, İşletme Müdür Yardımcısı, Muhasebe = 72 kişi.

Ankete katılan toplam çalışan sayısı 128'dir. Firmanın İstanbul genelinde ise toplam 450 çalışanı mevcuttur.

Araştırmanın Bulguları

Çalışma Saatleri

Çalışma saatlerinden memnun olanlarla, işinin sağladığı sosyal imkanlardan memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır ($df = 4$; $X^2 = 0.001$; $p < 0.05$). Buna göre işinin çalışma saatinden memnun olanlar, işinin sağladığı sosyal imkanlardan da memnun olduklarını söylemektedirler.

Çalışma saatlerinden memnun olanlarla, yaptığı işte karar verme yetkisine sahip olanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır ($df = 4$; $X^2 = 0.002$; $p < 0.05$). % 5 güven sınırında çalışma saatlerinden memnun olanlar (%72,4) aynı zamanda karar verme yetkisine sahip olduklarını (%58,9) düşünmektedirler.

Çalışma saatlerinden memnun olanlarla iş güvenliğinden memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır ($df = 4$; $X^2 = 0.005$; $p < 0,05$). % 5 güven sınırında işin çalışma saatlerinden memnun olanlar (%72,4) çalıştığı firmada sağlanan iş güvenliğinden de memnun olduklarını söylemektedirler. İş güvenliğinden memnun olanların geçerli yüzdeliği ise %68,5 'dir.

Çalışma saatlerinden memnun olanlarla yöneticisinin yönetim şekline memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır ($df = 4$; $X^2 = 0.042$; $p < 0,05$). %5 güven sınırında çalışma saatlerinden memnun olanlar (%72,4), yöneticisinin yönetim şekline de memnun olduklarını düşünmektedirler (%81,7). Çalışanların çalışma periyotları yönetimce her hafta farklı zamanlara alınmaktadır. Çalışan bir hafta gündüz mesaisinde iken, bir sonraki hafta gece mesaisine alınmakta dolayısıyla işin monotonlaşması bir ölçüde azaltılmaktadır. Bu da çalışanların çalışma saatlerinden ve yönetimden memnun olmalarına aracı olmaktadır.

Çalışma saatlerinden memnun olanlarla firmanın eleman seçme yönteminden memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır ($df = 4$; $X^2 = 0.005$; $p < 0,05$). Çalışma saatlerinden memnun olanlar (%72,4) firmanın eleman seçme yönteminden de memnun olduklarını (%70,3) söylemektedirler. Çalışanlar değişik mesailerde çalıştıkları için daha çok çalışanla kaynaşma fırsatı bulabilmekte, dolayısıyla eleman seçiminin yönetimce doğru bir şekilde yapılmış olduğunu bu kaynaşmadan anlayabilmekteyiz. Bu sonucu sağlamlaştırmak için frekans dökümlerinden "çalışma arkadaşlarımdan memnunum" ifadesine katılıyorum diyenlerin oranına bakıldığında %88,2 gibi yüksek bir yüzdeliğe sahip olmasından anlaşılabilir.

Çalışma saatlerinden memnun olanlarla aldığı ücretten memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır ($df = 4$; $X^2 = 0.002$; $p < 0,05$). %5 güven sınırında çalışma saatlerinden memnun olanlar (%72,4) aynı zamanda aldıkları ücretten de memnun olduklarını (%66,7) söylemektedirler. Çalışanlar haftanın 6 günü, günde 8 saatten olmak üzere toplam 48 saat çalışmaktadırlar. İşletmede çalışanların belli bir aylıkla çalışması prensibi gözetilmektedir. Bu sebepten dolayı çalışanlar, bilhassa da müşteriyle yüz yüze diyalog halinde olan satış elemanları aldıkları ücreti bildikleri için prim veya ek bir ücret için kendilerini yormamaktadırlar.

İşin Rutin Olması

İşin rutin olduğunu düşünenlerle aldıkları ücretten memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır ($df= 4$; $X^2=0.013$; $p<0,05$). %5 güven sınırında yaptığı işin rutin olduğunu düşünenler (%50,9) aynı zamanda aldıkları ücretten de memnun olduklarını söylemektedirler(%66,7).İşinin rutin olduğunu düşünenler %50,9 iken ara sıra işinin basitlikten uzaklaştırılması için eğitim almaya hazır olanlar %66,9'dur. Bu da gösteriyor ki işi rutin olanlar eğitim alarak başka görevlere geçmeye hazırdırlar.

İşin rutin olduğunu düşünenlerle çalışanların eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 6$; $X^2=0.015$; $p<0,05$). %5 güven sınırında işinin rutin olduğunu düşünen çalışanlar(%50,9) aynı zamanda ortaokul mezunudurlar. İşlerinin rutin olmadığını düşünenler ise lise mezunu olanlardır. Lise mezunları ise genellikle bankoda çalışan elemanları oluşturmaktadır.

Sosyal İmkanlar

İşinin sağladığı sosyal imkanlardan memnun olanlarla işin bağımsız çalışma imkanından memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=4$; $X^2=0.034$; $p<0,05$). %5 güvenlik sınırında işinin sağladığı sosyal imkanlardan memnun olanlar (%53,1) işlerinin bağımsız çalışma imkanı vermesinden de memnun olduklarını düşünmektedirler (%64,8).

İşinin sağladığı sosyal imkanlardan memnun olanlarla yöneticisinin yönetim şeklinden memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.005$; $p<0,05$). % 5 güven sınırında işin sağladığı sosyal imkanlardan memnun olanlar(%53,1) ilk üstünün yönetim şeklinden memnun olduklarını söylemektedirler (%81,7).

İşinin sağladığı sosyal imkanlardan memnun olanlarla çalışanların hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.005$; $p<0,05$). % 5 güven sınırında işin sağladığı sosyal imkanlardan memnun olanların(%53,1) hizmet süresi 2-5 yıl arasındadır. Çalışanlara yakacak yardımı, servis, yemek gibi sosyal olanaklar sağlanmaktadır.

İş İçin Verilen Eğitim

İş için verilen eğitimden memnun olanlarla işin bağımsız çalışma imkanından memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.018$; $p<0,05$). %5 güven sınırında işi için eğitim alanlar (%85,2), işlerinin kendilerine bağımsız çalışma imkanı sağlamasından da memnun olduklarını söylemektedirler (%64,8). Çalışanlar aldıkları eğitimle bağımsız çalışma imkanı bulmuşlardır. Müşterilerden gelen taleplere inisiyatifleri dahilinde yanıt verebilmektedirler.

İş için verilen eğitimden memnun olanlarla yaptığı işteki başarılarından ödüllendirilenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.009$; $p<0,05$). %5 güven sınırında iş için verilen eğitimden memnun olanlar(%85,2) aynı zamanda yaptığı işteki başarılarından dolayı ödüllendirilmekten de memnun olduklarını söylemektedirler(%89,8). İş için verilen eğitimden dolayı çalışanlar daha verimli olmakta ve dolayısıyla başarılarıyla ödüllendirilmektedir.

Bağımsız Çalışma İmkani

İşin bağımsız çalışma imkanı vermesinden memnun olanlarla yöneticisiyle iletişim kurabilenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.001$; $p<0,05$). %5 güven sınırında işin bağımsız çalışma imkanı vermesinden memnun olanlar (%64,8), aynı zamanda yöneticisiyle iletişim kurabildiklerini (%88,7) düşünmektedirler.Bağımsız çalışma imkanı olanlar üstleriyle daha iyi iletişim kurabilmektedirler.

Yöneticiler ile İletişim

Yöneticisiyle iletişim kurabilenlerle aldıkları ücretten memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.029$; $p<0,05$). % 5 güven sınırında çalışanlardan yöneticisiyle iletişim kurabilenler (%88,7) aldıkları ücretten de memnun olduklarını (%66,7) söylemektedirler.

Yöneticisiyle iletişim kurabilenlerle yaptığı işte karar verme yetkisine sahip olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.07$; $p<0,05$). %5 güven sınırında yöneticisiyle iletişim kurabilenler(%88,7) aynı zamanda yaptığı işte karar verme yetkisine sahip olduklarını(%59,8) düşünmektedirler. Yöneticisiyle rahat bir şekilde iletişim kurabilenler önlerine çıkan herhangi bir işte bağımsız bir şekilde karar alabilmektedirler. Çünkü aldıkları kararların üstlerce dinleneceğini veya kabul göreceğini bilmektedirler. İşletmede fazla hiyerarşik bir yapı olmadığından dolayı en üst kademedekilerin aldıkları kararlar değişime uğramadan en alt kademelere dahi iletilebilmektedir.

Yöneticisiyle iletişim kurabilenlerle çalıştığı firmanın terfi olanaklarından memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.013$; $p<0,05$). %5 güven sınırında yöneticisiyle iletişim kurabilenler(%88,2) aynı zamanda çalıştığı firmanın terfi olanaklarından da memnun olduklarını(%62,9) düşünmektedirler.

Karar Alırken Çalışanların Fikirlerinin Sorulması

Yöneticisinin kararlarda fikrini almasından memnun olan çalışanlarla bağımsız çalışma imkanına sahip olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.002$; $p<0,05$). %5 güven sınırında yöneticisinin kararlarda fikrini almasından memnun olanlar (%85), aynı zamanda bağımsız çalışma imkanına sahip olmaktan memnun olduklarını (%64,8) söylemektedirler. Yöneticisinin fikrini almasından dolayı çalışanlar bağımsız çalışma imkanına sahip olduklarını düşünmektedirler.

Yöneticisinin kararlarda fikrini almasından memnun olanlarla firmanın terfi imkanlarından memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=4$; $X^2=0.033$; $p<0,05$). %5 güven sınırında yöneticisinin kararlarda fikrini almasından memnun olanlar(%85), firmanın sağladığı terfi imkanlarından da memnun olduklarını(%62,9) düşünmektedirler. Terfilerde yöneticilerin haksız davrandığına inanmayanların oranı frekans döküm tablosunda %69,9 çıkmıştır. Bu da yöneticilerin terfileri belirlerken objektif davrandığını göstermektedir. Bu da çalışanların yönetimden memnun olmasını sağlamaktadır(%81,7).

Yaptığı İşte Yeteneklerini Kullanabilenler

Yaptığı işte yeteneklerini kullanabilenlerle yöneticisinin yönetim şeklinden memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.008$; $p<0,05$). %5 güven sınırında yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilenler(%88,2), aynı zamanda yöneticisinin yönetim şeklinden memnun olduklarını düşünmektedirler(%81,7). Yöneticiler çalışanlarına yeteneklerini kullanma fırsatını vermektedir.

Yöneticinin Yönetim Şekli

Yöneticisinin yönetim şeklinden memnun olanlarla yaptığı işte karar verme yetkisine sahip olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.009$; $p<0,05$). %5 güven sınırında yöneticisinin yönetim şeklinden memnun olanlar(%81,7), yaptıkları işte karar verme yetkisine sahip olduklarını düşünmektedirler(%59,8). Yöneticisinin yönetim şeklinden memnun olanlar astlar, yaptıkları işlerde karar verebilmektedirler. Bağımsız çalışma imkanının(%68,4) sağlanması ile çalışanlar yaptıkları işte karar verme yetkisine sahip olmuşlar bu da peşinde yönetimden memnun olmayı getirmektedir.

Yöneticisinin yönetim şeklinden memnun olanlarla firmanın sağladığı sosyal imkanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.024$; $p<0,05$). %5 güven sınırında yöneticisinin yönetim şeklinden memnun olanlar(%81,7), aynı zamanda firmanın sağladığı sosyal imkanlardan memnun olduklarını söylemektedirler (%31,8). Firmanın sağladığı sosyal imkanlar olarak kültürel sportif faaliyetler ve gezilerden memnun olanların oranı düşük olmasına (%31,8) rağmen çalışanlar yöneticilerin yönetim şeklinden memnundurlar.

Yöneticisinin yönetim şekliinden memnun olanlarla çalıştığı firmanın iyi bir imaja sahip olduğunu düşünenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=4$; $X^2=0.035$; $p<0,05$). %5 güven sınırında yöneticisinin yönetim şekliinden memnun olanlar(%81,7) aynı zamanda çalıştığı firmanın iyi bir imaja sahip olduğunu da (%94,5) düşünmektedirler. Firmanın imajı hakkındaki olumlu görüşlerin bu kadar fazla olmasını çalışanların firmaya olan bağlılıklarının da büyük etkisi olduğu kanısına varmamıza neden olmuştur (%81).

Yöneticisinin yönetim şekliinden memnun olanlarla işinden ayrılmak isteyen /istemeyenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=2$; $X^2=0.015$; $p<0,05$). %5 güven sınırında yöneticisinin yönetim şekliinden memnun olanlar(%81,7) aynı zamanda işlerinden ayrılmak istemediklerini söylemektedirler(%93,3).

Terfilerde Yöneticilerin Haksız Davranması

Terfilerde yöneticilerin haksız davrandığına inananlarla aldıkları ücretten memnun olduklarına düşünenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=4$; $X^2=0.024$; $p<0,05$). %5 güven sınırında terfilerde haksız davrandığına inananların oranı %16,7 iken inanmayanların oranı ise %69,9'dur. Aldıkları ücretten memnun olanların oranı %66,7'dir. Çalışanlardan terfilerde yöneticilerin haksız davrandığına inanmayanlar aldıkları ücretten memnun olduklarını düşünmektedirler.

Terfilerde yöneticisinin haksız davrandığına inananlarla çalıştığı firmanın iyi bir imaja sahip olduğunu düşünenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=4$; $X^2=0.011$; $p<0,05$). %5 güven sınırında terfilerde yöneticisinin haksız davrandığına inanmayanlar(%69,9) aynı zamanda işletmenin iyi bir imaja sahip olduğunu düşünmektedirler(%94,5). Çalıştığı firmaya bağlılık oranı %81, iyi bir imaja sahip olduğunu düşünenlerin oranı %94,5 'dir. Bu da bizim, firmanın imajından dolayı çalışanların terfilerde yöneticilerin haksız davranmadığı kanısına varmamıza neden olmuştur.

Çalışılan İşin Stresli Olması

Çalışılan işin stresli olması ile görev yapılan şubelerin yerleri arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=12$; $X^2=0.002$; $p<0,05$). %5 güven sınırında çalıştığı işin stresli olduğunu düşünenler İşletme Merkezinde çalışanlar, Otogar şubesindeki çalışanlar ve Merter'deki şubede çalışanlardır. İşin stresli olduğunu düşünenler %61,1 geçerlilik yüzdesine sahiptir. %5 güven sınırında Kadıköy şubesi çalışanları, Gümüşsuyu şubesi çalışanları, Küçükyalı şubesi çalışanları yaptıkları işin stresli olmadığını düşünmektedirler. İşletme Merkezi, Otogar şubesindeki ve Merter şubesindeki iş yoğunluğundan dolayı çalışanlar daha fazla stres altına girmektedirler. Diğer şubelerde ise nispeten yoğunluğun az olmasından dolayı bu şubelerde çalışanların stresi azdır.

Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim durumu ile yaptığı işin rutin olduğunu düşünmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=6$; $X^2=0.015$; $p<0,05$). Ortaokul mezunlarının %70'i yaptıkları işin rutin olduğunu düşünmekteyken, lise mezunlarında ise bu oran %42,3'e düşmektedir. Lise mezunlarının %50,8'i yaptığı işin rutin olduğunu düşünmemektedir. Ortaokul mezunlarının %24'ü ise yaptığı işin rutin olduğunu düşünmemektedir. Yüksekokul ve fakülte mezunu olanların %71,4'ü ise işlerinin rutin olmadığını savunmaktadırlar. Bu oranların verilmesinin nedeni Anova Testinde bu ilişkinin anlamlı sonuç vermiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu ve yaş dağılımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=9$; $X^2=0.012$; $p<0,05$). %5 güven sınırında eğitim durumu lise mezunu olanlar aynı zamanda 26-30 yaşları arasındadırlar. Bu da işletme çalışanlarının çok fazla teknik bilgiye ihtiyacı olmadan işletme içinde verilebilen eğitimle görevlerini yerine getirebileceklerini aldıkları eğitimin lise ve daha alt düzeyde olmasından anlayabiliyoruz. İşletme fazla eğitimi olmayan ancak yoğun iş temposuna dayanabilecek genç elemanları istihdam etmektedir. İşletmede çalışan elemanlardan %70,4'ü lise mezunu ve 26-30 yaş arasında olanlardan oluşmaktadır. İşletmenin satış bürolarında genellikle

genç yaşta ve eğitim seviyesi lise olan elemanlara yer verildiğini bu rakamlardan anlayabiliriz. Bu sonuçlara ise Anova Tablolarındaki bulgular neden olmuştur.

Çalışılanların eğitim seviyeleri ile gelir seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=6$; $X^2=0.013$; $p<0,05$). %5 güven sınırında lise mezunu olanların aldıkları ücret 251-400 Milyon TL arasında değişmektedir. Çünkü lise mezunu olanların çoğunluğu banko elemanıdır. Banko elemanlarının ücretleri ise 257 Milyon TL 'dir. Banko elemanlarının genelde lise mezunu olmalarından dolayı daha komplike işlere geçme şansları pek olmamaktadır. Dolayısıyla aldıkları ücrette buna bağlı olarak değişim göstermektedir.

Çalışanların Hizmet Süreleri

Çalışılanların hizmet süreleri ile aldıkları ücretten memnun olup olmadıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.021$; $p<0,05$). %5 güven sınırında 2-5 yıl arasında çalışanlar aldıkları ücretten memnundurlar (%66,7). İşletme çalışanları 2-5 yıl arasında yoğunlaşmakta bu da bizim, işletmenin personel devir hızının fazla olduğu kanısına varmamıza neden olmaktadır. Bu tablo da çıkan sonuçlar hem Ki-Kare Testinde hem de Anova Testinde anlamlı ilişkiye sahiptir.

Çalışanların hizmet süreleri ve terfi olanaklarından memnun olup olmamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df= 4$; $X^2=0.049$; $p<0,05$). %5 güven sınırında hizmet süresi 2-5 yıl olanlar işletmenin sağladığı terfi olanaklarından memnun olduklarını düşünmektedirler (%62,9). Hizmet süresi uzadıkça çalışanlar işletmenin sağladığı terfi imkanlarını yeterli bulmamaktadırlar. Terfi olanaklarını yeterli bulmayanların oranı ise %16,7'dir.

Çalışanların hizmet süresi ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=2$; $X^2=0.047$; $p<0,05$). %5 güven sınırında 2-5 yıl çalışanların %74,7'sini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Erkek çalışanlardaki bu fazlalığı işletme bünyesindeki kaptan şoför, servis elemanı ve servis şoförü gibi işlerde erkek elemanların ikame edilmesinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Bu sonuca ulaşırken Anova Testindeki ilişkiden faydalanılmıştır.

İşinden ayrılmak isteyen/istemeyenlerle yöneticisinin yönetim şeklinden memnun olanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($df=2$; $X^2=0.015$; $p<0,05$). %5 güven sınırında işinden ayrılmayı düşünmeyenler(%77,1) yöneticisinin yönetim şeklinden memnun(%81,7) olduklarını söylemektedirler. İşinden ayrılmak istemeyenlerin ortaya sürdüğü gerekçe ise ekonomik bunalım ve işten ayrılırsa bir daha iş bulamama korkusudur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hizmet sektöründe müşterilerle birebir ilişkide bulunan işgörenlerde iş tatmininin yüksek tutulması artık işletmeler açısından da önem kazanmaktadır. Çünkü işinden memnun olan her işgören, bu memnuniyetini önce ailesine, sonra arkadaşlarına ve müşterilerine yansıtmaktadır. Bundan dolayıdır ki; işten tatmin işletme açısından artan verimlilik ve kazanılmış müşteri demektir. Özellikle insan taşımacılığı yapan firmalar için sadece kullanılan araçların rahatlığı, kalitesi ya da "zamanında ulaşım" yeterli olmamaktadır. Müşteriler her ne kadar piyasanın lideri olmuş firmaları tercih etselerde o işletmenin hizmet kalitesi de tercihlerinde önemli sıralarda yer almaktadır. Çalışanların güler yüzlü ve kaliteli hizmet vermesi için ise en doğru yol onların işten tatmininin sağlanmasıdır. Ancak bu yolla gerçek işgören kalitesi ve verimliliğine ulaşılabilir.

Çalışanlardan alınan cevaplar ve işletme içinde yapılan gözlemlere dayanılarak elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Uygulamaya katılan çalışanlar, işlerinin çalışma saatlerinden memnunken, her iki çalışandan biri yaptığı işin rutin olduğunu düşünmektedir. İşletme çalışanları işlerinin ara sıra basitlikten uzaklaştırılması için ise farklı görevler almak istemektedirler. Aldığımız cevaplara göre,

çalışanların işlerinin basitlikten uzaklaştırılması için onlara farklı görevler verilmeli ve bu görevlere hazırlamak için önceden eğitim verilmelidir. Çünkü çalışanlar işletme içinde onlara verilen eğitimin çalışanları görevlere hazırlamakta yeterli olduğunu düşünmektedirler.

İşletme çalışanlarının yaptığı işte karar verme yetkisine sahip olması onların hem yöneticilerinden memnun olmasını hem de bağımsız çalışma imkanına sahip olmalarını sağlamıştır.

İşletme çalışanları yöneticinin yönetim şekline ve yöneticileri ile kurabildikleri iletişimden memnun olduklarını söylemektedirler. Bu iletişimin işletme içinde bu kadar etkin olmasının nedeni ise işletmede çalışan üst kademe yöneticilerinin az olmasıdır. Böylece işletme içindeki kademe azlığı üst yöneticilerin aldıkları kararların etkin bir şekilde en alttaki çalışana da ulaşmasını sağlamaktadır.

Çalışanın karşılaştığı sorunları yöneticisiyle konuşabilmesi ve istediği zamanda yöneticisini yanında bulabilmesi bunun doğal bir sonucu olarak gelişim göstermektedir.

İşletme çalışanlarından her üç kişiden biri terfi olanaklarından memnun olmadıklarını söylemektedirler. Çalışanların bu yargıya sahip olmalarının asıl nedeninin işletme tarafından araştırılması gerekmektedir. Bu noktada işletmeye önerimiz ise, çalışanların işletmenin terfi olanaklarından açık ve seçik haberdar edilmesidir. Bunun yolu ise yöneticiler tarafından çıkartılacak olan işletmenin terfi imkanlarını, yollarını gösteren el kitapçıklarının çıkartılmasıdır. Böylece işletmede çalışanlar hangi özelliklerinin kendilerinde olmasının onlara terfi yollarını açacağını bilmiş olurlar. Bu sayede hem işletme açısından çalışanların verimi artar hem de işletme çalışanlarının terfi imkanlarından haberdar olmaları onların motivasyonlarının artmasını sağlar. Kendi geleceğini garanti altına almak isteyen işgörenler çalıştıkları firmalarda ne kadar üst seviyeye, nasıl ulaşabileceklerini bilirse bu yöntemle daha etkin bir şekilde iş tatmini sağlanmış olur.

Her çalışan yaptığı işte kendi yeteneklerini kullanmak ister. Kendisi bir şeyler üretir de başarılı olursa işinden aldığı haz bir o kadar yüksek olacaktır. Bu başarılarından dolayı ödüllendirilmede iş tatminini artırmanın en güzel yollarından biridir. İşletme çalışanlarından alınan bilgilere göre çalışanlar yaptıkları işlerden dolayı ödüllendirilmek istemektedirler. Bu ödüllerin ise bireysel olmasından çok grup ödülü olmasını tercih etmektedirler. Bilinmektedir ki grup çalışmaları yapılan işin riskini azaltmakla, birlikte bir şeyler yapmanın verdiği tatmin bireysel başarıdan daha yüksek olmaktadır. Ayrıca çalışanlar işletme tarafından kendilerine verilecek ödülün manevi ödüller olması kadar parasal olmasını da, işletmeden talep etmektedirler. Bütün bu söylemlerin üzerine önerimiz ise işletme içinde periyodik olarak düzenlenecek olan etkin bir performans yönteminin uygulanmasıdır. Böylece çalışanlar ödüllerin adaletinden şüphe etmeyecek, olası bir tatsızlık de ortadan kaldırılmış olacaktır. Böylece tespit edilecek olan başarılı elemanların ödüllendirilmesi olumlu bir pekiştirme görevi sağlayacaktır. Diğer çalışanlarda ödül hak etmek için daha etkin ve verimli çalışmaya başlayacaklardır. Ödülün niteliğine gelince manevi olarak verilecek olan ödüller, şube içinde veya işletme içinde arkadaşlarının yanında başarılı olan elemanın teşekkürle onure edilmesi, "ayın elemanları" gibi plaketlerin verilmesi yönünde olabilir. Parasal açıdan verilecek ödüllerse altın ya da aylık ücretinin belli bir yüzdesi şeklinde olabilir. Bu gibi olumlu faaliyetlerin işletme içinde yaşanması çalışan için bir tatmin unsuru işletme için ise mutlu çalışanlar demek olacaktır.

İşletme içinde çalışanların işini yapmasını engelleyici çevresel faktörlere rastlanılmamıştır. Yapılan iş daha çok müşteriye hizmet olduğundan çalışanların çoğunun büro ve benzeri ortamlarda çalıştığını göz önüne alırsak çalışanlar işlerini yapmak için gerekli koşulların işletme tarafından sağlandığını düşünmektedirler.

İşletme çalışanları yaptıkları işin stresli olduğunu düşünmektedirler. Bu stresin azaltılması için ise önerimiz yoğun çalışma temposu olan şubelerdeki çalışanları geçici olarak başka görevlere veya

temposu daha az olan şubelere göndermektir. Başka bir yol da, çalışanlara başka faaliyet alanları bulmaktır.

Çalışanlardan her on kişiden sekizi işine olan ilgisinin firmaya olan bağımlılığından kaynaklandığını söylemektedir. Her on kişiden dokuzu ise firmanın iyi bir imaja sahip olduğunu söylemektedir. Ama görüşme yapılan çalışanların yarısı ise yaptıkları işin onlara gelecek ve saygınlık sağlayacağından emin olmadıklarını söylemektedirler. Bu da demek oluyor ki çalışanlar yaptıkları işten memnun olsalar bile şu anda buldukları kariyerin onlara gelecek sağlayacağından emin değildirler. Bu korkunun çeşitli nedenleri olabilir. Son günlerde yaşanmakta olan global çaplı bir kriz nedeniyle işletmenin eleman çıkarma yoluna başvurması da olasılıklar arasındadır. Bu korku ile çalışan işgörenlerden yaptıkları işten tatmin olmaları beklenemez. Bu kaygı ve korku ile işine devam eden işgörenin gergin tavırları işine de yansiyacak ve verimi düşüş gösterecektir. İşletmenin çalışanları üzerinde oluşacak bu tip kaygıları azaltmak için bu dönemlerde işçi çıkarmaktan çok mesailerin saatlerinin azaltılması çalışma saatlerinin azaltılması ya da boşta kalan elemanlarını eğitime göndermesi gibi yöntemlere başvurmaları önerilebilir. Unutulmaması gereken bir nokta da o dönemde işten çıkartılacak her eleman telafisi zor durumlara yol açacaktır. Çıkartılan her elemanın yerine yenilerini almak, yeni alınan elemanı eğitmek, göreve hazırlamak ve deneyimli eleman bulmak oldukça maliyetli olacaktır.

Firmanın çalışanlarına sağladığı kültürel ve sportif faaliyetlerden ancak üç çalışandan ikisi memnun değildir. Bu rakamın düşük çıkması firmanın çalışanlarına fazla bir sosyal imkan tanımamasından kaynaklanmaktadır. Firmanın bu eksikliğini gidermesi için çalışanların görüş ve önerileri doğrultusunda geziler, aile piknikleri ve personelin kaynaşmasını sağlayıcı balolar tertip edilmesi uygun olacaktır. Bu tür faaliyetler çalışanlara işin stresinden uzaklaşmaları için bir fırsat olabilmektedir. Bilindiği gibi günümüzde çalışılan işin ücretinin yüksek olması tek başına işten tatmini sağlamamakta, bunun yanında firmaların sağladığı sosyal olanaklar, kültürel sportif faaliyetlerde önem kazanmaktadır. Böylece çalışanların işlerini bırakmamak için yeterli sebepleri oluşmaktadır.

Çalışanlar vakitlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedirler. Bu sebeple iş yeri ve mesai arkadaşları, dolayısıyla da çalışılan firma bir nevi ikinci aileleridir. Yine bu sebeplerden dolayı işletme, çalışanlarına onların rahat edecekleri bir ortam yaratarak bu bağlılıklarının gelişmesine yardımcı olabilir.

Yaptıkları işin stresli olduğunu düşünen çalışanlar Otogar ve Merter şubesi çalışanlarıdır. Bu birimlerde çalışanlar için yoğunluğun daha az olduğu diğer birimlerdeki çalışanlarla dönüşümlü olarak yer değiştirmeleri önerilebilir. Böylece hem diğer şube çalışanları için iş basit olmaktan uzaklaştırılır hem de işin stresli olduğunu düşünen çalışanlar biraz daha rahat çalışma imkanına kavuşmuş olurlar.

İşletmede çalışanların hizmet süresini incelediğimizde 2-5 yıl arası çalışanların yoğunlukta olduğunu görmekteyiz. Bu da demek oluyor ki işletmede uzun süreli işçi istihdamı yoktur. Yani işgören devir hızı yüksektir. Bu devir hızının yüksek olması her yeni alınacak eleman için yeniden eğitim verilmesi anlamına gelmekte işletme açınsansa zaman kaybına yol açmaktadır. Ayrıca deneyimli işgören sayısı azalmaktadır. Her yeni girenin eleman işletmeye çeşitli maliyetler çıkaracağı da unutulmamalıdır. Personel devir hızının yüksek olması işletme içinde yetişebilecek potansiyel yöneticilerin de kaybedilmesine yol açacaktır. Bütün bunlarla birlikte çalışanlar gelecek korkusu yaşadıkları için işten tatminleri düşmekte, verimlilikleri de azalan bir grafik sergilemektedir. Hem tatminsizliği azaltmak hem de işgücü devir oranını düşürmek için daha işe eleman alınırken belli yöntemler izlenmelidir. Varolan İnsan Kaynakları Departmanı'nın daha etkin çalışması, işe alımlarda iş analizlerinin, iş tanımlarının ve o işe alınacak elemanın özelliklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Böylece doğru işe doğru eleman seçimi yapılmış olacaktır.

Günümüzde insan faktörünün ön plana çıkması ile işletmeler, çalışanlarına yatırım yapmalı, onların işten, işletmeden, iş arkadaşlarından, çalışma şartlarından, sosyal olanaklardan, yöneticisinden, terfi olanaklarından ve işletmesinin yönetim politikalarından memnun olmasını sağlamalıdır.

İşletme için artan üretkenlik, çalışanlar için işe bağlılık kaynağı olan iş tatmininin sağlanmasıyla işletmeler müşterilerinin de hizmetlerinden tatminini sağlayabilirler. Şöyle ki iş tatmini yüksek olan çalışan işine gerekli ehemmiyet ve ciddiyeti gösterecek dolayısıyla müşterinin talep ettiği hizmeti en iyi şekilde gerçekleştirecektir.

İşletmeden mutsuz ayrılacak her müşterinin işletmeye maliyeti kötü etki altında kalarak kaybedilecek potansiyel müşteriler olacaktır.

KAYNAKÇA

Akın, R. (2000), "Bankacılık Sektöründe İş tatmini", Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayınlanmamış Lisans Tezi

Aksu, S. (1998), "Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Andersen, A. (1999/2), "Çalışan Memnuniyeti", **PowerDergisi**

Başaran, İ.E. (1982), **Örgütsel Davranış**, Ef Yayınları, Ankara

Başaran, İ.E (1992). **Örgütsel Davranış**, 1. Basım, Gül Yayınevi, Ankara

Baykal, B. (1981), **Organizasyonların Yönetimi**, Metler Mabaası, İstanbul

Baysal, A. C, Tekarslan, E. (1996), **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Avcıol Basım, İstanbul

Bingöl, D. (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul

Can, H. (1997), **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Siyasal Kitapevi

Davis, K. (1982), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Ç evirenler: Prof Dr Kemal

Tosun, Asistan Tomris Somay, Asistan Fulya Aykar, Asistan Dr. Can Baysal,

Asistan Ömer Saduulken, Asistan Semra Yalçın 5. Baskı, İ.Ü. Yayınları

Ehtiyar, R (1996/4), "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Tatmini; Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi**

Erdoğan, İ. (1996), **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Avcıol Basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Eren, E. (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. Baskı İstanbul

Eren E. (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın, İstanbul

Eren, E. (1984), **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul

Eren, E. (1991), **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul

Eren, E. (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul

Eroğlu, F. (1998), **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul

- Güney, S. ,Varoğlu, A. ,Aktaş, M. (1996/3), "Özel Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi**
- ...(1998), "Jeffrey Pfeffer İle Söyleşi", **Harvard Business Review**, Power Dergisi Eki
- İncir, G. (1990), "Çalışanların İş Doyumu üzerine Yapılan Bir İnceleme", MPM Yayınları,
- Kaynak, T. (1990), **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Kaynak, Z. (1984), "İşletmelerde Kalite Çemberleri İle İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Kamu Sektöründe Yapılan Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kılıç, N. (1992), "Motivasyonun İşgören ve İşletme Üzerindeki Etkileri ve Motivasyonu Arttırma Yolları", Çevirenler:Prof.Dr.Kemal Tosun ,Baş Uzman Fulya Aykar, Baş Uzman Tomris Somay, Baş Uzman Mirgün Menteşe, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kolosa, B. (1988), **İşletmeler İçin Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları
- Özkalp, E.(2000), **Örgütsel Davranış**,Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Sapancalı, F. (1993/4,"Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar"), **Verimlilik Dergisi**
- Seçkin, S. (2000/2), **Capital Dergisi**, "Şirkette Kampüs Yaşamı"
- Selek, İ. (1997), " Süpermarketlerde Çalışan Personelin Motivasyonu", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme ve Personel Yönetim Organizasyon Bölümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul
- Şimşek, L. (1995/2), **Verimlilik Dergisi**, " İş Tatmini"
- Şimşek, M.Ş.,Akgemici,T., Çelik, A. (1998), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınları
- Tortop, N. (1994), **Örgüt Psikolojisi ve İnsan İlişkileri**, 5. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara
- Ulusal, C. (1996), " İş Tatmini ve Tekstil Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Ulusoy, T. (1993), "İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul
- Yıldız, G. (1989), **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, Adapazarı

