

İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi

Determination of Job Satisfaction Level of Personnel Employed in Istanbul Provincial Youth Services and Sports Provincial Directorate

Büşra Özcan¹, Selçuk Bora Çavuşoğlu²

¹ Sportif eğitim uzmanı, busraozcan@gmail.com

² İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü boracavusoglu@windowslive.com

Özet

Spor, günümüzde ülkeler arasında, ekonomik kültürel ve siyasi alanlarda önemli bir rekabet alanı haline gelmiştir. Bu rekabet bir taraftan ülkeleri ve vatandaşları kaynaştırmaya, tanıştırmaya ve dostluğa yönlendirirken, diğer taraftan insanlar ve ülkeler arasında çekişmelere, rekabetlere sebebiyet vermiştir. Bu durum sporun önemini ortaya koymaktadır. İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personellerin ülkemiz sporunun gelişmesinde ve spor dünyasını yönlendirmesinde büyük rolleri vardır. İl Müdürlüğünde çalışan personelin bu sorumluluğu yerine getirebilmesinde, icra ettiği görevden tatmin duymaları gerekmektedir. Çalışan personelin işinde verimli olabilmesi içinde kendisinde bulunması gereken bir takım özellikler olması gerekir. Bu özelliklerinin başında da sosyal beceri düzeyleriyle problem çözme becerileri gelmektedir. Araştırma İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışanların mevcut durumda Sosyal Beceri Düzeyi, İş Tatmini ve Problem Çözme Becerilerini Tespit etmeye yöneliktir. Bu çalışma ile İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personellerin mevcut durumlarını ortaya koyarak yapılması gerekenler konusunda yetkililere katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Sosyal Beceri, İş Tatmini ve Problem Çözme*

Abstract

Sports have become an important competitive field in economic, cultural and political areas among countries. This rivalry has created friendships among the citizens of countries while on the other hand it has resulted in conflict and competition between people and countries. Istanbul Provincial Youth Services and Sports staff have an important role in the management and orientation of sports world in our country. The employees of the Provincial Directorate need to have the satisfaction of duty they perform in fulfilling this responsibility. To be efficient during the work, the personnel should also need to have a number of features to be included in itself. One of the most important of those features is problem solving skill at the social ability level. The research intends to identify the social skills level, job satisfaction and problem solving skills of the staff working in the Istanbul Provincial Directorate of Youth Services and Sports center. I aim at contributing to the authorities in implementing the needed changes by putting out the current status of the staff working in the Istanbul Provincial Directorate of Youth Services and Sports.

Keywords: *Social skills level, job satisfaction and problem solving skills*

Giriş

Çok açık ve bilinen bir kavram gibi görünse de, literatür incelendiğinde, iş tatmini için yapılan pek tanım olmadığı görülmektedir. Bu tanımların bir kısmı birbirini desteklerken bir kısmının birbirinden içerikleri açısından farklılıklar gösterdikleri görülmektedir.

Bir insanın işinden duyduğu tatminin çalışma yaşamı üzerinde önemli etkisi vardır. Bu etki, yaşamlarının üçte birini çalışarak geçiren insanların sık sık yaptıkları kendilerine bir şey ifade etmediği yolundaki yakınmalarında kendini açıkça hissettirmektedir. Kuşkusuz, söz konusu olumsuz etki yalnızca iş tatminsizliğini yaşayan bireyin kendisiyle sınırlı kalmayıp, doğrudan ya da dolaylı biçimde içinde bulunduğu kuruma ve yaptığı işe de yansiyacaktır. İş tatminini, çalışan ve organizasyon için önemini açıklamadan önce araştırmacıların bu konu üzerinde çalışma yapmalarının nedenleri üzerinde duracak olursak, şöyle özetleyebiliriz: Birinci neden ahlaki bir nedendir; insanlar kazandıkları para ile geçindikleri için hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmek zorundadır. Bu geniş hayal dilimi içinde beklentilerini karşılayabileceği, tatmin olabileceği bir işte çalışması gerekir. İkinci neden; Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir. Özellikle ciddi iş tatminsizliği ülser ya da damar problemleri gibi değişik fiziksel rahatsızlıklara yol açmaktadır. Üçüncü neden; Organizasyonun başarısı ile ilişkilidir. Çünkü pek çok araştırma, işten ayrılma, işe gelmeme gibi organizasyon içi problem olan davranışların düşük iş tatmini ile ilgili ilişkisini ortaya koymuştur. Dördüncü ve son neden; Organizasyonun kaliteli eleman çekme ve koruma kabiliyeti ile ilgilidir. Örneğin; Bir şirket çalışanın beklentilerini karşılamıyorsa, olumsuz davranıyorsa, hem çalışan, hem de örgüte yeni katılmak isteyenler bu şirkette çalışmak istemeyecektir (Bozkurt ve Turgut, 1991).

Son yıllarda yoğun olarak üzerinde durulan iş tatmini kavramı, işletmelerde kritik konulardan biri haline gelmiştir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarıyla bir eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir (Eren, 1993).Değişik bir tanımla ise; ‘‘iş tatmini, iş görenin kendi açısından önemli gördüğü şeylerin, çalışma hayatında kendisine sunulması’’ şeklinde ifade edilmektedir. İşten tatmin, bir işgörenin işini ya da yaşamını değerlendirilmesi sonucunda haz ya da ulaştığı duygusal durumudur (Lawler, 1976).İşgörenin işinde duyduğu tatminin derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir (Başaran, 1991). Bir işgörenin işten tatmin sağlaması için güdülenmesi, yaptığı işi çekici bulması, yaptığı işle özdeşleşmesi ve gönül gücünün yüksek olması gerekir. İş tatmini kavramı, çalışanların yaptığı iş karşılığı elde ettiği sonuçların, kendilerini doyurma derecesi diye de tanımlanmaktadır. Tanımlarda görüldüğü gibi, her bireyin işyerine getirdiği değerler farklı olacağı için, beklentilerde farklı olacaktır. Dolayısıyla, işyerlerinde aynı konularda çalışanların dahi, iş rantları farklı olacaktır. Konuya beklentiler açısından yaklaşan bir tanıma göre iş tatmini; ‘‘işten beklentileri karşılama derecesi’’ şeklinde ele alınmıştır (Dağ, 1993). Günümüz koşullarında bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi, örgütte çalışanların verimliliği kadar bunların örgüt yönetiminden, ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları tatmine de bağlı olduğu ileri

sürülmektedir (Öztürk, 2002).İş tatminin önemi konusundaki değişik görüşlerin irdelenmesi, konunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır. “İş tatmini önemlidir veya önemsizdir” konusundaki tartışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kaynak, 1990). Motivasyon, “insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç” anlamına gelir (Eren, 1993). Öğrenme, motivasyon, yorgunluk düzeyi, iş tatmini gibi çeşitli bileşenlerden oluşan performans, kişinin performansının düşük ya da yüksek oluşu, o kişinin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olarak değişir. Mutlu, güvenli, huzurlu çalışmak anlamına da gelen iş tatmini ise bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler. Bu noktada performans, motivasyon ve iş tatmini ilişkisinin çok yönlü gerektirme sürecine dayalı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Koçel, 1984). İş tatminsizliği, iş görenin yaptığı işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun iş görende meydana getirdiği rahatsızlıktır. Çalışma hayatındaki tatminsizlik hayal kırıklığı, mutsuzluk, üretememek, olumsuzluk hatta saldırganlığa neden olabileceği gibi durum bireyin genel yaşamına da yansiyarak bireyin yaşamdan da tatmin almamaya başlamasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir (Sevimli, İşcan, 2004).İş tatminsizliğinin sonuçları, iş gören bireylerde savunma mekanizmalarına başvurma veya psikolojik bozukluklarla kendini gösterirken, örgütte başta iş performansı olmak üzere işgücü devri ve devamsızlıkların yükselmesi, iş kazaları ve çatışmaların artması, işveren-sendika ilişkilerinin kötüleşmesi gibi önemli mali kayıplara neden olmaktadır (Ergün, 2003).Yönetim teorileri, yaşanan yüzyılın sosyoekonomik değişimlerinin etkisi altında kalarak klasik yönetim anlayışından toplam kalite yönetimi anlayışına kadar gelmiştir. Bu değişim her ulusun kendi kültür özelliklerini yansıtan yönetimle ilgili bilgilerini diğer uluslarla paylaşmasından kaynaklanmıştır. Bir başka deyişle, bilginin evrenselliğinden ve tüm insanlığın yararına kullanılmasındandır. Böylece yönetim anlayışında çeşitli bilim adamları tarafından ortaya konan teoriler birbirlerinin eksik yanlarını tamamlayarak gelişimlerini sürdürmüşlerdir. Yönetim bilimciler tarafından işletmenin en kısa tanımı “mal ve hizmet üreten ekonomik bir birim” olarak yapılmıştır. Yönelim teorilerinin ortaya çıkardığı bir diğer gerçekte, işletmelerin en önemli varlığının insan kaynakları olduğudur (Eren, 1993).

Yöntem ve Araçlar

Bu araştırmanın evrenini; “İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Genel İdari Hizmetler Sınıfında Görev Yapan 239 personel” oluşturmaktadır. Bunların kadrolar bazında dağılımı; İl Müdürü 1, Şube Müdürü 6, İlçe Müdürü 23, Spor Eğitim Merkez Müdürü 1, Sportif Eğitim Uzmanı 23, Uzman 10, Şef 15, Antrenör 81, Memur 78, Eğitim Uzmanı 1, Araştırmacı olmak üzere 239 personel bulunmaktadır.

Araştırmanın örneklemini belirlerken; temel kural olan “yansızlık” ilkesinin sağlanabilmesi için ana kütleyi temsil kabiliyeti olan sayıya ulaşılabilmesi için İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Genel İdari Hizmetler Sınıfında Görev Yapan personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini; Memur 45, Antrenör 71, Sportif Eğitim Uzmanı 22, Şube Müdürü 4, Diğer kadrolar 23 kişi olmak üzere toplam 165 personel oluşturmaktadır. Örnekleme giren personele, beş sorudan oluşan kişisel bilgi, Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinde ifadeler, “Hiç Memnun Değilim”, “Memnun Değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum”, “Çok Memnunum” seçenekleri çerçevesinde görüş bildirilmesi istenmiştir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla 1967 yılında Weiss, Dawis, England & Lofquist tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiş olan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Analizde SPSS istatistik programı kullanılmış olup, veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır.

Bulgular

İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü’nde çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Cinsiyet ile İş Tatmin Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları

Boyutlar		Varyans Eşitliği için T Testi		Ortalama Eşitliği için T Testi				
		F	Sig.	t	Df	Sig.	M. Dif.	Std. E.D.
İçsel	Veod	1,983	0,161	-0,628	163	0,531	-0,060	0,096
Tatmin	Vfod			-0,667	142	0,506	-0,060	0,090
Dışsal	Veod	0,203	0,653	-1,096	163	0,275	-0,119	0,109
Tatmin	Vfod			-1,131	131	0,260	-0,119	0,106
Genel	Veod	0,762	0,384	-0,919	163	0,360	-0,084	0,092
Tatmin	Vfod			-0,960	136	0,339	-0,084	0,088

Personellerin, “İş Tatminin Boyutları” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ($0.531 > 0.05$ / $0.275 > 0.05$ / $0.360 > 0.05$) arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu çözümlmeden hareketle personelin iş tatminine ulaşmada cinsiyetin belirleyici faktör olmadığı görülecektir.

Tablo 2: Yaş ANOVA Tablosu

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
İçsel Tatmin	Gruplar Arasında	1,203	3	0,401	1,165	0,325
	Gruplar İçinde	55,441	161	0,344		
	Toplam	56,644	164			
Dışsal Tatmin	Gruplar Arasında	4,888	3	1,629	3,806	0,011
	Gruplar İçinde	68,925	161	0,428		
	Toplam	73,813	164			
Genel Tatmin	Gruplar Arasında	2,317	3	0,772	2,492	0,062
	Gruplar İçinde	49,899	161	0,310		
	Toplam	52,215	164			

Yukarıdaki tabloda, iş tatmin parametreleri ile personelin yaşları arasında farklılık olup-olmadığı araştırılmaktadır. ANOVA testi sonuçlarına göre personelin yaşları ile içsel tatmin ve genel tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark yoktur. Hesaplanan F değerleri ($0,325 > 0,05$ / $0,062 > 0,05$) (Sig. $> 0,05$) den dolayı **anlamlı bir fark yoktur** ve personelin yaşları ile dışsal tatmin düzeyi arasında hesaplanan F değerleri ($0,011 < 0,05$) (Sig. $< 0,05$) den dolayı **anlamlı bir fark vardır**.

Tablo 3. Unvan ANOVA Tablosu						
Boyutlar		Kareler	df	Karelerin	F	Sig.
		Toplamı		Ortalaması		
Tatmin	Gruplar Arasında	6,345	4	1,586	5,046	0,001
	Gruplar İçinde	50,299	160	0,314		
	Toplam	56,644	164			
Dışsal Tatmin	Gruplar Arasında	4,317	4	1,079	2,485	0,046
	Gruplar İçinde	69,496	160	0,434		
	Toplam	73,813	164			
Tatmin	Gruplar Arasında	4,043	4	1,011	3,357	0,011
	Gruplar İçinde	48,173	160	0,301		
	Toplam	52,215	164			

Personellerin, “İş Tatmin Boyutları” ile “Unvan” değişkeni arasında hesaplanan F değerleri ($0.001 < 0.05 / 0.046 < 0.05 / 0.011 < 0.05$) (Sig. < 0.05) den dolayı arasında **anlamlı bir fark vardır**. Bu çözümlenmeden hareketle personelin iş tatminine ulaşmada cinsiyetin belirleyici faktör olmadığı görülecektir.

Tablo 4.Gençlik Hizmetleri ve Spor İstanbul İl Müdürlüğünde Çalışanlarının Unvanına Göre İş Tatmini Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerler

Unvan		İD	DD
Memur	X	3,68	2,9
	N	45	45
	SS	0,64	0,72
Antrenör	x	4	3,01
	n	71	71
	SS	0,31	0,53
Sportif Eğitim Uzmanı	x	3,65	3,19
	n	22	22
	SS	0,75	0,8
Şube Müdürü	x	4,27	3,88
	n	4	4
	SS	0,43	0,31
Diğer	x	3,64	2,98
	n	23	23
	SS	0,65	0,69
Toplam	x	3,8	3,02
	n	165	165
	SS	0,59	0,67

İş tatmini puan ortalamalarına göre Antrenörler ve Şube Müdürleri(x=4) gruplar içerisinde en fazla iş tatmin ortalamasına sahipken, Sportif Eğitim Uzmanları (x=3,65) gruplar içerisinde en düşük iş tatmin ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Dışsal tatmin düzeyleri alt boyutunda şube müdürleri (x=3,88)en fazla iş tatmin ortalaması sahipken, memurlar(x=2,9) ve diğer (x=2,98) grupta bulunan çalışanların gruplar içerisinde en düşük iş tatmin ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Burada grupların iç ve dış tatmin ortalamalarının düşük çıkması eğitim düzeylerine göre meslek çalışma koşullarının yetersiz olması ve beklentilerinin karşılanmaması ile açıklanabilir.

Tartışma Ve Sonuç

Spor İl Müdürlüğünde Genel İdari Hizmetler Sınıfında çalışan personelin iş tatminine ulaşmada cinsiyetin belirleyici faktör olmadığı görülmektedir. Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş tatmini ilişkisini incelediği, Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş tatmini düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtir. Bu araştırma sonucu çalışmamızla paralellik göstermektedir. Kadının iş hayatındaki yeri ve önemi gittikçe artmaktadır. Kadının kültürel ve sosyal normlar nedeniyle işlerinden çok fazla beklentiye sahip olmadıkları bu nedenle iş tatmini düzeyleri azalmamaktadır. Sonuç olarak; Cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir, ancak kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetişme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek personele göre aldıkları ücret, iş tatmin düzeylerini etkileyebilmektedir.

İş tatmin düzeyleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark yoktur. İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Genel İdari Hizmetler Sınıfında çalışan personelin işin koşulları farklılıklar taşıdığı için iş tatmin düzeylerinde personelin yaşları arasındaki fark önem arz etmektedir. Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş tatmini ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş tatmin düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir. Brush, Moch ve Pooyan (1987), bireysel demografik değişkenler ve iş tatmin ilişkisini incelemek üzere, 21 farklı çalışmayı kullanarak yaptıkları meta analizler sonucunda, bu ilişkiyi düzenlemede örgüt yapısının (kamu/özel sektör ve hizmet/üretim sektörü) rolü olduğunu belirtirler. Araştırmacılar, yaş değişkeninin iş tatmini ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; yaşın sadece hizmet sektöründe iş tatmini ile çok önemli bir bağlantısının olmadığını söylemişlerdir. Personelin hizmet yılları arttıkça iş tatmininin de buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Ancak, geçen yıllar içerisinde iş görenin gereksinimlerinin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş tatminsizliği artacağı unutulmamalıdır. Çalışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş tatmini yaş ile artmaktadır.

İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin ve Genel Tatmin düzeyi ile unvan arasında anlamlı bir fark vardır. İstatistiksel açıdan da anlamlı büyüklüktedir. Bu bulgular daha önceki çalışmalarla örtüşmektedir. İşteki statü özelliklerinin farklı olması iş tatmin düzeyinde de anlamlı farklılıklar meydana getirmektedir. İl Müdürlüğü personelinde teknisyenlerin iş tatmin ortalamaları diğer statüdeki çalışanlardan daha yüksek bulunurken, spor uzmanları içsel ve dışsal tatminde de en

düşük ortalamalara sahiptir. Unvanların en alt kademesinde bulunan diğer grubu(bekçi bakıcı, işçi, şoför, özel kalem) dışsal tatmin ortalamalarında en yüksek ortalamalara sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra çalışılan şirketteki terfi imkânlarının ve verilen ödüllerin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür. Örgüt içindeki yeri yüksek düzeyde olan birey, düşük düzeyli olana göre daha fazla tatmin sağlamaktadır. Aynı şekilde yöneticiler arasında yapılan araştırmalarda, daha üst yönetsel kademelerde bulunan kişilerin iş tatminlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir

Türk sporunda kalitenin sağlanabilmesi ve yapıcı değişikliklerin yapılabilmesi bu kurumdaki personelin verimli bir şekilde çalışabilmesine bağlıdır. Personelin verimli çalışabilmesi için iş tatmini ve iş ortamından duyacağı mutluluk önemli yer tutmaktadır. Bu tür çalışmaların kurumlarda insan kaynaklarının verimliliğini arttırabileceği düşünülmektedir.

Gençlik Spor Genel Müdürlüğü'ne 2001 yılı Aralık ayı itibariyle spor uzmanı atamasını yapılmış olup, 2005 yılında 30, 2006 yılında 150 lisans mezunu spor uzmanı alımı olmuştur. Alınan bu personeller en az lisans eğitimi alarak gerekli kadrolara atanmışlardır. Fakat Gençlik Spor Müdürlüklerinde, çalışmış olduğu hizmet yılına doğru orantılı olarak terfi etmiş ancak eğitim düzeyi lise olan ve lisans mezunu olarak atanan spor uzmanlarının üstü olan şefler bulunmaktadır. Bu durum lisans mezunlarının işten tatmin sağlaması açısından olumsuz bir etkidir. Kurumda gelişme ve yükselme olanakları açısından yapılacak iyileştirmeler, personelin işten sağlayacağı tatmin düzeyinin artmasında etkili olacaktır.

Sporu ve spor yönetimini geliştirmede temel çıkış noktası eğitimidir. Kurumda gerekli gelişimin sağlanabilmesi için gerekli eğitimi alan bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Spor ve spor yönetimini geliştirmek için Beden Eğitimi ve Spor alanlarına daha fazla istihdam sağlanmalı ve personelin uzmanlık alanlarının belirlenerek o alanlarda çalıştırılması gerekmektedir. Personelin kendini geliştirmesi için olanak sağlanmalı ve kurumun personeline olan güvenin artırılması yönünde çalışmalar yapılması sağlanmalıdır. Her yıl düzenli olarak her uzmanlık alanları için çalıştaylar düzenlenerek sahada olan çalışılanların konular hakkında personelin fikirlerinin alınması gerekmektedir.

Çalışanlar manevi ödüllere olduğu kadar maddi ödüllere de önem vermektedirler. Bu yüzden çalışanlara manevi özendiricilerin yanında birtakım maddi özendiriciler de sunulmalıdır, bunların başında da para gelmektedir. Bu özendiriciler çalışanlarda işe bağlılığı arttıracak gibi yüksek bir motivasyon sağlayacaktır.

Kurumda yapılan işlerin takdir edilmesi çalışanlarda tatmin duygusu yaratmaktadır. Yönetici-işgören tüm çalışanlar yaptıkları işler oranında takdir edilmelidir. Takdir edilmek çalışanların işlerinde olumlu bir motivasyon sağlamasına neden olacaktır. Kurumda çalışanlar için yükselme olanakları da işe karşı motivasyonu sağlamaktadır.

Kaynakça

- Başaran İ.E. (1991). Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Ankara
- Baycan, Aslı (1985). An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgiç R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers, Journal of Psychology, s.549-558.
- Brush, D.H., M.K. Moch and A.Pooyan (1987), Individual Demographic Differences and Job Satisfaction, Journal of Occupational Behaviour, s. 139-155.
- Bozkurt T, Turgut T. (1991). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler. Öneri Dergisi. 2:12, 52-60.
- Dağ,H. (1993). Örgütlerde İş Tatmini ve Askerlik Mesleğine Yönelik Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi. İstanbul
- Eren,E. (1993). Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım ve Dağıtım Evi. İstanbul
- Ergün, N.(2003). “İş Tatmini Motivasyon İlişkisi”; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul
- Kaynak, T. (1990). Organizasyonel Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul
- Koçel, T. (1984). İşletme yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. İstanbul
- Lawler, E.E.(1976). Pay and Organizational Effectiveness.; McGraw Hill Book Co. Newyork
- Öztürk, G. (2002). “Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Öğretmenlerinde İş Doyumu Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Sevimli, F. İşcan, Ö. F.(2004).”Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul