



Turkish Studies

Economics, Finance, Politics

Volume 14 Issue 3, 2019, p. 949-974

DOI: 10.29228/TurkishStudies.23316

ISSN: 2667-5625

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: 21.06.2019

✓ Accepted/Kabul: 10.09.2019

✍ Report Dates/Rapor Tarihleri: Referee 1 (22.07.2019)-Referee 2 (23.07.2019)

This article was checked by iThenticate.

ÖRGÜTLERDE UYGULANAN KATI VE İLİMLİ İNSAN KAYNAKLARI MODELLERİNİN, ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ*

Nilüfer RÜZGAR**

ÖZ

Örgütlerin en önemli kaynağı olan insanın etkili biçimde yönetilmesi, örgütün bütünsel performansını artırarak rekabet avantajı elde etmede ve çalışanların hem istek hem de ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak tatmin düzeylerini yükseltmede büyük önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda, örgütlerde uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Modelleri öne çıkmaktadır. Bu çalışmada, örgütlerde uygulanan Katı ve İlimli İnsan Kaynakları Modellerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında Bursa'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren 1 orta ölçekli ve 3 büyük ölçekli örgüt ile üretim sektöründe faaliyet gösteren 4 büyük ölçekli örgüt, örneklem olarak ele alınmıştır. Ölçüm aracı olarak demografik sorular ve iki ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ilk ölçek, Kidombo, K'Obonyo ve Gakuu (2012) tarafından 38 ifade olarak geliştirilen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Modelleri Ölçeğidir. İkinci ölçek, Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından 20 ifade olarak geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ)'dir. Çalışmaya 401 çalışan katılım göstermiş ve bu katılımcılardan toplanan anket formlarından elde edilen veriler, SPSS 20.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda karşılaşılan bulgulara göre, İKY Modelleri ve İş Tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, hem üretim sektöründe hem de hizmet sektöründe İlimli İKY Modelinin çalışanların İş Tatmini düzeyini artırıcı etkisi bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Katı iky modeli, ilimli iky modeli, iş tatmini

* Derived from doctoral dissertation

**  Dr. Öğr. Üyesi, Bursa Teknik Üniversitesi, E-posta: nilufer.ruzgar@btu.edu.tr

A RESEARCH ON THE EFFECT OF THE PERCEPTION OF EMPLOYEES ABOUT HUMAN RESOURCES MODELS ON JOB SATISFACTION

ABSTRACT

Effective management of human, which is the most important resource of organizations, leads to increasing overall performance and thus gaining competitive advantage. In addition, it constitutes great importance in terms of watching employees' desires and needs in order to increase their job satisfaction. In this sense, Human Resources Management models are accepted as crucial. In this study, the effect of HRM models on employees' job satisfaction is researched. With this purpose, 1 middle-scaled and 3 big-scaled service sector organizations and 4 big-scaled production sector organizations, which are active in Bursa city, are taken as sample. As for measurement method, survey forms that consist 2 scales are used. The former scale is HRM Models Scale, that is developed by Kidombo, K'Obonyo and Gakuu (2012) as 38 items. The latter is Minnesota Job Satisfaction Scale that is developed by Weiss, Dawis, England and Lofquist, (1967) as 20 items. 401 employees have participated to the research and the data gathered from these participants is analysed by SPSS 20.0 package programme. According to the findings, there is a statistically significant relationship between HRM Models and Job Satisfaction. Besides, Soft HRM Model has an increasing effect on employees' job satisfaction levels in both production and service sectors.

STRUCTURED ABSTRACT

1. Introduction

Decisions taken as a result of careful and detailed analysis and evaluation of both the internal and external environment of the organization, provide advantages and strength in the competition in the sector. The effectiveness of all efforts of an organization to strengthen its position in the sector can be achieved by managing human resources in a way to increase organizational effectiveness. In other words, the success of organizations in strategic management processes can be realized by the strategic management of human resources (Uyargil, 1998: 211-266).

Human Resources Management (HRM) Models applied in organizations are of great importance in order to achieve the targeted goals by effectively and efficiently managing the human resources that constitute the social and dynamic structure of the organizations and to ensure the high level of job satisfaction of the employees.

The aim of this study is to investigate the effect of HRM models applied in organizations on job satisfaction of employees. Within the scope of the research, the employees of domestic and foreign companies operating in the service sector and production sector in Bursa are taken as sample. The reason why production and service sector is handled separately; that the service cannot be physically dimensioned, defined, and measured. The reason for this is that the service is quantitative and

dynamic. However, the service consists of a series of activities guided by human behavior. Employees are constantly face to face with the customer. In the production sector, the physical definition and dimensions of the products are determined. In addition, relations with customers in organizations operating in the production sector are provided through special units of organizations such as public relations. Employees and customers do not have the opportunity to encounter until the presentation of the produced goods. In this context; operations within organizations operating in both sectors, HRM practices, HRM models and job satisfaction levels of employees may vary. In this context, the aim of the study is to examine the effect of rigid and moderate HRM models applied in organizations on the job satisfaction level of employees. For this purpose, 4 companies in Bursa and 4 companies in service sector are taken as a sample and a questionnaire consisting of two scales was applied to these firms.

2. Methodology

2.1. Hypothesis

h_1 : There is a statistically significant effect of Hard HRM and Soft HRM Models on Job Satisfaction levels of production sector employees:
 $h_1: \mu_1 > \mu_2$

h_2 : There is a statistically significant effect of Hard HRM and Soft HRM Models on Job Satisfaction levels of service sector employees: h_{10} :
 $\mu_1 > \mu_2$

2.2. Findings

Table 1. Frequencies and Percentage Dispersion

Variable	Level	N	%
Gender	Female	165	41,1
	Male	236	58,9
Age	18-24	31	7,7
	25-29	75	18,7
	30-39	175	43,6
	40-49	99	24,7
	50 +	21	5,2
Marital Status	Single	140	34,9
	Married	261	65,1
Education Level	High School	32	8
	College	34	8,5
	Bachelors Degree	249	62,1
	Masters/PhD	86	21,4
Sector	Production	244	60,8
	Service	157	39,2
Size of the Organization	Small	4	1
	Medium	85	21,2
	Big	312	77,8
Department	IT	9	2,2
	Accounting and Finance	56	14
	HR	140	34,9

	Public Relations	8	2
	Ar-Ge	3	0,7
	Other	185	46,1
Experince in the Organization	0-3 years	156	38,9
	4-7 years	103	25,7
	8-11 years	60	15
	12-15 years	23	5,7
	16 +	59	14,7
General Work Experience	0-3 years	79	19,7
	4-7 years	53	13,2
	8-11 years	100	24,9
	12-15 years	61	15,2
	16 +	108	27

Table 2. Reliability Analysis of the Scales and Cronbach's Alpha Values

Scale	Cronbach's Alpha Value	Number of Items
HRM Models Scale	,812	38
Job Satisfaction Scale	,846	20

2.2.1. Regression Analysis Findings

There is a statistically significant effect of Soft HRM on employees' Job Satisfaction ($p < .001$) in production sector. When Soft HRM increases 1 unit, Job Satisfaction increase .188 unit. Therefore, there's a statistically positive effect of Soft HRM on Job Satisfaction.

There is not a statistically significant effect of Hard HRM on Job Satisfaction in production sector.

Table 3: Coefficients Table

Phase	Unstandardised Coefficients		Standardised Coefficients		t	p
	B	Standard Error	Beta			
1 (Job Satisfaction)	3,220	,137			23,578	,000
SOFT HRM	,188	,049	,295		3,849	,000
HARD HRM	,004	,040	,008		,108	,914

Dependent Variable: Job Satisfaction

There is a statistically significant effect of Soft HRM on employees' Job Satisfaction in service sector ($p < .01$). When Soft HRM increases 1 unit, Job Satisfaction increases .290 unit.

There is statistically significant effect of Hard HRM on employees' Job Satisfaction in service sector ($p < .05$). When Hard HRM increases 1 unit, Job Satisfaction increases .184 unit.

Tablo 4: Coefficients Table

Phase	Unstandardised Coefficients		Standardised Coefficients		t	p
	B	Standard Error	Beta			
1 (Job Satisfaction)	2,120	,288			7,369	,000
SOFT HRM	,290	,089	,282		3,269	,001
HARD HRM	,184	,079	,201		2,331	,021

3. Conclusion and Discussion

According to the findings, there is a statistically significant relationship between HRM Models and Job Satisfaction. Besides, Soft HRM Model has an increasing effect on employees' job satisfaction levels in both production and service sectors.

In this sense, it can be concluded that Soft HRM should be paid attention in terms of its satisfying effect and should be used more in order to motivate the employees.

The significant of this study is the fact that there is the need of both Soft and Hard HRM Models both in production and service sectors in order to raise the level of employees' job satisfaction. Thus, the productivity will raise and the quality of products and services will raise accordingly. For future researches, the sectors can be expanded and similar researches can be conducted in different cities and different regions in order to draw a general frame of the country.

Keywords: Hard hrm model, soft hrm model, job satisfaction

1. Giriş

Örgütün hem iç hem de dış çevresinin dikkatli ve ayrıntılı analizi ve değerlendirilmesi sonucu alınan kararlar, sektördeki rekabette avantaj ve güç sağlamaktadır. Bir örgütün sektördeki konumunu sağlamlaştırma yönünde gösterdiği tüm çabaların etkili olması, insan kaynaklarının örgütsel etkinliği artırmayı sağlayacak biçimde yönetilmesi ile başarılabilir. Diğer bir deyişle, günümüzde örgütlerin stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları, insan kaynaklarının da stratejik bir biçimde yönetilmeleri ile gerçekleşebilmektedir (Uyargil, 1998: 211-266).

Örgütlerin sosyal ve dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının etkili ve verimli bir biçimde yönetilerek hedeflenen amaçlara ulaşabilmek ve çalışanların iş tatminini yüksek düzeyde sağlayabilmek bağlamında, örgütlerde uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Modelleri büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde uygulanan İKY modellerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi incelenmektir. Araştırma kapsamında Bursa'da hizmet sektöründe ve üretim sektöründe faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketlerin çalışanları örneklem olarak ele alınmıştır. Çalışmada üretim ve hizmet sektörünün ayrı olarak ele alınmasının sebebi; hizmetin fiziksel olarak boyutlandırılmaması, tanımlanamaması ve ölçülememesidir. Bunun sebebi ise, hizmetin nicel ve dinamik oluşudur. Bununla beraber hizmet, insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi faaliyetten

oluşmaktadır. Çalışanlar, müşteri ile sürekli yüz yüzedir. Üretim sektöründe ise, üretilen ürünlerin fiziksel tanım ve boyutları belirlenmektedir. Ayrıca, üretim sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde müşterilerle olan ilişkiler, örgütlerin halkla ilişkiler gibi özel birimleri vasıtasıyla sağlanmaktadır. Çalışanların ve müşterinin, üretilen malın sunumuna kadar karşılaşma fırsatları yoktur. Bu bağlamda; her iki sektörde faaliyet gösteren örgütler içerisindeki işleyişler, İKY uygulamaları, İKY modelleri ve çalışanların iş tatmini düzeyleri, değişkenlik gösterebilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı örgütlerde uygulanan katı ve ılımlı İKY modellerinin çalışanlarının iş tatmini düzeyi üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla Bursa’da faaliyet gösteren 4 üretim sektöründe 4 de servis sektöründe faaliyet gösteren firma örneklem olarak alınıp bu firmalara iki ölçekten oluşan anket uygulaması yapılmıştır.

2. Katı (Michigan) İKY Modeli Tanımı Ve Tarihçesi

Fombrun, Tichy ve Devanna (1984: 33-51) tarafından önerilen Katı İKY modeli, “Michigan Okulu Modeli” olarak da adlandırılmaktadır. Bu modelin ortaya çıkışında, Alfred Chandler’ın yapısal takip stratejisinden esinlenilmiştir. Buna göre strateji, örgüt içi kararlarda belirleyicidir ve örgütsel yapı, ona bağımlı olan bir değişkendir. Sanayi yapısı ve rekabet şartları ve bunlarda meydana gelebilecek değişiklikler, stratejiyi etkileyen en önemli güçlerdir (Chandler, 1962: 50-180). Bu güçlere bağlı olarak seçilen strateji gerçekte, işletmenin hangi amaçları gerçekleştirdiğini ve bunun için hangi fonksiyonları yerine getireceğini, dolayısıyla iş bölümünün nasıl yapılacağını belirlenmesini gerektirmektedir. Kısacası, örgüt içindeki farklılaşmanın temelini strateji oluşturmakta ve yapı stratejiyi takip etmektedir (Ballıoğlu, 2012: 7-8).

Katı İKY modelinin esas vurgusu da, insanların, aynı diğer üretim faktörleri gibi görüldüğü ve dolayısıyla ekonomik kazanç için rasyonel, hesaplanabilir ve araçsal bir şekilde kullanılması gerektiğini belirten “kaynak” terimi üzerindedir. Model, yeterlilik kavramıyla ilişkilidir. İnsan kaynaklarını değerlendirmek için araçlar bulmak, ödüller, bireysel performans değerlendirmeleri ve performans ödemeleri gibi uygulamalar, bu noktada önemlidir ve Taylorist düşüncelerin uygulanmasını yansıtmaktadır (Gill, 1999:1-15).

Dış kaynaklara yönelme (outsourcing), yan anlaşmalar ve başka bir örgüte sözleşme ile verilen üretim ve satma yetkisi (franchising), bu modelde daha çok kullanılmaktadır (Brewster, 1995:1-21). Katı Modelde, bir sonraki bölümde açıklanacak olan İlimli Modelin aksine, işe alımlar dış işgücü piyasalarından gerçekleştirilmektedir. Sürekli değişimin olduğu bir çevrede bu değişikliklere hemen cevap verecek yeterliğe sahip olmayan çalışanları geliştirmeye yeteri kadar zaman olmaması durumunda, bu yeterliğin dışarıdan sağlanması örgüte yeni bilgi, beceri ve deneyim getirmektedir. Uzun döneme değil, kısa döneme odaklanan Katı İKY Modeli, bu özelliği nedeniyle insan kaynağına yatırım yapmaya isteksiz olmaktadır (Beardwell vd., 2004: 32-71).

Katı İKY Modelinin en belirgin özelliği olan, örgüt stratejilerini gerçekleştirmek adına çalışanların bir araç olarak kullanılmasının yanında, örgüt içerisinde benimsenmesi istenen davranışların yerleştirilmesi için ödüllendirmenin ağırlıklı olarak kullanılması da önemli özelliklerinden biridir. Bununla beraber stratejik seçim, stratejik değerlendirme, stratejik ödüllendirme ve stratejik geliştirme gibi kontrol faktörleri, örgütün *stratejik*, *yönetsel* ve *teknik* olarak üçe ayrılan karar verme seviyelerinde kendisini göstermektedir (Clark, 1999:290-307; Fombrun vd., 1984: 33-51).

“Yarar Sağlayan Enstrümantalizm/Faydacı Araçsallık” (Pragmatic Instrumentalism) (Legge, 1995: 1-385) olarak da adlandırılan Katı Model; İKY politikalarının, sistemlerinin ve uygulamalarının, örgüt ve iş stratejisi ile bütünleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Gill, 1999: 1-15). Katı İKY Modeli, İKY içerisinde bireysel ve örgütsel performansı etkileyen bir döngü olduğunu öne sürmektedir. Yönetim için döngü, *örgütün misyon ve stratejisiyle* başlar ve örgütün amacını belirleyerek iş stratejilerini ve doğalarını tanımlar. *Örgütsel yapı*, personelin uygun işlere dağıtılmasından hiyerarşik yapıya ve iletişim sistemlerine kadar her şeyi içerir. Döngü tripodunun üçüncü ayağı olan *İKY sistemleri* ise, adayların

ilgisini çekme ve işe alma, geliştirme ve misyon ve stratejide hedeflenen amaçlara ulaşmak için bu çalışanları ödüllendirme gibi tüm İKY süreçlerini içermektedir (Öztoprak ve Lundmark, 2007: 30-50).

2.1. İKY Fonksiyonlarında Katı İKY Modeli Uygulamaları

Katı İKY modelinin temelinde, performansı geliştirmek için Fombrun vd. (1984: 33-51)'nin öne sürdüğü ve İKY döngüsü olarak adlandırılan dört önemli fonksiyonun gerçekleştirilmesi yatar. Bunlar *seçme*, *performans değerlendirme*, *ödüllendirme* ve *eğitim/geliştirme*dir.

2.1.1. Seçme

İnsan kaynakları yönetiminde personel seçme fonksiyonunun asıl işlevi, örgüte iş başvurusunda bulunmuş olan adayların karakterlerini, eğitim geçmişlerini, becerilerini ve ilgi alanlarını inceleyerek aralarından başvuru pozisyon için en uygun olan adayı işe almak (Açıkalın, 1996: 3-13), yani doğru işe doğru kişiyi yerleştirmektir.

Bu fonksiyon, İKY süreçlerinin ilk basamağı olup sonraki fonksiyonların etkin yürütülebilmesi bağlamında kilit bir role sahiptir. Doğru çalışanın seçilemediği durumlarda görevlerdeki aksaklıklardan ortaya çıkabilecek hataların sonradan düzeltilmesi son derece güç olabilmektedir. Bir takım hataların düzeltilmesinin mümkün olduğu durumlarda dahi, para ve zaman bağlamında büyük kayıplar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla aday çalışanın başvurduğu pozisyonun gerektirdiği beceri ve niteliklere sahip olup olmadığının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir (Kidombo vd., 2012).

Katı İKY uygulamasını benimsemiş örgütlerde, personel seçimi genellikle işin gerektirdiği özellikleri taşıyan kişileri seçip herhangi bir oryantasyon programı uygulamadan, maksimum verim alabilmek adına hemen iş başı yaptırılmak biçimindedir. Bunun sonucunda; çalışan işe alışmamakta, henüz işe alışmadan iş yükünün ağırlığıyla karşılaşmakta, iş yükünü taşıyamayan çalışan hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşebilmekte ve ilerleyen dönemlerde işi bırakma noktasına gelebilmektedir. Aynı şekilde, işin gereklerini yerine getiremeyen bir çalışan, çalışma arkadaşlarının da temposunu, verimlerini ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütün yaşayabilmesi, etkin bir personel bulma ve seçme sürecine bağlı olmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010:79-93).

2.1.2. Performans Değerlendirme

İnsan kaynağı, örgütlerin temel kaynağıdır. Yüksek rekabetin yaşandığı küresel iş çevresinde rekabet avantajı elde edebilmenin en önemli faktörü insan kaynağıdır (Waldman, 1997:264-287). Bu nedenle, performans değerlendirmesi yaparak çalışanların mevcut durumunu tespit etmek ve gerekli görüldüğünde performans geliştirici önlemler almak, büyük önem arz etmektedir. Katı İKY Modelinde geleneksel performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden en yaygın olarak kullanılanları; *basit sıralama yöntemi*, *alternatif sıralama yöntemi*, *kritik olay yöntemi (KOT)* ve *grafik derecelendirme skalaları* olarak sıralanabilmektedir.

Basit Sıralama Yöntemi; ilk olarak örgütte çalışan personeli çalıştıkları bölüme göre ayırmakta, sonrasında her bölümde çalışan personeli tek tek en iyiden en kötüye doğru sıralayarak performansını ölçmektedir. Değerlendirme sonunda değerlendirmeyi yapan yönetici/amir, tüm çalışanlarını en iyiden en kötüye sıralayarak bir liste oluşturmuş olmaktadır. Bu yöntem, vakit almamasından ve maliyetli olmamasından dolayı avantajlı görülmektedir. Ancak, tamamen değerlendiricinin kişisel görüşünü yansıttığından dolayı öznel olup nesnellikten uzak kalmaktadır (Çağ, 2011. <http://aydancag.com/>).

Alternatif Sıralama Yöntemi; Çalışan sayısı 20'den az olan örgütlerde tercih edilmektedir. Yöntem, uygulanış bakımından her ne kadar basit sıralama yöntemiyle benzerlik gösterse de, bu yöntemde çalışanlar departmanlarına göre kategorize edilmektedirler. Yöntemin ilk adımı, tüm çalışanların isimlerini bir kâğıda yazarak listelemektir. İkinci adım ise, en iyi olduğu düşünülen çalışanın başka bir listenin en başına, en kötü olduğu düşünülen çalışanın ise aynı listenin en sonuna yazılmasıdır.

Diğer çalışanlar da benzer biçimde listenin en iyi ikinci ve en kötü ikinci sırasına yerleştirilmektedir. Tüm çalışanlar listedeki yerini aldığı anda, işlem de sona ermektedir (Üzmez, 2012. <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr.>).

Kritik Olay Yöntemi; Flanagan (1954) tarafından Psikoloji Bülteninde (Psychology Bulletin) yayınlanan “Kritik Olay Yöntemi,” (The Critical Incident Method) başlıklı çalışma ile, performans değerlendirme yöntemlerinden biri olarak görülmeye başlanmıştır. Flanagan kritik olay yöntemini, özel öneme sahip olan olayları tanımlayarak ve sistematik olarak tanımlanan kriterleri karşılayarak, insan davranışlarını tanımlayabilmek için oluşturulan bir dizi prosedür olarak ifade etmiştir. Çalışanların iş esnasında yaşadıkları kritik olayların belirlenmesi, çalışan ve değerlendiren arasında bireysel ya da karşılıklı bir süreç olarak gerçekleşebilmektedir (Flanagan, 1954: 327-358). Dessler (2011)’e göre kritik olay yöntemi, çalışanların işe yönelik olağan olmayan derecede iyi ya da kötü davranış ve tutumlarının kayıt altına alınması ve yöneticilerin çalışanlarla beraber bir tarih belirleyerek bu davranışların hep birlikte gözden geçirilmesidir (Dessler, 2011: 1-10).

Grafik Derecelendirme Skalası/Ölçeği; performans değerlendirmede kullanılan en yaygın yöntemlerden biridir. Bu yöntemde, performans değerlendirmesini yapan kişi, çalışanın belirli bir davranışı, tutumu ya da performans beklentisini ne ölçüde yerine getirdiğini, bir ölçek üzerinde derecelendirmektedir. Derecelendirme ölçeği formları; belirli bir iş ya da bilgi, sorumluluk ya da yapılan işin kalitesi gibi, performansla ilgili kriterlerle bağlantılı çeşitli ölçeklerden meydana gelmektedir. Ölçeklerde bulunan derecelendirme ve değerlendirme kriterleri; yapılan işin miktarı, olağan çalışma şartları altında gerçekleştirilen iş hacmi, gerçekleştirilen işin kalitesi, titizlik, detaycılık, işe dair sahip olunan bilgi, güvenilirlik, işbirliği yapabilme gibi maddeleri içermektedir. Her ölçekte; yüksekten düşüğe, iyiden kötüye, en etkiliden en az etkiliye gibi ölçek puanları bulunmaktadır. Derecelendirme ölçekleri genellikle; yetersiz, daha iyi olabilir, yeterli, iyi ve mükemmel olarak 5 dereceden meydana gelmektedir (Khanna ve Sharma, 2014: 51-58).

2.1.3. Ödüllendirme

Örgüt çalışanlarının, bireysel hedeflerini örgütsel hedeflerle birleştirerek görevlerini bu doğrultuda ve şevkle yerine getirmelerini sağlayacak bir örgüt ikliminin oluşturulması, örgütlerin en önemli işlevlerinden birisidir. Bunu sağlamak için de çalışanların beklentilerinin karşılanması, böylece iş tatminlerinin artırılması son derece önemli olmaktadır. Bu noktada güdülemenin ve ödüllendirmenin önemi de anlaşılmaktadır (Karatepe, 2005: 117-132).

Katı İKY modeli, geleneksel yönetim biçimini benimsemesinden dolayı, yukarıda da değinildiği üzere, çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmada araç olarak görmektedir. Bu nedenle, Katı İKY modeli, ödüllendirmenin her çalışanın üstlendiği sorumluluk düzeyine ve örgütteki pozisyonuna göre yapılması gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda ödüllendirmenin terfi ile çok yakın bağı bulunmaktadır. Dolayısıyla, Katı İKY, risk alan çalışanları cezalandırma, başarıdan çok örgütsel bağlılığı ödüllendirme, performans ve ücret arasında bağlantı kuramama gibi bir takım unsurlarla karakterize edilebilmektedir (Altuntaş, 2013. www.stratejigirisimcilik.org).

2.1.4. Eğitim ve Geliştirme

Çalışan eğitime/geliştirme, kişilerin daha önceden belirlenen hedeflere yönelik bilgi ve beceri kazanmaları için yapılan düzenli ve sistemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Eğitim yoluyla örgütler, çalışanların davranışlarında değişiklik yaratmayı amaçlamaktadırlar. Örgütler; çalışanlarını yeni beceriler, teknik bilgiler, sorun çözme yetenekleri ya da yeni görüş açıları kazanmaları için eğitim faaliyetlerine yöneltilmektedirler (Üzmez, 2012. <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr.>).

Katı İKY Modelinde, “İş başında Eğitim- On the Job Training” ve “İş Dışında Eğitim-Off the Job Training” olmak üzere iki ana grupta ele alınan geleneksel eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. İş hayatındaki eğitimin büyük bir kısmı, hem uygulanmasının kolay oluşu hem de ucuz olmasından dolayı

iş başında verilmektedir. Ancak bazı öğrenme becerileri, iş üzerinde öğrenilemeyecek kadar karmaşıktır. Bu gibi durumlarda da iş dışı öğrenme yöntemlerine başvurulmaktadır (Robbins, 2002: 250)

İş başında eğitim yöntemi, işin kendisi ile işin gereklerini öğrenmeyi bağdaştırmaktadır. Günümüzde çok az sayıda iş, hiç değişmeden uzun dönemler boyunca aynı kalabilmektedir. Yeni teknolojilerin kullanımının artmasıyla, her alanda işlerin yapılış yöntemleri değişmektedir. Bazı işlerde ise, yöntemler değişmiyor gibi görünse de, işi yapanlar değişmekte, hayatın her alanında yeni teknolojileri kullanmaya alışık olan genç nesil çalışanlar, günlük hayattaki alışkanlıklarını iş hayatına taşımaktadır. Araştırmalar, çalışanların genellikle tecrübe ederek daha iyi öğrendiklerini öne sürmektedir. İş yapmak için gerekli hareketlerin/eylemlerin yapılarak öğrenilmesinin *işbaşı eğitim* olduğu göz önüne alındığında; öğrenmenin çoğunun iş temelli olduğu görülmektedir. Bununla beraber çalışanlar, iş başında öğrendikleri iş yapma tekniklerini, iş dışında öğrendikleri tekniklere göre daha iyi kullanmaktadırlar. Hızlı bir şekilde hatalarından ders çıkarabilmekte ve performansları hakkında geribildirim talep etmektedirler. Dolayısıyla, mesleki gelişimleri hakkında fikir sahibi olmaktadır (Cunningham, 2004: 170-180).

İş dışı eğitimler ise, örgütün dışında ya da içinde, fakat işin yapılış esnasında olmayan eğitimlerdir. İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri çalışanlara çeşitli konularda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandırmak amacıyla yürütülmektedir. İş dışı eğitimlerin en belirgin özelliği, teorik temelde olmalarıdır. Bu eğitimlerde, bakış açısı geniş tutulmakta, işe dair genel ilke ve kurallar sistematik bir biçimde verilmektedir. Öte yandan, iş dışı eğitimler için çalışanların örgüt dışına veya yurt dışına gönderilmesi, örgüte mali açıdan büyük yük olabilmektedir. Eğitimlerin örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi halinde ise, maliyeti minimum seviyede olan bir eğitim yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2000: 233). Bu tür eğitimlerde takım çalışması, liderlik, sorun çözme, stratejik düşünme gibi aktarılması güç olan yetkinliklerin geliştirilmesi için klasik bilgi aktarım yöntemlerinin yanı sıra; örnek olay, rol oynama, işletme oyunu gibi yöntemler de kullanılmaktadır.

3. İlimli (Harvard) İKY Modeli Tanım Ve Tarihçesi

1980'lerin başlarında Harvard üniversitesi, yöneticilerin hem toplumda hem de rekabet çevresinde var olan değişimlerle başa çıkmalarına yardımcı olacak şekilde donatılmalarını sağlayacak yeni bir dersin gerekliliğine karar vermiştir. Buna uygun olarak Harvard işletme bölümü, MBA ders programına yeni bir İKY dersi eklemiştir. Bu bağlamda Harvard MBA bölümünden Beer, Spector, Lawrance, Quinn-Mills ve Walton (1985: 1-618)'in asıl amacı, yöneticilerin İKY'yi anlamalarını ve kendi örgütlerinde uygulamalarını sağlamak olmuştur (Henderson, 2011: 3-30).

İlimli modelin kökleri; iletişimi, motivasyonu ve liderliği vurgulayan insan ilişkileri okuluna dayanmaktadır. Storey (1989: 1-18) tarafından tanımlandığı gibi, çalışanları değerli birer varlık olarak değerlendirmeyi ve bağlılıkları, uyumları ve yüksek kaliteleri nedeniyle rekabet avantajı kaynağı olarak ele almayı içermektedir. İlimli model; içselleştirme, iletişim, yüksek bağlılık ve güven yaratacak diğer metotları uygulayarak çalışanların bağlılığını, yani kalplerini ve zihinlerini kazanmanın gereğini vurgulamaktadır. Özen gösterme de yine ilimli modeli uygulayan örgütlerin kültürünün önemli bir anahtar elementidir. Asıl odak, "karşılıklılık", yani yönetimin çıkarları ile çalışanların çıkarlarının kesişmesidir. Bu yüzden çoğulcu (pluralist) bir yaklaşımı benimsemektedir. Örgütler, tüm çalışanların ortak örgütsel amaçları paylaştığı ve takım üyelerinin çalıştığı uyumlu ve entegre bir yapıda olmalıdır.

İlimli model; yöneticilerin, çalışanlarının işle iç içe olduğunu ve örgüt tarafından geliştirildiğini görmeyi istedikleri bakış açısını temel alarak şekillendirilen stratejik bir İKY çerçevesidir. Böylece, geleneksel personel yönetiminin olumsuz taraflarının üstesinden gelinebileceğine inanılmaktadır (Beer, vd. 1985: 1-618).

Model, insan kaynakları yönetiminin "insan" kavramı üzerinde durması nedeniyle "Gelişimsel Hümanizm" (Developmental Humanism) olarak da adlandırılmaktadır (Legge, 1995: 1-385). Modele

göre insanlar, örgütün sahip olduğu diğer kaynaklar gibi değildir ve daha maliyetlidir. Bir insan bile örgüt için değer yaratabilir düşüncesinin hâkim olduğu bu model; insanın yaratıcılığı, bağlılığı ve becerisi ile rekabet avantajı sağlayacak olan tek kaynak olduğunu düşünmesi sebebiyle İKY uygulamalarının (dikkatli seçme, geniş ilgi ve gelişim, uygun ödüller) örgütle bütünleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Brewster, 1995: 1-21; Gill, 1999: 1-15).

3.1. İKY Fonksiyonlarında İlimli İKY Modeli Uygulamaları

İlimli İKY (Harvard) modeli, örgütsel etkililiğin gerçekleşmesi için, İKY uygulamalarının hem iç hem de dış çevre faktörleriyle uyumlu bir etkileşimi olması gerekliliğini savunmaktadır (Tayeb, 2005: 1-258). Bu kapsamda Beer vd., (1985: 1-618), İKY politikaları için *insan kaynakları akış sistemi, ödüllendirme, katılım/çalışan etkisi* ve *çalışma sistemleri* olarak dört önemli faktörün altını çizmektedir. Bu dört faktör, Katı İKY modelinde uygulanan *seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme ve eğitim/geliştirme* faktörlerini daha yumuşak ve daha çağdaş olarak ele alıp uygulamaya koymaktadır.

3.1.1. Seçme

İlimli İKY modelinde seçme; işe alma, pozisyona yerleştirme, performans değerlendirme, terfi ettirme ve işten çıkarma gibi faaliyetlerden oluşmakta ve *insan kaynakları akış sistemi* olarak tanımlanmaktadır. *Çalışma/iş sistemleri* politikası başlığı altında da ele alınmaktadır.

Çalışma/iş sistemleri; iş tanımı ve tasarımı ile bireylerin organizasyonunu kapsamaktadır. İnsanların doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, bilgi iletimi aktiviteleri ve teknoloji uygulamalarını içermektedir. İşlerin organize edilmesinin etkili ve üretken bir şekilde yapılması ve dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşabilmesi hedeflenmektedir (Guest, 1989: 48-51). İş sistemleri, iletişim kanallarının iyi çalışmasına ve örgütün çeşitli seviyelerinde doğru ve gerekli teknolojinin kullanılmasına önem vermektedir. İş sistemleri, İlimli modelin bir parçasıdır ve bu yüzden paydaş çıkarlarını, durumsal faktörleri, İKY çıktıları ve alınan kararların sonuçlarını göz önünde bulundurmadan işleyememektedir.

İnsan kaynakları akış sistemi; iş güvenliği, kariyer geliştirme, ilerleme ve adil muamele uygulamalarını da kapsamaktadır (Yapıcı-Akar, Dirlik, Kıymalıoğlu, Yurtseven ve Boz, 2011: 97-113). Katı İKY modeline göre çok daha geniş kapsamlı olan bu sistemde İKY; öncelikle örgütün uzun, orta ve kısa vadeli planları çerçevesinde hangi pozisyonlarda, hangi tarihte, hangi niteliklere sahip kaç kişiye ihtiyaç duyulduğunu tahmin etmektedir. Ardından, boş pozisyonların iş analizlerini ve iş tanımlarını yapmakta ve işin gereklerini belirlemektedir. İş gereklerine uyumlu nitelikleri taşıyan adayların hangi kaynaklardan sağlanabileceğini araştırarak potansiyel adaylara ulaşmakta ve örgüte başvurmalarını sağlayarak aday havuzu oluşturmaktadır. Son olarak da bu aday havuzundan bir takım yöntemler vasıtasıyla arzu edilen beceri ve nitelikleri taşıyan adayları seçmekte, işe yerleştirmekte, işe ve iş ortamına alıştırmaktadır (Guest, 1989: 48-51).

3.1.2. Performans Değerlendirme

İlimli İKY Modelinde, Katı İKY Modelinden farklı olarak, çağdaş performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. *360° performans değerlendirme, öz değerlendirme, amaçlara göre değerlendirme ve dengelenmiş gösterge* gibi çeşitli performans değerlendirme yöntemleri, İlimli İKY modelinde kullanılan çağdaş yöntemlerdendir (Üzmez, 2012. <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr>).

360° Performans Değerlendirme Yöntemi; her çalışana üstleri, çalışma arkadaşları, astları ve müşterileri gibi iş ilişkisi içerisinde olduğu ve performansıyla etkilediği kişilerden, performansına dair geribildirim alma olanağı sağlamaktadır. Bu yöntem genellikle orta ve üst düzey çalışanların performansını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Orta ve üst düzey çalışanların rollerinin yoğun ve karmaşık oluşu, örgütün anlamlı bir değerlendirme yapabilmesi için tüm paydaşlardan veri elde etmesini gerektirmektedir. Bu performans değerlendirme yönteminden elde edilen sonuçlar genellikle,

performansı değerlendirilen çalışanlar tarafından eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını planlamak için kullanılmaktadır. Sonuçlar, bazı örgütlerde ödemeler ve terfi gibi yönetsel kararların verilmesinde de kullanılmaktadır. 360° performans değerlendirme yöntemi, çalışanların performansına dair geribildirim, çalışanla iş ilişkisi içinde olan tüm kaynaklardan geliyor olması sebebiyle, en kapsamlı değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Maruthi Suzuki Motorları ve HCL firmaları, bu değerlendirme yöntemini kullanan firmalar arasındadır (The Economic Time News Paper, 2012. <http://www.whatishumanresource.com/360-degrees-performance-appraisal>).

Öz Değerlendirme Yöntemi; çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleridir. Bu yöntemin önemi, çalışanın performansına dair üstlerinin ya da çalışma arkadaşlarının yargı ve yorumlarından etkilenmeden, öz değerlendirme yapabilmelerini sağlamakta olmasıdır. Bununla beraber yöntem, üstler ve astlar arasında verimli bir etkileşim oluşturması, çalışandan beklenen performansa dair daha net kararların alınması ve performans değerlendirme sürecine çalışanları da dâhil etmesi gibi olumlu yönleri sahiptir. Dolayısıyla çalışanın, kendisinden beklenen performansı gösterebilmek ve örgüt hedeflerine ulaşmasını sağlamak adına daha yoğun çaba göstermesine yol açmaktadır (Drogomyretska, 2014: 38-44).

Amaçlara Göre Değerlendirme (Yönetim) Yöntemi; ilk kez ünlü yönetim bilimci Peter Drucker (1954) tarafından geliştirilmiş bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde performans, örgüt yönetimi tarafından belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını dikkate alarak değerlendirilmektedir. Yöntem; *amaç belirleme, belirlenen amaçları uygulamaya koyma ve amaçlara ulaşmada gösterilen performansın geribildirimi* olarak üç ana aşamadan oluşmaktadır (Shaout ve Yousif, 2014: 966-979). Örgütlerin gelişmesi, belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla hem bütünsel olarak örgütün, hem de örgüt departmanlarının amaçlarının açık ve ölçülebilir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Çalışanlar, ulaşmaya çalıştıkları hedefin ne olduğunu bilmiyorlarsa, örgütsel faaliyetlerine yön verememekte, yaratıcılıkları körelmekte ve dolayısıyla örgütsel aidiyet hisleri azalmaktadır (Guest, 1989: 48-51).

Dengelenmiş Gösterge Yöntemi; Harvard İşletme Bölümü (Harvard Business School) profesörlerinden Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem, örgütsel performansın, finansal çıktılarının ve müşteriler, içsel süreçler, öğrenme ve gelişme gibi finansal olarak ifade edilemeyen operasyonel çıktılarının dengelenmiş şekilde ifade edilmesi gerektiği görüşüne dayanmaktadır (Üzmez, 2012. <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr>). Dengelenmiş gösterge, geleneksel finansal ölçümlerin yanında finansal olmayan performans üzerinde de kaldıraç görevi gören bir stratejik yönetim sistemidir. Bu sistem; finans, müşteriler, içsel iş süreçleri ve öğrenme ve büyümeden oluşan dört örgütsel bakış açısına daha “dengeli” bir görüş sağlamaktadır. Örgütün amaçlarını ve performans beklentilerini, örgütün stratejik yönetim hedefleriyle açık bir şekilde ilişkilendiren dengelenmiş gösterge yöntemi, İKY'nin örgütün hedeflerini destekleyecek aktivitelere odaklanmasını sağlamaktadır. Bununla beraber, İKY'nin katkısını net ve anlaşılır ifadelerle tanımlayarak ve ölçerek stratejik değerini de ortaya koymaktadır (SHRM Foundation, 2015. www.shrm.org/).

3.1.3. Ödüllendirme

İnsan kaynaklarının bireysel olarak ya da ekipler halinde yönlendirilmeleri, motive edilmeleri ve ödüllerle desteklenmeleri sonucunda performansları artmakta ve bu da örgütün toplam performansını artırmaktadır. İlimli İKY modelinde ödüllendirme araçları; ücretlendirme, motivasyon, amaçla ilgili sağduyu, başarı ve mücadele, ödemeler, bonuslar, emeklilik, tatiller, sağlık sigortası ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamaları içermektedir. Aynı zamanda, motive edilmiş ve daha üretken bir iş gücü oluşturulmasını sağlayan iş tamamlama, güçlendirme gibi içsel ödüllerle de ilgilidir. İlimli model, yöneticilerin ödül sisteminin örgütsel hedeflerle tutarlı olmasını sağlarken çalışanları da bu sistemin dizaynına dâhil etmelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Armstrong, 2007: 357-395).

İlimli İKY modelinde uzun döneme odaklı olan Stratejik ödül yönetimi benimsenmektedir. Asıl amaç, uzun vadede fayda elde edip kalıcılığını sağlamaktır (Armstrong, 2007: 357-395). Zingheim ve Schuster (2000: 1-416)'e göre ödül stratejileri, örgütün şu anda bulunduğu konumdan gelecekte bulunmak istediği konuma doğru bir yol haritası sağlamaktadır.

3.1.4. Eğitim ve Geliştirme

İlimli İKY Modeli, çağdaş eğitim ve geliştirme yöntemlerini kullanmayı tercih etmektedir. Bu yöntemlerin başında *koçluk* ve *mentorluk* gelmektedir.

Öncelikle *koçluk* ve *mentorluk*; öğretmek, eğitmek ya da ne yapması ya da nasıl davranması gerektiğini söylemek değildir. Koçluk ya da mentorluk sürecinin istenen çıktıları, daha üstün kişisel farkındalık ve başarılı karar almaktır. Koçlar ve mentorlar sorunları çözmek için değil, doğru soruları sorarak en iyi çözümleri bulmak için var olmaktadır. Günümüzde koçluk ve mentorluk, yönetim sektörünün başlıca eğitim ve kapasite oluşturma araçları arasında bulunmaktadır. Koçluk, neredeyse tüm örgütlerde her yöneticinin temel sorumluluğu haline gelmiştir (Aksoy, 2016: 2-3).

Koçun asıl rolü; hedeflenen parametrelere ulaşmak için yol oluşturmak, görevi ve belirli yetenek unsurlarını tanımlayan alt görevleri ifade etmek ve danışanın öğrenmesine yardımcı olacak başarılı yollar aramaktır. Bunlara ilave olarak, koçun diğer rolleri genel olarak özgüven artımı ve danışanın gelişen görevler için hazırlayarak donanımlı bir hale getirmektir (Shepherd, 2005: 87).

Mentor, daha tecrübeli (genellikle daha yaşlı) olup danışanına kariyer rehberliği eden, tavsiye veren ve asistanlık görevi üstlenen bir profesyoneldir. Buradan anlaşılacağı üzere, mentorluk, son derece büyük faydalar sağlamaktadır. İyi bir mentor, bilgedir ve sahip olduğu bilgi ve deneyimi, danışanın başarılı olabilmesi için paylaşmaya isteklidir. Mentorlar, danışanları için kariyer hedefleri belirlemeye ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olurlar. Bununla beraber mentorlar, danışanlarının örgüt içerisinde akıllıca kararlar almalarına, örgütte karşılaşılan zorluklarla başa çıkabilmelerine, yeni yetenekler kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Scivicque, 2011. www.forbes.com).

4. İş Tatmini

İlk kez 13 yy.'da ortaya çıkan ve Latince'de yeterli anlamına gelen "satis" kelimesinden türetilen "tatmin" kavramının literatürde farklı birçok tanımı bulunmaktadır. Genel bir tanımlama yapmak gerekirse tatmin; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. Tatmin olma duygusu, ancak ilgili birey tarafından hissedilebilmekte ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir (Naktiyok, 2012: 3-4).

Çalışanların işlerine ilişkin hissettiği duyguların tepkisi olarak genel bir tanımı yapılabilen "İş Tatmini" kavramı ise, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış, II. Dünya Savaşı'ndan sonra kavram kabullenilmiş ve önemi ise 1930-1940'lı yıllarda anlaşılmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55-64). 1940-1950'li yıllarda ve sonrasında ise iş tatmini çalışmaları daha da hız kazanmıştır. Her ne kadar iş tatmini yalnızca yüksek verim elde edebilmek için yeterli görülse de; son yıllarda bu alanda yapılan çalışmalar, örgütün genel başarısı için iş tatmininin gerekli bir faktör olduğunu göstermektedir (Judge ve Church, 2000: 166-198).

İş tatmini; çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için son derece önemli bir unsur olarak görülmektedir. İş tatmini en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri olarak ifade edilebilmektedir (Ardıç ve Baş, 2001: 73). Muchinsky (2000: 80-89) iş tatminini, bir çalışanın işinden aldığı zevkin derecesiyle ilgili bir kavram olarak belirtmektedir.

İş tatmini ile ilgili en çok alıntılanan tanımlardan biri Spector'a aittir. Spector (1997: 28)'e göre iş tatmini, çalışanın işiyle ve işine dair çeşitli yönlerle ilgili nasıl hissettiğiyle ilgilidir. Bu tanıma göre

tatmin, çalışanın işini ne ölçüde sevdiği ya da sevmediğiyle ilgilidir. İş tatmininin ve iş tatminsizliğinin her örgütte ortaya çıkmasının sebebi de budur.

Spector (1997: 28), iş tatmininin üç önemli özelliğini sıralamaktadır. İlk olarak, örgütler insani değerlerle yönlendirilip rehberlik edilmelidir. Bu tür örgütler, çalışanlarına adil ve saygı dolu davranacak şekilde dönüştürülebilmektedirler. Bu gibi durumlarda iş tatmini değerlendirmesi, çalışan etkililiğini ölçmede anahtar bir etken olarak kullanılabilir. İş tatmininin yüksek seviyede olması, çalışanların duygusal ve zihinsel olarak iyi olduklarının işareti olabilmektedir.

İkinci olarak; çalışanların tatmin düzeylerine bağlı olarak gösterdikleri davranışlar, örgütün aktivitelerini ve fonksiyonlarını etkilemektedir. Buradan, iş tatmininin olumlu davranışlara, olumlu davranışların da işlerin iyi yürütmesine yol açmakta olduğu söylenebilmektedir.

Üçüncü olarak ise iş tatmini, örgütsel aktivitelerin belirleyicisi olabilmektedir. İş tatmini değerlendirmesi yapılarak farklı birimlerdeki farklı tatmin düzeyleri belirlenebilmekte ve bunun karşılığında da performansı artırabilmek adına hangi örgütsel birimlerde değişiklik yapılması gerektiğine karar verilebilmektedir (Bruck vd., 2002: 336-353).

İş tatmini, çalışanlar için öneminin yanı sıra, örgütsel açıdan da büyük önem taşımaktadır. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanabilmeleri açısından çalışanların iş tatmininin sağlanması, örgüt başarısının belirleyici faktörü ve en temel örgüt amaçlarından biri olmaktadır (Garcia-Bernal vd., 2005). İş tatmininin örgütsel açıdan önemli olmasının bir başka nedeni, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır. Yaşam doyumu ile olan ilişkisi, kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bu da çalışanın örgütsel performansı üzerinde direkt olarak etki göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55-64).

4.1. İş Tatmini İle İlişkilendirilebilecek Kuramlar

İş tatmini hakkında yapılan araştırmalar için 1930'lar kritik bir dönem olmuştur. 1930'lara kadar iş tatmini hakkında William James, Hugo Munsterberg, E. L. Thorndike, Whiting Williams ve Henri De Man tarafından kuramlar ortaya atılmışsa da, konu hakkındaki ampirik/görgül araştırmalar 1930'ların sonlarında başlamış ve bu tarihten itibaren konu, yoğun bir biçimde araştırılmaya başlanmıştır. 1920 ve 1930'larda Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne Elektrik Şirketinde yapmış oldukları araştırmalar sonucunda insanı temel alan bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar, iş üzerinde toplumsal faktörlerin etkisine dikkat çekmiştir. Bu yaklaşımda çalışanlar; izole edilmiş birimler değil, bir grup içerisinde var olmaktan ve iş hakkında ödüller almaktan tatmin olan "Sosyal İnsanlar" olarak ifade edilmiştir (Davies ve Shackleton, 1975: 67-82). 1940'ların başından itibaren yerleşen bu yaklaşıma göre, iş tatmini yüksek çalışanın iş performansı da yüksek olmaktadır.

Ancak, zaman içinde pek çok çalışma bu ilişkinin sanıldığı kadar basit olmadığını ortaya koymuştur. Bazen iş tatmini yüksek olan bir çalışan yüksek iş performansı gösterirken, bazen de iş tatmini düşük bir çalışan ücretinde artış, promosyon ya da yeni bir iş olanağı yakalayabilmek için işinde yüksek performans gösterebilmektedir. İş tatmini yüksek bir çalışan ise, durumundan memnun olduğu için kayıtsızlık gösterebilmekte, örgüte şimdiye kadar yapmış olduğu katkıların kendisine sağladığı saygınlık ile iş yaşamının geri kalanını idare edebileceğini düşünebilmektedir (Pinder, 1984: 1-365).

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini ile ilişkilendirilebilecek orjinal kuramlardan Bandura'nın *Sosyal Öğrenme Kuramı*, Locke'un *Hedef Koyma Kuramı*, Locke ve Lotham'ın *Yüksek Performans Döngüsü Kuramı* ve Salancik ve Pfeffer'in *Sosyal Bilgi İşleme Kuramı* ele alınmış olup her bir kuram ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1.1. Sosyal Öğrenme Kuramı (Social Learning Theory)

Sosyal öğrenme kuramı, Bandura tarafından 1960'lı yılların başlarında geliştirilmeye başlanmıştır. Bu kuramda; çalışan davranışlarının, bir takım bireysel faktörler ve çevresel faktörlerin etkileşimi vasıtasıyla içselleştirildiği görüşü savunulmaktadır. Buna göre sergilenen davranışlar, içinde bulunulan sosyal çevreyi gözlemleyerek ve taklit ederek öğrenilmektedir. Böylece iş tatmini ya da tatminsizliği, çalışanın kendisini diğer çalışanlarla karşılaştırması sonucu ortaya çıkmakta ve iş tatmini, çevreyi gözleme sonucu elde edilen ipuçlarından öğrenilerek edinilmektedir (Derin, 2007: 70-80).

Bu kurama yöneltilen eleştiriler, bireyin doğuştan getirdiği biyolojik özellikleri ve genetik yapısı ile ilgilidir. Bu özellik ve faktörlerin kişiliğin oluşumunda önemli bir yeri olduğunu savunanlar, biyolojik yapıya bağlı kişilik özellikleri ve davranış eğilimlerinin açıklanmasında öğrenme kuramlarının bunun için yeterli olmayacağını belirtmektedirler (Cüceloğlu, 1997: 227-350). Dolayısıyla iş tatmini ya da tatminsizliği üzerinde de etkisinin olmayacağını vurgulamış olmaktadır.

4.1.2. Hedef Koyma Kuramı (Goal-Setting Theory)

Locke (1976: 1297-1343) tarafından geliştirilen bu kurama göre, çalışanın işle ilgili güdülenmesi ve bunun sonucunda da işinden tatmin duygusu algılaması, başarmak istediği belirli bir hedefin varlığına dayanmaktadır. Belirli ve zorlayıcı hedefler çalışanı güdülemekte ve o amaca ulaşmak için davranışlarını yönlendirmektedir. Bu anlamda çalışanın bir hedefinin olması, hiç hedefinin olmaması durumuna tercih edilmektedir.

Bu kuramla ilgili olarak önemli bir nokta olan, hedefe ulaşmak için bireysel çaba gösterilmesi gerekliliğini, Locke, Latham ve Erez (1988: 23-39) ortaya koymuşlardır. Bu araştırmacılara göre hedefe odaklanmak üç tür etmene bağlı olmaktadır. *Dışsal etmenler*; otorite, emsaller ve dışsal ödüller olarak tanımlanmaktadır. Teşvik edici, destekleyici, güvenilen bir yöneticinin fiziksel varlığı, grup etkisi ve ücret artışı gibi etmenler, örgüt içerisinde hedefe bağlılığı arttırmaktadır. *Etkileşimli etmenler*; yarışma ve hedef koyma konusundaki fırsatlar olarak ifade edilmektedir. Yüksek hedefler koymak çalışanlara bu hedeflere ulaşmak için daha çok çalışmalarını gerektiğini hissettirmektedir. *İçsel etmenler*; kendi kendini ödüllendirme ve başarı beklentisi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın başarıya ilişkin beklentisi azaldığında hedefe bağlılığı da azalmaktadır (Schultz ve Schultz, 1998: 70). Hedefe bağlılığı azalan çalışanın da işinden algıladığı tatmin, oldukça düşük olmaktadır.

4.1.3. Yüksek Performans Döngüsü Kuramı (High Performance Cycle Theory)

Locke ve Latham (1990: 212-247) tarafından geliştirilen bu kuram, Hedef Koyma Kuramı (Locke, 1976: 1297-1343)'nın daha kapsamlı hale getirilmiş bir biçimidir. Bu kurama göre çalışanın bir konuda hedef koyması, o konudaki davranışlarını düzenleyici etki yaratmakta ve zor hedefler, kolay olanlara kıyasla daha yüksek performans göstermesine neden olmaktadır. Yüksek performans gösteren çalışan da yaptığı işten tatmin olmaktadır. Ancak çalışanın yüksek performans göstermesi için yalnızca hedef koymak, yeterli koşulu sağlamamaktadır.

Yüksek performans için sağlanması gereken koşullar arasında *hedefe bağlılık, hedefte ilerlemenin sağlandığının izlenebilmesi için geribildirim, çalışanın kendisinden yüksek performans beklentisi ve çok zor olmayan bir görev* bulunmaktadır (Aslan, 2006: 21-22).

Tüm bunların varlığı durumunda ise, performansı etkileyen ve hedefi gerçekleştirme konusunda çalışanın davranışlarını düzenleyen dört mekanizma ortaya çıkmaktadır. Bunlar; çalışanın dikkatinin ve kaynakların koyulan hedeflere yönlendirilmesi, çalışanın hedefini gerçekleştirmeye yönelik çaba harcamaya teşvik edilmesi, zor hedeflerin çalışanın amacını gerçekleştirme konusundaki ısrarını olumlu yönde etkilemesi ve çalışanın karşılaştığı zorluklar karşısında stratejiler geliştirmesine olanak tanınmasıdır. Bu koşulların varlığında yüksek performans sağlanabilmektedir. Yüksek performansın devamı ise ödüllerle sağlanabilmektedir. Bu ödüller; ücret artışı gibi dışsal, ya da başarı duygusu gibi

işsel olabilmektedir. Ödüller, başarının gerçekleşmesine bağlı olmalıdır. Yapılan işe bağlı olmayan ödüllerin performans üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır (Schultz ve Schultz, 1998: 70).

4.1.4. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı (Social Information Processing Theory)

Salancik ve Pfeffer'in *Sosyal Bilgi İşleme Kuramı*, hem örgütsel hem de sosyal çevrenin, birtakım verilerle oluşturulmuş bir gerçeklik olmadığını öne sürmekte ve kökeni açısından beşeri bilimlere dayanmaktadır. Bu bağlamda, dışsal gerçekliğin (örgütsel ve sosyal çevre) sağlanması, etken ve bilişsel bir süreçtir ve sağlanan gerçeklik, toplumsal bir çevrenin var olmasını gerekli kılmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1978: 224-253).

Bu kuram, çalışanın, içinde bulunduğu sosyal çevreyi, yaşadıklarını ve işine ilişkin tutumlarını seçici bir biçimde algılayarak ve yorumlayarak, kendi İş Tatminini düzeyini oluşturma yeteneğine sahip olduğunu belirtmektedir. Ancak, bu sosyal çevrenin, idareciler, yöneticiler ve uzmanlardan oluştuğu düşünülürse; çalışanlar, kendi pozisyonlarını ve yaptıkları işi, bu kişilerin kullandığı kavramlardan yola çıkarak anlamaya, değerlendirmeye ve yorumlamaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, çalışanlardan sağlanan bilgiler onların mevcut gereksinimlerini yansıtmamakta, sadece kendi durumlarını örgütün ve liderlerin/yöneticilerin dayattığı dışsal ölçütler üzerinden yorumlamalarından oluşmaktadır (Sun, 2002: 24-26).

5. Metodoloji

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi ve kısıtlarına yer verilmiş, araştırma evreni ve örnekleme hakkında bilgi verilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda yapılan istatistiksel analizler sunulmuştur.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, çalışanların İş Tatmini düzeyleri üzerinde örgütlerde uygulanan Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modelinin etkisini ölçmektir. Bu bağlamda üretim sektörü ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin karşılaştırılması yapılmış, her iki sektörden elde edilen verilerin farklılık ve benzerliklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Ancak yapılan ulusal ve uluslararası literatür taramasında, İKY Modellerinin İş Tatmini üzerindeki etkisini üretim sektörü ve hizmet sektörü ayrımı yaparak karşılaştırmalı olarak araştıran çalışmaya rastlanamamıştır. Bu bağlamda, çalışma orijinallik teşkil etmekte olup gelecekteki araştırmacılara da ışık tutması beklenmektedir.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın ilk kısıtı, literatür taraması bağlamında yaşanmıştır. Yukarıda da değinildiği üzere bu araştırmanın çerçevesinde yapılmış olan yeteri kadar araştırmaya erişilemediği için, sonuçlar karşılaştırmalı olarak yorumlanamamıştır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, örneklemin Bursa ilindeki örgütlerde uygulanmış olmasıdır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmalar daha geniş bir örneklem çerçevesinde yapıldığı takdirde çok daha sağlıklı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.

5.3. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın anakütlesi, Bursa ilinde üretim sektöründe ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin çalışanları; örneklemini ise üretim sektöründe (tekstil, otomotiv, gıda) faaliyet göstermekte olan 4 büyük ölçekli işletme ile hizmet sektöründe (oteller) faaliyet göstermekte olan 1 orta ve 3 büyük ölçekli işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Field (2013: 1-16), hiyerarşik regresyon analizinde veri seti için gerekli örneklem büyüklüğünün ölçekteki değişken sayısının 10 ila 15 misli kadar olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın tahmin değişkenleri ve araştırmanın örneklemini oluşturan iki gruptan 401 katılımcısı, bu şartı sağlamaktadır. Seçilen örneklemden elde edilen sonuçlar, üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelere genellenmiştir.

5.4. Yöntem

Ölçüm aracı olarak anket formları kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ilk ölçek, Kane, Crawford ve Grant (1999: 494-515) tarafından Katı ve İlimli İKY Modellerinin örgütlerdeki uygulanma derecesini belirlemek adına ve İKY etkililiğinin önündeki engelleri tespit etmek adına gerçekleştirilen çalışma temel alınarak, Kidombo, K'Obonyo ve Gakuu (2012) tarafından adapte edilen ve 38 madde olarak geliştirilen, İKY Modelleri Ölçeğidir. İKY Modelleri Ölçeği'nin maddelerine verilen yanıtlar, "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen 5'li Likert şeklinde tasarlanmıştır. İKY Modelleri Ölçeği'nin İlimli ve Katı modeli ölçmek üzere tasarlanmış iki alt boyutu bulunmaktadır.

Anket formunda ikinci olarak katılımcıların iş tatmin düzeylerini ölçmek için Weiss vd., (1967) tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde olup değerlendirmeler; "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişmektedir.

Anket formlarının bir kısmı elden, bir kısmı elektronik posta yolu ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, SPSS 20.0 paket programında analiz edilerek yorumlanmıştır.

5.5. Hipotezler

Çalışmanın bu bölümünde, üretim sektörü ve hizmet sektörü olarak karşılaştırmalı incelenecek olan örneklem çerçevesinde, Katı ve İlimli İKY modellerinin çalışanların İş Tatmini üzerindeki etkisini incelemek adına geliştirilen hipotezler sunulmuştur.

h_1 : Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının üretim sektöründe çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_1: \mu_1 > \mu_2$

h_2 : Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının hizmet sektöründe çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır: $h_{10}: \mu_1 > \mu_2$

5.6. Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlardan 165 kişi kadın (%41,1), 236 kişi (%58,9) erkektir. Yaş gruplarına bakıldığında 31 çalışan (%7,7) 18-24 yaş aralığında, 75 çalışan (%18,7) 25-29 yaş aralığında, 175 çalışan (%43,6) 30-39 yaş aralığında, 99 çalışan (%24,7) 40-49 yaş aralığında, 21 çalışan (%5,2) 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların 140'ı (%34,9) bekâr, 261'i (%65,1) evlidir.

Eğitim durumlarına bakıldığında 32 çalışan (%8) lise, 34 çalışan (%8,5) önlisans, 249 çalışan (%62,1) lisans, 86 çalışan (%21,4) lisansüstü eğitim düzeyindedir. Katılımcıların 244'ü (%60,8) üretim, 157'si (39,2) hizmet sektörü çalışmandır. İşletmelerin büyüklüğüne bakıldığında 4'ü (%1) küçük ölçekli, 85'i (%21,2) orta ölçekli, 312'si (%77,8) büyük ölçekli işletmelerdir.

Departmanlarına bakıldığında 9 çalışan (%2,2) Bilgi İşlem, 56 çalışan (%14) Muhasebe-Finans, 140 çalışan (%34,9) İK, 8 çalışan (%2) Halkla İlişkiler, 3 çalışan (%0,7) Ar-Ge, 185 çalışan (%46,1) diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Çalışma sürelerine bakıldığında 156 çalışan (%38,9) 0-3 yıl aralığında, 103 çalışan (%25,7) 4-7 yıl aralığında, 60 çalışan (%15) 8-11 yıl aralığında, 23 çalışan (%5,7) 12-15 yıl aralığında, 59 çalışan (%14,7) 16 yıl ve üzerindedir.

İş tecrübelerine bakıldığında 79 çalışan (%19,7) 0-3 yıl aralığında, 53 çalışan (%13,2) 4-7 yıl aralığında, 100 çalışan (%24,9) 8-11 yıl aralığında, 61 çalışan (%15,2) 12-15 yıl aralığında, 108 çalışan (%27) 16 yıl ve üzerindedir.

Tablo 1: Frekans ve Yüzde Dağılımı

Değişken	Düzye	N	%
Cinsiyet	Kadın	165	41,1
	Erkek	236	58,9
Yaş	18-24	31	7,7
	25-29	75	18,7
	30-39	175	43,6
	40-49	99	24,7
	50 ve üstü	21	5,2
Medeni Durum	Bekâr	140	34,9
	Evli	261	65,1
Eğitim Düzeyi	Lise	32	8
	Ön lisans	34	8,5
	Lisans	249	62,1
	Lisansüstü	86	21,4
Sektör	Üretim	244	60,8
	Hizmet	157	39,2
İşletme Büyüklüğü	Küçük	4	1
	Orta	85	21,2
	Büyük	312	77,8
Departman	Bilgi İşlem	9	2,2
	Muhasebe Finans	56	14
	İK	140	34,9
	Halkla İlişkiler	8	2
	Ar-Ge	3	0,7
	Diğer	185	46,1
Çalışma Süresi	0-3 yıl	156	38,9
	4-7 yıl	103	25,7
	8-11 yıl	60	15
	12-15 yıl	23	5,7
	16 yıl ve üstü	59	14,7
Tecrübe	0-3 yıl	79	19,7
	4-7 yıl	53	13,2
	8-11 yıl	100	24,9
	12-15 yıl	61	15,2
	16 yıl ve üstü	108	27

5.6.1. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi ile ilgili olarak Cronbach's Alpha katsayısı .61 ile .80 arasında ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir düzeydedir. İKY Modeli Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri .812 olarak saptanmıştır ve ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İş Tatmini Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri .846 olarak saptanmıştır ve ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
İKY Modeli Ölçeği	,812	38
İş Tatmini Ölçeği	,846	20

5.6.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri ve Faktör Yapıları

Ölçeklerde doğrulayıcı faktör analizinde tek faktörle açıklama yapılamadığı için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

- İKY Modelleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Anketteki ifadeler Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle katılıyorum (5) biçiminde değerlendirilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilmesi için örneklem yeterliliğini ölçmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi; değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığını ve modelin geçerliliğini test etmek üzere de Bartlett küresellik testi yapılmıştır.

Bu bağlamda KMO örneklem yeterliliği .859; Bartlett küresellik testi sonucu 105 olarak hesaplanmıştır ve $p < .001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 3). Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi yapılabilir.

Tablo 3: KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	.859
Bartlett Küresellik Testi	2413.811
df	105
p	.000

Faktör analizi sonucunda İKY Modelleri iki faktör ile açıklanmaktadır. Birinci faktör İKY Modellerini %37,079 ile açıklarken; ikinci faktör %13,002 ile açıklamaktadır. İKY Modelleri kümülatif olarak %50,082 ile açıklanmaktadır (Tablo 4). Orijinal ölçeğe bağlı olarak açıklanan faktörler İlimli İKY Modeli olarak ve Katı İKY Modeli olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 4: Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Kareler Toplamı Yükleri			Döndürülmüş Kareler Toplamı Yükleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	5,562	37,079	37,079	4,072	27,146	27,146
2	1,950	13,002	50,082	3,440	22,936	50,082

Tablo 5: Faktör Yükleri

	Bileşen	
	1	2
ilimli16	,723	,432
ilimli14	,720	
ilimli19	,690	
ilimli6	,664	
ilimli15	,596	
ilimli3	,594	
ilimli5	,585	
ilimli2	,580	
ilimli8	,580	
kati7		,826
kati12		,735
kati2		,673
kati6		,655
kati11		,642
kati9	,422	,592

- **İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

Anketteki ifadeler 1=Hiç memnun değilim, 2=Biraz memnunum, 3=Orta düzeyde memnunum, 4=Memnunum, 5=Çok memnunum biçiminde değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda KMO örneklem yeterliliği .835; Bartlett küresellik testi sonucu 105 olarak hesaplanmıştır (Tablo 6) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$). Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi yapılabilir.

Tablo 6: KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	.835
Bartlett Küresellik Testi	2471,126
	df
	105
	p
	.000

Faktör analizi sonucunda İş Tatmini iki faktör ile açıklanmaktadır. Birinci faktör İş Tatmini %26,193 ile açıklarken; ikinci faktör %25,804 ile açıklamaktadır (Tablo 7). İş Tatmini kümülatif olarak %51,997 ile açıklanmaktadır. Orijinal ölçeğe bağlı olarak açıklanan faktörler Dışsal İş Tatmini ve İçsel İş Tatmini olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 7: Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Kareler Toplamı Yükleri			Döndürülmüş Kareler Toplamı Yükleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	4,611	30,743	30,743	3,929	26,193	26,193
2	3,188	21,254	51,997	3,871	25,804	51,997

Tablo 8: Faktör Yükleri

	Bileşen	
	1	2
dışsal14	,821	
dışsal12	,793	
dışsal6	,767	
dışsal19	,711	
dışsal13	,704	
dışsal17	,693	
dışsal5	,623	
içsel10		,792
içsel9		,766
içsel4		,746
içsel11		,709
içsel8		,675
icse15		,659
içsel3		,579
içsel1		,464

5.6.3. Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizleri Bulguları

İlk hipotezde; Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının *üretim sektöründe* çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

h₁: Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının üretim sektöründe çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi *vardır*. $h_1: \mu_1 > \mu_2$

Hipotezlerin test edilme süreci aşağıdaki aşamaları içermektedir:

- İş tatmini üzerindeki etkilerin model özeti,
- Tahmin değişkenlerinin hiyerarşik regresyon analizi,
- İş tatmini üzerinde etkisi bulunan tahmin değişkenlerinin belirlenmesi,

Bu hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 9) bakıldığında, bağımsız değişkenler Katı ve İlimli İKY Modellerinin İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %9 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 9: Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,300	,090	,083	,38719

Modelin ANOVA tablosunda (Tablo 10), ilk aşamada F değerinin istatistiksel olarak $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{243-2}=11.930$).

Tablo 10: ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	3,577	2	1,789	11,930	,000
	Artık Değer	36,131	241	,150		
	Toplam	39,708	243			

Katsayılar tablosundaki (Tablo 11) B değerleri pozitifse bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında pozitif ilişki; negatifse negatif ilişki bulunmaktadır. B değeri ayrıca, diğer tüm tahmin değişkenleri sabit tutulduğunda, her bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne kadar yordadığını göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). İstatistiksel hesaplamalar doğrultusunda ilk aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{İş Tatmini} = 3.220 + [(.188 \times \text{İlimli İKY Modeli})]$$

İlimli İKY Modelinin çalışanların İş Tatminleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur ($p < .001$). İlimli İKY Modeli uygulaması 1 birim arttığında, İş Tatmini .188 birim artmaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, **İlimli İKY Modeli uygulamasının İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.**

Katı İKY Modeli uygulamasının İş Tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür.

Tablo 11: Katsayılar Tablosu

Aşama		Standartlaştırılmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar		t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(İş Tatmini)	3,220	,137		23,578	,000
	İLİMLİ İKY	,188	,049	,295	3,849	,000
	KATI İKY	,004	,040	,008	,108	,914

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

İkinci hipotezde; Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının **hizmet sektöründe** çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

H₂: Katı İKY Modeli ve İlimli İKY Modeli uygulamalarının hizmet sektöründe çalışanların İş Tatmini düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi **vardır**. $h_{10}: \mu_1 > \mu_2$

Hipotezlerin test edilme süreci aşağıdaki aşamaları içermektedir:

- İş tatmini üzerindeki etkilerin model özeti,
- Tahmin değişkenlerinin hiyerarşik regresyon analizi,
- İş tatmini üzerinde etkisi bulunan tahmin değişkenlerinin belirlenmesi.

Bu hipotezin model özeti tablosuna (Tablo 12) bakıldığında, bağımsız değişkenler Katı ve İlimli İKY Modellerinin İş Tatminini (bağımlı değişkeni) %18 oranında yordadığı görülmektedir.

Tablo 12: Model Özeti

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	,424	,180	,169	,53475

Modelin ANOVA tablosunda (Tablo 13), ilk aşamada F değerinin istatistiksel olarak $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{156-2}=16.847$).

Tablo 13: ANOVA İstatistik Değerleri

Aşama		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p
1	Regresyon Değeri	9,635	2	4,818	16,847	,000
	Artık Değer	44,038	154	,286		
	Toplam	53,673	156			

Katsayılar tablosundaki (Tablo 14), B değerleri pozitifse bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında pozitif ilişki; negatifse negatif ilişki bulunmaktadır. B değeri ayrıca, diğer tüm tahmin değişkenleri sabit tutulduğunda, her bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne kadar yordadığını göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). İstatistiksel hesaplamalar doğrultusunda ilk aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{İş Tatmini} = 2.120 + [(.290 \times \text{İlimli İKY Modeli}) + (.184 \times \text{Kati İKY Modeli})]$$

Tablo 14: Katsayılar Tablosu

Aşama		Standartlaştırılmayan Katsayılar	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
1	(İş Tatmini)	2,120	,288		7,369	,000
	İLİMLİ İKY	,290	,089	,282	3,269	,001
	KATI İKY	,184	,079	,201	2,331	,021

İlimli İKY Modelinin çalışanların İş Tatminleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur ($p < .01$). İlimli İKY Modeli uygulaması 1 birim arttığında, İş Tatmini .290 birim artmaktadır.

Kati İKY Modelinin çalışanların İş Tatminleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur ($p < .05$). Kati İKY Modeli uygulaması 1 birim arttığında, İş Tatmini .184 birim artmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, hizmet sektöründe hem *İlimli İKY Modeli uygulamasının* hem de *Kati İKY Modeli uygulamasının İş Tatmini üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.*

Üretim sektöründe etkisi olmamakla birlikte; karşılaştırma yapıldığında hizmet sektöründe Kati İKY Modelinin de etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu dikkat çekmektedir.

6. Sonuç ve Tartışma

Günümüzde artan rekabet, bilgiyi üreten ve bilgiyi dağıtan insan faktörünü daha önemli bir konuma getirmektedir. Eğitilmiş, kendi kendini kontrol edebilen, özgüven ve özyeterlik sahibi çalışanlar,

örgütler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Dolayısıyla, böyle bir örgüt iklimini sağlamak için örgütlerin, uyguladıkları İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) politikalarında ve uygulamalarında, uygun modelleri tercih etmeleri gerekmektedir. Bu araştırmada incelenen İKY Modelleri çerçevesinde, *İlimli İKY Modelinin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmaktadır*. Buna ek olarak, *hem üretim hem hizmet sektöründe, İlimli İKY Modelinin İş Tatminini artırıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir*.

Hizmet sektörü çalışanlarının, müşteriler ile birebir etkileşim içerisinde olma gerekliliği, üretim sektörü çalışanlarına kıyasla daha ön planda yer almaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmadan elde edilen bulguların ışığında yöneticilerin, *İlimli İKY uygulamalarını tercih etmelerinin, çalışanların İş Tatminini artıracacağı, İş Tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların da müşterilere en iyi hizmeti sunmaya daha fazla çaba gösterecekleri* söylenebilir.

Üretim sektöründe de, İlimli İKY Modeli uygulamasının İş Tatminini artırıcı etkisinin bulunmasının sebebinin; İlimli İKY Modelinin çalışan odaklı olması, kararlara katılım, çalışan güçlendirme gibi uygulamaları içermesi, modern performans değerlendirme yöntemlerini kullanarak çalışan performansının daha objektif ve adil değerlendirilmesine önem vermesi ve dolayısıyla çalışana kendisini geliştirme fırsatı tanınması gibi olumlu özelliklerden kaynaklandığı söylenebilmektedir. Özellikle emek-yoğun faaliyet gösteren üretim sektörü çalışanlarının, *İlimli İKY Modeli* uygulandığında, her ne kadar yoğun çalışıyor olsalar da, yaptıkları işe ilişkin şikâyetleri azalmakta, çalışma saatleri uzun bile olsa kendilerine verilen değerin farkında olmakta, kişisel ve mesleki gelişimlerinin örgütleri tarafından destekleneceğine ilişkin güvenleri artmakta ve kendilerini daha değerli hissetmektedirler. Buna bağlı olarak, *İş Tatmini* düzeyleri de *yüksek* olmaktadır.

Bu araştırmanın öneminin, elde edilen bulgular ışığında, *hem üretim hem de hizmet sektöründe, örgütlerin Katı İKY Modelinden ziyade İlimli İKY Modeli kullanmaları gerekliliği olduğu* düşünülmektedir. Böylelikle, çalışanların *İş Tatmini* düzeyi yüksek olacaktır. Bu durum da, çalışanların veriminin artmasını ve dolayısıyla en iyi üretimin yapılarak en iyi hizmetin sunulmasını sağlayacaktır.

Literatürde, *Katı ve İlimli İKY Modelleri ölçeğine dair yetersizlikler* göze çarpmaktadır. Dolayısıyla, gelecekte yapılacak araştırmalarda *İKY Modellerine ilişkin yeni ölçeklerin geliştirilmesi*, daha farklı ve ayrıntılı sonuçların elde edilebilmesi açısından fayda sağlayacaktır. Böylelikle, örgütlerde uygulanan İKY Modellerinin ve bu modellerin *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm gibi çeşitli Örgütsel Davranış kavramlarına olan etkisinin belirlenerek literatüre büyük katkılar sağlanması* mümkün olabilecektir.

Son olarak, bu araştırmanın kapsamında olduğu gibi *İKY Modellerinin İş Tatminine olan etkisini, üretim ve hizmet sektörü karşılaştırması yaparak* araştıran çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Her iki sektörün de farklı dinamikleri göz önünde bulundurularak ve İKY modellerinin yukarıda da değinildiği üzere *farklı Örgütsel Davranış kavramlarıyla ilişkilendirilerek sunulmasının*, literatüre büyük katkılar sağlayacağı ve literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1996). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının (personel) yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aksoy, M. F. (2016). Lider personel eğitiminde modern liderlik araçlarının kullanımı. *Deniz Harp Okulu, Makale Yarışması 2.si*.
- Altuntaş, G. (2013). *Girişimci yönetim biçimi vs. geleneksel yönetim biçimi*. www.stratejigirisimcilik.org. (Erişim Tarihi: 20 Ocak 2017).

- Ardıç, K. & Baş, T. (2001). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri*, Silivri, İstanbul.
- Armstrong, M. (2007). *Armstrong's handbook of HRM practice*. (1st edition published in 1977 as a *Handbook of personnel management practice*). London: Kogan Page Limited.
- Aslan, H. (2006). *Çalışanların iş doyumları düzeylerine göre depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı.
- Ballıoğlu, B. (2012). *Stratejilerin uygulanması*. www.academia.edu. (Erişim Tarihi: 15 Kasım 2017).
- Beardwell, L., Holden, L. & Claydon, T. (2004). *Human resource management: A contemporary approach*. (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. & Walton, R.E. (1985) *Human resource management: A general manager's perspective. Text and cases*. New York: The Free Press.
- Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal Of International Business Studies*. First Quarter. 1-21.
- Bruck, C.S., Allen, T.D. & Spector, P.E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal Of Vocational Behavior*, 60, 336-353.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. In: *History of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Clark, I. (1999). Corporate human resources and "bottom line" financial performance. *Personnel Review*, 28(4), 290-307.
- Cunningham, P. (2004). Problems and perspectives in management. *Problems and Perspectives in Management*. 3, 170-180.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve davranış-psikolojinin temel kavramları*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Çağ, A. (2011). *Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri*. <http://aydancag.com/geleneksel-performans-degerlendirme-yontemleri/> (Erişim Tarihi: 3 Şubat 2017).
- Çavdar, H. & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde iş gören bulma ve seçme aşamaları. *Journal Of Naval Science And Engineering*, 6(1), 79-93.
- Davies, D. R. & Shackleton, V. J. (1975). *Psychology and work*. London: Methuen.
- Derin, N. (2007). *Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyleri ve etkileyen faktörler*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management*. (10th Ed.). USA: Prentice Hall.
- Drogomyretska, M. I. (2014). The most promising employee evaluation methods in modern organizations. *Network Intelligence Studies*, 2(3), 38-44.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. London, UK: Sage.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 5(4), 327-358.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.

- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: Empirical evidence of gender differences. *Women In Management Review*, 20(4), 279-88.
- Gill, C. (1999). Use of hard and soft models of hrm to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce. *Working Paper*, 1-15, RMIT Business, November.
- Guest, D. (1989). Personnel and human resource management: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 48-51.
- Henderson, I. (2011). *Human resource management for MBA students*. (2nd ed.). Wimbledon, United Kingdom: CIPD.
- İslamoğlu, A. H. & Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Judge, T. A. & Church, A. H. (2000). *Job satisfaction: Research and practice*. In C. L. Cooper ve E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (166–198). Oxford, UK: Blackwell.
- Kane, B., Crawford, J. & Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM. *International Journal of Manpower*, 20(8), 494-515.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme yöntemi: Örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 60(4). 117-132.
- Khanna, M. & Sharma, R. K. (2014). Employees performance appraisal and its techniques: A review. *Asian Journal of Advanced Basic Science*, 2(2), 51-58.
- Kidombo, H. J., K'Obonyo, P. & Gakuu, C. M. (2012). Human resource strategic orietation and organizational commitment in Kenya maufacturing firms. *International Journal of Arts And Commerce*, 1(7).
- Legge, K. (1995). *HRM: Rhetorics And Realities*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1. (1297-1343).
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke E.A., Latham G.P. & Erez M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13, 23–39.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work*. Belmont CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Naktiyok, A. (2012). Motivasyonel değerler ve iş tatmini: Yöneticiler üzerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4).
- Öztoprak, T. & Lundmark, R. (2007). *Reward & recognition strategies: A case study of GE healthcare in Umeå*. Master thesis, Umeå University Faculty of Social Sciences.
- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational behavior*. (10th ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salancik G. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

- Sevimli, F. & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 1(5), 55-64.
- Schultz, D. & Schultz, S.E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Scivicque, C. (2011). *How to start a mentorship relationship*. <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2011/06/18/how-to-start-a-mentorship-relationship>. (Erişim Tarihi: 16 Kasım 2017).
- Shaout, A. & Yousif, M. (2014). Performance evaluation – Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, (ISSN: 2279 – 0764), 3(5), 966-979.
- Shepherd, G. (2005). *How to manage problem employees: a step-by-step guide for turning difficult employees into high performers*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons
- SHRM Foundation. (2015). *Scorecard: How can the balanced scorecard be applied to human resources?* 16 Kasım 2017, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hrqa/pages/howcanthebalancedscorecardbeappliedtohumanresources>
- Storey, J. (1989). *New perspectives on human resource management*. London: Routledge.
- Sun, Ö. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası banknot matbaası genel müdürlüğü*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Tayeb, M. (2005). *International human resource management: A multinational company perspective*. New York: Oxford University Press.
- The Economic Time, News Paper (2012). *360 degrees performance appraisal*. <http://www.whatishumanresource.com/360-degrees-performance-appraisal>. (Erişim Tarihi: 17 Kasım 2017).
- Uyargil, C. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayım.
- Üzmez, İ. (2012). *360 derece değerlendirmede hipotetik bir uygulama*. <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr>. (Erişim Tarihi: 25 Ocak 2017).
- Waldman, D. A. (1997). Predictors of employee preferences for multirater and group-based performance appraisal. *Group and Organization Management*, 22(2), 264–287.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, No. 22, Minneapolis: University of Minnesota.
- Yapıcı-Akar, N., Dirlik, O., Kıymalıoğlu, A., Yurtseven, Ö. & Boz, H. (2011). Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimlerin stratejik yaklaşımlar ve bölgesel modeller açısından değerlendirilmesi: 1998-2008 kesitinde bir inceleme. *Business and Economics Research Journal*, 2(4).
- Zingheim P. K. & Schuster J. R. (2000). *Pay people right breakthrough reward strategies to create great companies*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.