



Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Fırat University Journal of Social Science
Cilt: 12, Sayı: 1, Sayfa: 219-230, ELAZIĞ-2002

ÇALIŞANLARIN TATMİNİNİ BELİRLEYİCİ UNSURLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KARIYER SÜRECİ ÖRNEĞİ

*An Empirical Study of Employee Satisfaction and it's Antecedents:
A Case of Career Planning*

Hakan KİTAPÇI *

Bülent SEZEN

Özet

Bu çalışmada toplam kalite yönetiminde (TKY), kariyer süreci içerisinde çalışanların tatmininde etkili olan değişkenler araştırılmıştır. Bu amaçla Gebze Organize Sanayi Bölgesinde (GOSB) yer alan 23 kalite belgeli firmada anket çalışması yapılmış, çalışanların tatmininde etkili olan değişkenler belirlenerek, bu değişkenlerden hangilerinin kariyer süreci içerisinde etkili olduğu incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda kariyer süreçleri farklı olan çalışanların iş tatminlerinde de farklı değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür. İş öncesi deneme aşamasında (18-24 yaş grubu) yer alan çalışanların iş tatminlerini çalışma koşulları, işletmenin vermiş olduğu eğitim ve ücret etkilemektedir. İşe başlama ve ilerleme aşamasında (26-44 yaş grubu) yer alan çalışanların iş tatminlerini, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve yöneticileriyle olan ilişkiler etkilemektedir. Durağan dönemde (45 + yaş grubu) yer alan çalışanların iş tatminlerini yöneticileriyle olan ilişkiler ve katılımcı yönetim etkilemektedir.

Abstract

In this study, the antecedents of employee satisfaction in career process were investigated in the context of total quality management (TQM). A survey study was conducted at 23 quality certificated firm operating in Gebze Organized Industrial Park (GOIP); antecedents of employee satisfaction were determined, and the question of which of these variables were effective in the career process was examined. As a result of this study, it was observed that different variables was influential on job satisfaction for those whose career processes were different. Working conditions, training and pay were found to be effective on job satisfaction of exploration stage of career process (18-24 age group). Working conditions, co-workers relationships and relations with supervisor were found to be effective on job satisfaction of establishment and mid-career stage of career process (25-44 age group). Relations with supervisors and participate management were found to be effective on job satisfaction of late career stage of career process (45 + age group).

*Hakan Kitapçı, Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fak. Araş. Gör., kitapci@penta.gyte.edu.tr
Bülent Sezen, Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fak. Araş. Gör., bsezen@penta.gyte.edu.tr

1.GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi anlayışı, klasik anlayıştan farklı olarak, çalışanlar ve yöneticilere farklı roller yüklemektedir. Bu yeni anlayışta çalışanlardan yaptıkları işlerde sorumluluklarını eksiksiz bir şekilde yerine getirmeleri, kendilerinden beklenen beceri ve yetenekleri sisteme katması, yöneticilerden de çalışanları teşvik edici, yetkilendirici ve katılımcı olması beklenmektedir. Bu roller TKY'nin etkili bir rekabet aracı olarak kullanılmasında önemli bir yer tutar. Diğer taraftan etkili bir kalite yönetimi için işletmenin kalite performansında nitelikli iyileştirmeler yapılmalıdır. Bu çalışmanın amacı, işletmenin TKY performansında etkili olan değişkenlerden çalışanların tatmininin farklı bir boyutu olarak kariyer süreci içindeki durumu incelenerek çalışanların tatmininde kariyer süreci içinde hangi değişkenlerin etkili olduğunu belirlemedir.

2.ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

İş tatmini örgüt üyeleri tarafından taşınan özel bir davranış altkümesi olup, işleri boyunca sahip oldukları olumlu tavırlardır (McCormick ve Ilgen, 1987, s.309). İş tatmininin farklı boyutlarıyla ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Locke, iş tatminin değerlendirilmesinde kullanılan boyutları ortaya koymuştur. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışanın yöneticileri ile ilişkileridir (Locke, 1976, s.1308). Spencer ve Steers, düşük performans gösteren hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada işe devamsızlıkla iş tatmini arasında oldukça güçlü olumsuz bir ilişki bulmuşlardır (Spencer, D. ve Steers, R., 1981, s.511). İş tatmininin ölçülmesinde bir çok ölçek kullanılmasına karşın bu ölçeklerden iki tanesi daha çok göze çarpmaktadır. İlki iş tanımlayıcı indeks (JDI) diğeri ise insan yüzü iş tatmini ölçeğidir. Sıklıkla kullanılan iş tanımlayıcı indeks, Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu indeks iş tatminini, işin kendisi, çalışanın bağlı olduğu yöneticisi, ücret, terfi ve iş arkadaşları olmak üzere beş boyutla ölçmektedir (Mc Cormick, Ernest J. ve Daniel Ilgen, 1987, s.319).

Toplam kalite çalışmalarının bir sonucu olarak, yeni kalite, politika, örgüt yapısı, faaliyet süreçleri ortaya çıkmakta ve sergilenen performans yeni yöntemlerle değerlendirilmektedir. Bu durum, çalışanların işlerini ve tatminlerini etkilemektedir. TKY, çalışanların çalışma koşullarını iyileştirerek iş tatminlerini etkilemektedir (Lam, 1995, s.73). Lam (1995), TKY'de çalışanların tatmini konusunda iş tanımlayıcı indekse göre yaptığı çalışmada; çalışanların iş tatminlerini, üstleriyle olan ilişkilerin ve iş arkadaşlarının olumlu olarak etkilediğini, işin kendisinin olumsuz olarak etkilediğini,

ücret ve terfinin ise etkilemediğini bulmuştur (Lam, 1995, s.75). TKY'nin işletmelerde etkin bir biçimde uygulanabilmesi, çalışanların tatminine, toplam kalite faaliyetlerine katılımına ve toplam kaliteyi algılamalarına bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, kalite performansının artırılması için yapılacak iyileştirme çalışmalarında farklı kariyer süreci içerisinde yer alan çalışanların tatmininde etkili değişkenlerin belirlenmesidir.

3.KARIYER SÜRECİ

Kariyer, (en geniş anlamda) işle ilgili faaliyetlerin bir sıralaması, kişinin bir iş dalındaki gidişatı ve bir kişinin yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerden oluşur (Cascio, 1998, s.339). İnsanlar çalışırken sadece belirli bir işleri olsun diye değil aynı zamanda kendilerine de kariyer sunulmasını beklerler (Werter ve Davis, 1993, s.377). İnsanlar, buldukları yerde daha fazla güç, statü ve para sağlayan pozisyonlara geçmek için uğraşırlar. Bunun için kariyer planlarlar, kendilerini bu hedeflere götürececek yollar ararlar ve seçerler. Kariyer planlama, kişinin kendi problemi olmaktan çıkmış, işletmelerin sorumluluk alması gereken bir iş haline gelmiştir. İşletmeler büyürken kariyer faaliyetleriyle ilgili planlama ve geliştirme faaliyetlerine de başlamışlardır. Kariyer yönetimi dendiğinde, bu çabaları bütünleştiren, kişisel ve organizasyonel kariyer süreçlerini aynı zamanda yönlendiren çalışmalar anlaşılır.

Kariyer süreci genel olarak dört ayrı evrede değerlendirilir (Torrington ve Hall, 1993, s.441). İş öncesi deneme aşamasında genellikle 18-24 yaşlarında kişi ilk işini kabul eder ya da okurken birkaç "part time" işe girip çıkabilir. Bu aşamada, bir kurumda çalışıp çalışmama veya başka bir kurumda çalışma konusunda karar verebilir. İşe başlama ve ilerleme aşamasında 25 yaşlarında kişi, kararını vererek işe girer ve 45 yaşına kadar ilerlemeye devam eder. Birey organizasyona olan katkısı çerçevesinde transfer edilir ya da terfi ettirilir. Belirli bir kariyer stratejisi belirleyen kişi belli bir uzmanlık alanına karar vererek gelişmesini sürdürür. Durağan dönem olan 45 yaş ve üzerinde kişi ulaştığı noktayı korumaya yönelir. Mesleğinde saygın bir yere gelmiş ve maddi manevi doyuma ulaşmıştır. Bu dönemde kişiler fazla ilerlemeyeceklerini düşünerek verimlilikleri düşebilir, ya da daha fazla sorumluluk alarak ilerlemeye devam edebilir. Emeklilik aşaması olan 65 yaş civarında emekliliğe doğru hazırlık yapılır. Birey işi yavaşlatır ve organizasyonu terk eder.

Kariyer süreci üzerinde hem çalışanın hem de örgütün etkisi vardır. Kariyer yönetimini bu anlamda, örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi olarak değerlendirmek mümkündür. Örgütsel kariyer yönetimi, örgütün, çalışanların kariyerlerinin iyileştirilmesini içine alan çeşitli politika ve uygulamalarıdır. Örgütsel kariyer

yönetimiyle, çalışanların kariyerlerinden beklentileri ortaya çıkarılabilir, çalışanlar için uygun kariyer fırsatları sağlanabilir, kariyer fırsatları için uygun çalışanlar bulunabilir ve kariyer yönetim programının sonuçları değerlendirilebilir (Hall ve Martier, 1979, s.56). Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendi kariyer hedefleri için gösterdiği bireysel çabalarıdır. Bireysel kariyer çabalarında, işverenin de bir parçası olduğu etkin bir kariyer yönetim programına ihtiyaç vardır. Hall ve Foster'ın psikolojik başarı modeline göre, çalışanlar, kariyer yönetim programıyla kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirebilecek örgütlerde çalışırlar. Kariyer yönetim programlarının örgütün hedeflerine ulaşmasında yöneticiler tarafından oluşturulması gerekmektedir (Hall ve Foster, 1977, s.282). Kariyer yönetimi, örgütün bir parçasıdır, hem çalışana hem de örgüte büyük faydası vardır. Kariyer fırsatları olan örgütlerde çalışanlar, daha fazla sorumluluk almakta ve daha çok çalışmaktadırlar. Örgüt ve birey, çalışanlara yönelik kariyer sorumluluğunu paylaştıkları takdirde, her iki taraf fayda görmekte, işler doğru zamanda, doğru yerde ve etkili bir biçimde yapılmaktadır (Burack, 1990, s.21)

Örgütler de çalışanlar gibi bir değişim süreci yaşarlar. TKY de örgütler için bir değişim sürecidir. Bu süreç içerisinde hem çalışanlar hem de örgüt bazı değişimlere uğrar. Yeni örgüt kültürü, yeni yapı, yeni politikalar, yeni faaliyetler, yeni değerler değişimin farklı boyutlarıdır. Örgüt içerisinde yer alan ve örgütün vazgeçilmez unsuru olan çalışanlar da bu değişimden etkilenmektedirler. Değişim, gerek örgüt, gerekse çalışanlar arasında karşılıklı etkileşime dayalı olarak gerçekleşmektedir. Çalışanların katkıları, algıları, tatminleri ve yeni değerlere sahip olmaları, örgütün değişime daha kolay uyum sağlamasına neden olmaktadır.

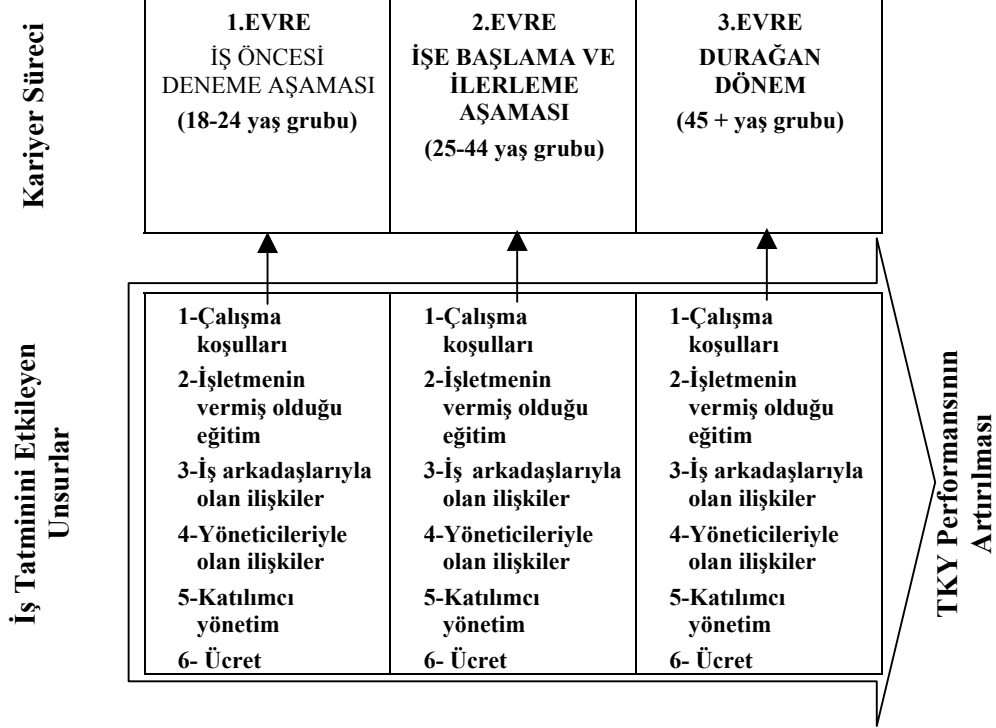
4. KARİYER SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN TATMİNİNİ BELİRLEYİCİ UNSURLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, işletmelerde farklı kariyer süreci içerisinde yer alan çalışanların iş tatminlerini etkileyen değişkenleri araştırmaktır.

4.2 Araştırmanın Modeli

Araştırma, tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırmada var olan durum belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada ele alınan evre ve değişkenler aşağıda gösterilmiştir.



4.3 Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu çalışmanın verileri Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde (GOSB) yer alan işletmelerden toplanmıştır. GOSB içinde yer alan kalite belgeli firmalar örneklemini oluşturmuştur. GOSB koordinatörlüğünce bildirilen 23 kalite belgeli firma üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Ankete 587 çalışan cevap vermiştir. Kullanılan anket, **Eczacıbaşı Banyo Küvet** firmasında ön testten geçirilmiştir.

4.4 Veri Toplama Aracının Oluşturulması

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanın tatminini etkileyen değişkenleri ifade eden sorular, ikinci bölümde ise çalışanların demografik özelliklerini yansıtan sorular yer almaktadır. Çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörler için Conti'nin geliştirdiği araçtan yararlanılmıştır (Conti., 1997, s.198).

4.5 Verilerin Çözümlemesi

Anketle elde edilen veriler SPSS 8.0 programıyla çözümlenmiş, değişkenler çalışanlar üzerinde test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, faktör analizi, güvenilirlik testleri ve regresyon analizi çalışmaları yapılmıştır.

4.6 Araştırma Bulguları

4.6.1 Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Çalışanların % 50,3'ü 26-45, % 46,3'ü 18-25 yaş grubunda yer almaktadır. Kümülatifte çalışanların %96,6'sı 18-44 yaş arasında yer almaktadır (Çizelge 1).

Çizelge 1: Çalışanların yaş durumu

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %
18-24	247	42,1	46,3
25-44	268	45,7	50,3
45+	18	3,1	3,4
Cevapsız (Missing Value)	54	9,2	
Toplam	587	100,0	100,0

4.6.2 Faktör Analizi

Değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin gücünün ve bu arada bu ilişkiyi temsil edecek değişkenlerin saptanması amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Anket soruları Direct Oblimin yöntemi ile rotasyon yapılmıştır. Açıklanan toplam varyans, pattern matris, faktör korelasyon ve güvenilirlik çizelgeleri aşağıda verilmiştir.

4.6.3 Açıklanan Toplam Varyans

Altı faktöre yayılan rotasyon, toplam varyansın % 67,6'sını açıklamaktadır (Çizelge 2).

Çizelge 2: Varyans çizelgesi

Faktör	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklenen faktörlerin karelerinin toplamalarının yayılımı			Rotasyon toplamaları
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam
1	6,392	35,511	35,511	5,769	32,051	32,051	4,575
2	1,513	8,407	43,918	1,162	6,457	38,507	1,774
3	1,287	7,151	51,069	1,031	5,727	44,235	3,485
4	1,268	6,488	57,557	0,809	4,493	48,727	3,047
5	0,961	5,340	62,897	0,464	2,580	51,307	1,358
6	0,850	4,720	67,617	0,470	2,613	53,920	3,714

4.6.4 Pattern Matrisi

Direct oblmin yönteminde soruların faktörlere yüklenmesi pattern matriste yer alır. Rotasyonla ilgili pattern matrisi çizelge 3'te verilmiştir. Matriste faktörlere dağılan soruların faktör içerisindeki ağırlıkları görülmektedir.

Çizelge 3: Pattern matrisi

	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
Soru 01	*	*	*	*	*	0,752
Soru 05	0,657	*	*	*	*	*
Soru 06	0,596	*	*	-0,242	-0,187	*
Soru 07	0,623	*	*	*	-0,180	0,108

Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar...

Soru 12	0,165	*	*	-0,137	*	0,497
Soru 15	0,520	*	*	*	0,221	0,248
Soru 18	0,491	*	-0,160	-0,150	0,164	*
Soru 21	0,115	*	-0,134	*	*	0,416
Soru 23	0,486	*	-0,251	*	-0,189	*
Soru 24	0,515	*	*	*	*	*
Soru 03	*	*	-0,154	*	-0,543	0,158
Soru 08	0,223	*	-0,251	-0,145	-0,302	*
Soru 19	*	*	-0,867	*	*	*
Soru 20	*	*	-0,806	*	-0,118	0,121
Soru 09	*	*	*	-0,584	*	0,137
Soru 10	*	*	*	-0,927	*	*
Soru 25	*	-0,470	*	*	*	*
Soru 26	*	-0,974	*	*	*	*

* değerleri oldukça küçük değerler olup tabloda verilmemiştir.

Pattern matrisiyle faktörlere dağılan sorular aşağıdaki çizelge 4'te gösterilmiştir . İlgili sorunun faktörler arasında ağırlığı içinden mutlak değerce en büyük olanı seçilerek yerleştirme yapılır.

Çizelge 4: Faktörleri oluşturan sorular

Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
5	25	19	9	3	1
6	26	20	10	8	12
7					21
15					
18					
23					
24					

Altı faktöre yayılan rotasyonun sonunda faktörlerin ifade ettiği boyutlar şöyledir; Faktör 1: Çalışma koşulları, Faktör 2: Çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, Faktör 3: Çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri, Faktör 4: İşletmenin verdiği eğitim, Faktör 5: Katılımcı yönetim, Faktör 6: İşe ve iş yerine karşı tutum (iş tatmini), Faktör 7: ücret (başlı başına bir faktör olduğu için faktör analizi dışında tutulmuştur.)

4.6.5 Faktör Korelasyon Matrisi

Faktör korelasyon matrisinde regresyon modelinde kullanılan faktörlerin korelasyonları çizelge 5'te verilmiştir.

Çizelge 5: Faktör korelasyon matrisi

Faktör	1	2	3	4	5
1					
2	,161 **				
3	,462 **	,224 **			
4	,456 **	,183 **	,284 **		
5	,568 **	,187 **	,583 **	,431 **	
6	,594 **	,236 **	,434 **	,448 **	,491 **

** anlamlılık düzeyi 0.01'dir

4.6.6 Veri Toplama Aracındaki Alt Faktörlerin Güvenilirlikleri

Faktörleri oluşturan sorular likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Faktörlerin güvenilirlik analizinde alfa güvenilirlik testi kullanılmıştır. Alfa değeri 0.7 ile 0.9 arasında olmalıdır (Van de Ven ve Ferry, 1979). Faktör 1'in alfa katsayısı 0.82, Faktör 6'nın alfa katsayısı 0.70'dir. Bu değerler kabul edilebilir değerler olup aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve faktörlerin güvenilir olduğu söylenebilir. Faktör 2'yi oluşturan 25. ve 26. sorular arasında 0.442'lik bir ilişki, Faktör 3'ü oluşturan 19. ve 20. sorular arasında 0.716 'lık, Faktör 4'ü oluşturan 9. ve 10. sorular arasında 0.573 'lük, Faktör 5'i oluşturan 3. ve 8. sorular arasında 0.494 'lük, Faktör 7'yi oluşturan 2. ve 22. sorular arasında 0.494 'lük bir ilişki tespit edilmiştir (Çizelge 6). Sosyal bilimlerde değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi zor olduğu için değişkenler arasında 0.30'un üzerindeki ilişki genelde güçlü bir ilişki olarak kabul edilmektedir. Yukarıdaki faktör değerleri için bu anlamda sorular arasındaki ilişkinin güçlü olduğu ve bu soruların ilgili faktörü ifade edebileceği söylenebilir.

Çizelge 6: Faktörlerin Güvenilirlik Çizelgesi

Ort.	Std. S.	Faktörler	Alfa Güvenilirlik Katsayısı	Pearson Korelasyonu
3,68	0,65	Faktör 1	0,82*	-
4,06	0,56	Faktör 2	-	0,442**
3,66	1,00	Faktör 3	-	0,716**
3,56	0,86	Faktör 4	-	0,573**
3,43	0,85	Faktör 5	-	0,494**
3,95	0,62	Faktör 6	0,70*	-
2,65	0,84	Faktör 7	-	0,402**

* Alfa güvenilirlik testi için faktör en az üç sorudan oluşmalıdır.

** 0,01 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

4.6.7 Farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların tatminini etkileyen değişkenler

Farklı yaş gruplarındaki çalışanların iş tatminlerini hangi değişkenlerin etkilediği araştırılmıştır. Bu amaçla her bir kariyer sürecinde yer alan çalışanlar için ayrı ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur. Modelde, iş tatmini bağımlı değişken, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, yöneticileriyle olan ilişkiler, işletmenin vermiş olduğu eğitim, katılımcı yönetim ve ücret bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır.

18-24 yaş grubu (İş öncesi deneme aşaması) :

R ²	F	Sig. (P)
,398	20,945	,000

Model	β_0	Sig. (P)
Çalışma koşulları	,259	,000
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	,031	,598
Yöneticileriyle olan ilişkiler	-,034	,641

Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar...

İşletmenin vermiş olduğu eğitim	,232	,001
Katılımcı yönetim	,092	,231
Ücret	,302	,000

İş öncesi deneme aşamasını ifade eden 18-24 yaş grubunu oluşturan çalışanların iş tatmini etkileyen değişkenlerin belirlenmesi için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($P<0,05$). Değişkenlerin iş tatminini açıklama oranı %39'dur. Değişkenlerden, çalışma koşulları, işletmenin vermiş olduğu eğitim ve ücret iş tatminini etkilemekte, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, yöneticileriyle olan ilişkileri, katılımcı yönetim etkilememektedir.

Anlamlı değişkenlerden ücret, iş tatminini en fazla etkileyen değişkendir ($\beta_0=0.302$).

26-44 yaş grubu (İşe başlama ve ilerleme aşaması):

R²	F	Sig. (P)
,525	39,558	,000

Model	β_0	Sig. (P)
Çalışma koşulları	,527	,000
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	,128	,009
Yöneticileriyle olan ilişkiler	,126	,028
İşletmenin vermiş olduğu eğitim	,052	,387
Katılımcı yönetim	-,017	,802
Ücret	,096	,101

İşe başlama ve ilerleme aşamasını ifade eden 26-44 yaş grubunu oluşturan çalışanların iş tatminini etkileyen değişkenlerin belirlenmesi için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($P<0,05$). Değişkenlerin iş tatminini açıklama oranı %52'dir. Değişkenlerden, çalışma koşulları, çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve yöneticileriyle olan ilişkileri iş tatminini etkilemekte; işletmenin vermiş olduğu eğitim, ücret ve katılımcı yönetim etkilememektedir.

Anlamlı değişkenlerden çalışma koşulları iş tatminini en fazla etkileyen değişkendir ($\beta_0=0.527$).

45 + yaş grubu (Durağan dönem) :

R²	F	Sig. (P)
,934	14,176	,003

Model	β_0	Sig. (P)
Çalışma koşulları	-,301	,133
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	,211	,174
Yöneticileriyle olan ilişkiler	1,542	,001
İşletmenin vermiş olduğu eğitim	-,331	,139
Katılımcı yönetim	-,441	,047
Ücret	,082	,651

Durağan dönemi ifade eden 45 + yaş grubunu oluşturan çalışanların iş tatminlerini

etkileyen değişkenlerin belirlenmesi için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($P<0,05$). Değişkenlerin iş tatminini açıklama oranı %93'tür. Değişkenlerden, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri ve katılımcı yönetim, iş tatminini etkilemekte, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, işletmenin vermiş olduğu eğitim, çalışma koşulları ve ücret etkilememektedir.

Anlamlı değişkenlerden çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri, iş tatminini en fazla etkileyen değişkendir ($\beta_0=1,542$).

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışanların kariyer süreci içerisinde tatminlerini etkileyen değişkenlerin belirlenmesini inceleyen bu çalışmada farklı yaş gruplarındaki çalışanların tatmininde farklı değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür.

Ankete cevap veren çalışanların % 50,3'ü 25-44 yaş grubunda, % 46,3'ü 18-25 yaş grubunda yer almaktadır. 45+ yaş grubuna dahil çalışanların oranı % 3,4'tür.

Yapılan faktör analizi sonucunda sorular 7 faktör altında toplanmıştır. Faktör 1, çalışma koşullarını, faktör 2, çalışanların arkadaşlarıyla olan ilişkilerini, faktör 3, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerini, faktör 4, işletmenin verdiği eğitimi, faktör 5, katılımcı yönetimi, faktör 6, işe ve işyerine karşı tutumu (iş tatmini) ve faktör 7 ücret değişkenini ifade etmektedir.

Genel olarak çalışanların işlerinden tatmin olduğu, çalışma koşullarının iyi olduğu, arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi olduğu söylenebilir.

Faktör 1'in alfa katsayısı 0.82, Faktör 6'nın alfa katsayısı 0.70'dir. Bu değerler kabul edilebilir değerler olup aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve faktörlerin güvenilir olduğu söylenebilir. Faktör 2'yi oluşturan sorular arasında 0.442'lik bir ilişki, Faktör 3'ü oluşturan sorular arasında 0.716 'lık, Faktör 4'ü oluşturan sorular arasında 0.573 'lük, Faktör 5'i oluşturan sorular arasında 0.494 'lük, Faktör 7'i oluşturan sorular arasında 0.494 'lük bir ilişki tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi zor olduğu için değişkenler arasında 0.30'un üzerindeki ilişki genelde güçlü bir ilişki olarak kabul edilmektedir. Yukarıdaki faktör değerleri için bu anlamda sorular arasındaki ilişkinin güçlü olduğu söylenebilir.

Çalışanların kariyer süreci içerisinde tatminlerinde etkili olan değişkenlerin belirlenmesi için kurulan regresyon modelinde şu bulgulara ulaşılmıştır. 18-24 yaş grubu (İş öncesi deneme aşaması) çalışanların tatminin de, çalışma koşulları, işletmenin vermiş olduğu eğitim ve ücret etkili değişkendir. 26-44 yaş grubu (İşe başlama ve ilerleme aşaması) çalışanların tatminin de çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve

yöneticileriyle olan ilişkiler etkili değişkenlerdir. 45 + yaş grubuna (Durağan dönem) dahil çalışanların tatmininde yöneticileriyle olan ilişkiler ve katılımcı yönetim etkili değişkenlerdir (Çizelge 7). Buna göre kariyer süreci içerisinde iş öncesi deneme aşamasında çalışma koşulları ve ücret etkili olurken, işe başlama ve ilerleme aşamasında çalışma koşulları yanında çalışanların arkadaşlarıyla olan ilişkileri etkili olmaktadır. Durağan dönemde ise yöneticilerle olan ilişkiler ve katılımcı yönetim etkili olmaktadır. Çalışanların bu süreç içerisinde ihtiyaçları ve değerleri farklılaştıkça tatminlerinde etkili olan değişkenler de farklılaşmaktadır. Farklı evrelerde iş tatmininde etkili olan değişkenler Çizelge 7’de gösterilmiştir.

Çizelge 7: Kariyer süreci içerisinde iş tatmininde etkili olan değişkenler



İşletmelerdeki yeni pozisyonların doldurulmasında, üretimin etkinliğinin artırılmasında, kalitenin yükseltilmesinde ve mevcut durumun korunmasında çalışanların kariyer süreci dikkate alınmak zorundadır. Bu süreç içerisinde çalışanların yetenek, değer ve ihtiyaçları farklılık göstermektedir. TKY'nin işletmede yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması, çalışanların algı, yetenek, işletmeye bağlılık ve katılımlarıyla orantılıdır. TKY süreci içerisinde çalışanların yetenekleri, ihtiyaçları ve değerleri çok önemlidir. Bu unsurlar TKY çalışmalarını ve performansını doğrudan etkilemektedir. Yapılacak iyileştirme çalışmalarında bir alternatif olarak bu süreç içerisinde tatminde farklılık gösteren değişkenler iyileştirildiği takdirde çalışanların tatmini artırılabilir, dolayısıyla işletmenin TKY performansı da iyileşecektir.

KAYNAKLAR

- Burack, E. H., Why All the Confusion about Career Planning ?, *Human Resources Management*, Vol:16, 1977.
- Cascio, Wayne F., *Managing Human Resources* 5th Ed., McGraw Hill, 1998.
- Conti, Tito., *Organizational Self-Assessment*, Chapman&Hall, UK, 1997.
- Hall, D. T., and Foster, L. W., A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goals, Performance and Attitudes, *Academy of Management Journal*, Vol.20, 1977.
- Lam, S. K. Simon, Quality Management and Job Satisfaction, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:12, No:4, 1995.
- Locke, E. A., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, 1976.
- McCormick, Ernest J. and Daniel Ilgen, *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall Inc., 1987.
- Morgan, M., Hall, D. T., and Martier, A., Career Development Strategies in Business, *Personnel*, Vol.34, 1977.
- Spencer, D.G., and Steers, R. M., Performance as a Moderator of the Job Satisfaction Turnover Relationship, *Journal of Applied Psychology*, 66, 1981
- Torrington, Hall, Laura Hall, *Personnel Management*, 3rd Ed., Prentice Hall, 1993.
- Van de Ven, A. and Ferry, D., *Measuring and Assessing Organization*, John Wiley, New York, 1979.
- Werter, William B., Keith Davis, *Human Resource Management*, 3rd Ed., McGraw Hill, 1993.