

8. ANADOLU İŞLETMECİLİK KONGRESİ

BİLDİRİLER KİTABI



Copyright© Celal Bayar Üniversitesi

Tüm hakları Celal Bayar Üniversitesi'ne aittir. Her hakkı saklıdır. İzin almaksızın kitabın herhangi bir bölümü ya da tamamı, elektronik veya mekanik yöntemlerle (fotokopi dahil) hiçbir şekilde basılamaz ve çoğaltılamaz. İktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Celal Bayar Üniversitesi Matbaa Birimi, 45040 Manisa.

Rektörlük Santral
Tel: (236) 237 28 86 (Dahili 176).

Copyright© 2009
1.Baskı: Nisan 2009

ISBN:

EDİTÖRLER

Burak KARTAL
Çiğdem SOFYALIOĞLU
Asena ALTIN GÜLOVA
Mustafa TEPECİ

KAPAK TASARIM

Seval ÖZBALCI

İŞ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA ÖRGÜTSEL ŞİKÂyetLERİN ROLÜ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Mehmet Kaşlı

BAÜ Gönen Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, Babayaka Köyü Yolu Üzeri,
Gönen/Balıkesir, Tel:266.762 08 68

Faks: 266.762 68 67E-posta: mkasli@balikesir.edu.tr

Oya Aytemiz Seymen

BAÜ İİBF, İşletme Bölümü, Kasaplar Mah. Akyar Sok. No: 6 Doğumevi arkası, Balıkesir. Tel: 266.249 65
35 Faks: 266.249 39 14

E-Posta: seymenoy@yahoo.com

ÖZET

Birçok örgütte işgörenler zaman zaman tatminsizlikler duymakta ve iş ile ilgili şikayetlerde bulunabilmektedirler. Örgüt yönetimlerinin bu tatminsizlik ve şikayetleri ortadan kaldırmak için ortaya koyacağı çabaların yanında, ortaya çıkan şikayet konularının da etkin bir şekilde yönetilmesi ve çözülmesi büyük önem taşımaktadır. İşgören şikayetlerinin çözülmemesi işgörenlerin iş tatminini ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışma, iş tatmininde büyük önemi bulunan psiko-sosyal motivasyon unsurlarından şikayetlerle ilgili genel bir değerlendirme yapmayı ve iş tatmini açısından örgütlerde etkili olabilecek bir şikayet yönetim modeli ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaçla öncelikle şikayet yönetimi ile ilgili yazın incelenmiş, şikayetleri ortaya çıkaran nedenler ve şikayetlerin iletilme biçimi üzerinde durulmuştur. Bunun yanında şikayetlerin iletilmesi ve çözümünde karşılaşılan sorunlardan hareketle “etkili bir şikayet yönetim modeli” belirlenmeye çalışılmıştır. Bu modelin en temel özelliği şikayet sürecinin yönetimden bağımsız olarak oluşturulacak bir kurul tarafından yönetilmesidir. Bu kurul, şikayetleri matbu formlar aracılığıyla yazılı olarak almakta ve sonuçlandırmaktadır. Oluşturulan bu modelin, işgören şikayetlerinin kısa zamanda çözüme kavuşturulmasına ve dolayısıyla iş tatminine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşgören şikayetleri, örgütsel şikayet, şikayet yönetimi

1. GİRİŞ

Yazında örgütsel şikayetlere yönelik olarak, “işgören tatmin ve tatminsizlikleri” (Akıncı, 2002; Çağlar, 2005; Yurdakul, 2005), “şikayet sistemleri” (Denton, 1987; Haraway, 2005; Pollock, 2004), “şikayetlerin çözümü” (Hatch ve Hall, 1997; Sparrow, 2000; Topchik, 1994) gibi konular ele alınmaktadır. Bu çalışmalarda, işgören şikayetlerinin çözüm sürecinde, yöneticilere tavsiyeler şeklinde bir yol izlendiği görülmektedir. Örgütsel şikayetlerin çözümüne yönelik kullanılacak bir modelin ortaya konulmamış olması bu alanda önemli bir eksiklik doğurmaktadır. Örgütsel şikayet yönetimi ve örgütsel şikayetlerin çözümüne yönelik yazında ise bir yetersizlik olduğu söylenebilir. Bu çalışma bu alandaki yazına katkı sağlamak ve örgütlerde hiyerarşik bir örgüt düzeni içerisinde, işgörenlerin hoşnut olmadıkları durumları ve işle ilgili şikayetlerini aktarabilecekleri bir sistemin kurulmasına yardımcı olmak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada, örgütsel şikayetler, “iş koşullarına yönelik şikayetler”, “insan kaynakları boyutundaki şikayetler” olmak üzere olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. İlgili yazında örgütsel şikayetler farklı başlıklar altında değerlendirilmesine rağmen şikayetlerin çözümsüzlüğüne son verebilecek bir modelin ortaya konabilmesi ve bu modelin uygulanabilir olabilmesi için iş koşulları ve insan kaynakları ilkelerinin dikkate alınmasının önemli üstünlükler getirebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda bu çalışma, özellikle “iş koşulları” ve “insan kaynakları uygulamaları” nedeniyle ortaya çıkan örgütsel şikayetlere çözüm olabilecek bir model ortaya koymayı amaçlamıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Tatmini

İş tatmini, “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” şeklinde tanımlanabilir (Bakan ve Büyükmüşe, 2004:2). İnsanların mutlu, başarılı ve üretken olabilmelerinin önemli şartlarından biri olan iş

tatmini, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan memnuniyet duygusudur İş tatmini “bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” şeklinde de tanımlanmaktadır (Soyer ve Can, 2007:24). İş tatmininin üç önemli ayırtedici özelliği bulunmaktadır. Birincisi, iş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir. İkincisi, iş tatmininin derecesi, genellikle çıktıların, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Üçüncüsü, iş tatmini çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder (Baş, 2002:19-20).

2.2 Örgütsel Şikayet Kavramı

Genel olarak şikayet, açıklamış olsun ya da olmasın, geçerli olsun ya da olmasın, örgüt ile ilgili herhangi bir konuda bir işgörenin haksız, adaletsiz diye düşündüğü, inandığı ve hatta hissettiği bir memnuniyetsizlik veya hoşnutsuzluk halidir (Yalçın, 1999:13). İş hukukuna göre şikayet, kişi özgürlüklerine sıkı sıkıya bağlı haklardandır. Esasen 2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’ nın “Hakların korunması” ile ilgili hükümlere tahsis olunan 36. maddesinde; “ herkesin meşru vasıta ve yollardan faydalanmak suretiyle, yargı mercileri önünde davacı veya davalı olarak iddia ve savunma hakkına sahip bulunduğu” öngörülmüştür (Şakar, 1998:17). Örgütsel şikayeti, bireylerin bağlı oldukları örgüt nedeniyle ortaya çıkan tatminsizlik ve yakınmaları olarak tanımlamak olanaklıdır. İlgili yazından hareketle örgüt üyelerinin tatminsizlik ve yakınmalarının, iş koşulları ve insan kaynakları uygulamalarından kaynaklandığını belirtmek olanaklıdır.

2.2.1. İş Koşullarına Yönelik Şikayetler

Örgüt içerisinde bizzat işin yapılış şartları ve işte kullanılan araç-gereç yetersizliği ile ilgili olarak ortaya çıkan şikayetler ve tatminsizlikler bu kapsamda değerlendirilebilmektedir. İşgörenden iş ortamındaki çalışma koşulları ve işte kullandıkları araç-gereçler, çalışan performansını ve yeteneklerini kullanabilmeyi de doğrudan etkilemektedir. Taşlıyan (2007:191)’a göre, iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan biri de çalışma ortamı ile ilgili şikayetlerdir. Eren (2006:242), işin yapılış koşulları ve iş aletlerine ilişkin tatminsizlikleri, “işin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullar ve buna ilişkin tatminsizlik ve şikayetler”, “işe ilişkin zihinsel koşullar ve bunlara ilişkin şikayet ve tatminsizlikler”, “işin gerektirdiği moral koşulları ve bununla ilgili şikayetler” olmak üzere üç grupta incelemektedir.

2.2.2. İnsan Kaynakları Boyutundaki Şikayetler

İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri ve bunlar çerçevesinde ortaya çıkan örgütsel şikayetleri aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde başarı dışında ölçütlerin kullanılması ayrımcılığa ve dolayısıyla adaletsizliğe yol açabilmektedir. Ayrımcı gözetmeden her işgörene aynı fırsatların sunulması, işgörenden bilgi beceri ve deneyimlerine göre en uygun işte ve pozisyonda çalışabilmelerinin sağlanması gerekir (Can ve diğerleri, 2001:16). Terfilerde performans değerlendirmesinin dikkate alınmaması, kişisel ilişkilere dayalı terfilerin olması, işle ilgili şikayetlerin ortaya çıkmasında önemli nedenlerden sayılabilir (Karaçam, 2006:16). İşgören seçim sürecinde liyakate uygun bir seçim yapılmaması ve sonucunda ortaya çıkan verimsizlik de şikayete neden olan konulardan bir başkasıdır. İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. İşgörenden, çok şey paylaştıkları ve zamanlarının önemli bir bölümünü birlikte geçirdikleri örgütlerde, kendilerine adil davranılmaması isterler. Yöneticilerin ve arkadaşlarının olumsuz tutum ve davranışları, işgörenden iş tatminini azaltır ve şikayetler ortaya çıkar. Yaş, cinsiyet, dil, din, politik görüş veırka ilişkin önyargılar ve olumsuz tutumlar, iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Hele hele performans değerlemede bu farklılıklara göre işlem yapılması, işgörenden açısından tam bir yıkım olmaktadır (Ünal, 2002:9). İnsan kaynakları boyutunda yaşanan örgütsel şikayetlerin ilkeler bazında ortaya konulması, şikayetlerin çözümüne yönelik önemli üstünlükler getirmektedir. Örgütlerde insan kaynakları ilkelerinin uygulanması ile bu konuda yaşanan şikayetler de ortadan kaldırılabilecektir.

2.3. Örgütsel Şikayetlerin Aktarılma Biçimleri

Şikayetlerin aktarılma sürecini örgütsel haberleşme süreci içerisinde değerlendirmek gerekmektedir. Bir sosyal yapı içerisinde, haberleşme sistemine ihtiyaç duymayan hiçbir iş düşünülemez. Çünkü haberleşme, belli bir yapı içerisinde insandan başka bir insana bilgi ve anlayışın aktarılmasıdır (<http://www.ozyazilim.com>, 04.12.2006). Belirli bir örgütsel yapı içerisinde çalışan işgörenden, yaşadıkları sorunlar ve tatminsizlikler ile ilgili şikayetlerini aktarırken sözel ve yazılı haberleşme ile şikayetler olmak üzere iki haberleşme kanalı kullandığı görülmektedir (Gunsch, 1993:2; Fagan, 2000:10). Sendikalı işgörendenlerde, şikayetin ele alınmasındaki yöntemde, ilk kademeyi gözetimci ve ustabaşı oluşturup, endüstri ilişkileri dairesi bütün şikayetlerin muhatabı olur. Bazen çözüm yolları, uzlaşma, arabuluculuk ve hakemlik gibi kurumlarda oluşur (Özbakır, 1992:90). Sendikasıız işgörendenlerde ise şikayetler, “personel düzensizliği”, “açık kapı politikası”, “çok kademeli şikayet yönetimi” şeklinde ele alınmaktadır (Özbakır, 1992:90).

2.4. Örgütsel Şikayetlerin Giderilmesinde Karşılaşılan Sorunlar

Örgütsel şikayetler konusundaki önemli sorunlardan biri, işgörenlerin kolaylıkla şikayet etmesini sağlayacak sistemlerin bulunmamasıdır. Bazı örgütler, şikayet yönetimi konusunda uyguladıkları yanlış politikalarla işgörenleri şikayet etmekten vazgeçirmektedir. Şikayet yönetimine sahip olmayan, şikayetlerle yeterince ilgilenmeyen örgütler, huzurlu bir çalışma ortamından yoksun kalmaktadırlar. İşgörenlerin şikayetlerini dile getirmelerine yönelik sistemler geliştirmek, en tehlikeli şikayet türünü, yani aktarılmayan şikayetleri için de çözüm fırsatı bulunamayan şikayetleri önlemektedir. İşgörenin şikayetini aktarmaması, işten ayrılma noktasına gelmesi, örgüt ile ilgili olumsuz düşünceleri üçüncü şahıslara aktarması, hiç de hoş olmayan durumlardır. İşgörenin şikayetini başkalarına değil de işletme yönetimine aktarması ise, her iki tarafın da kazançlı çıkmasına neden olacaktır (Baytekin, 2005:47).

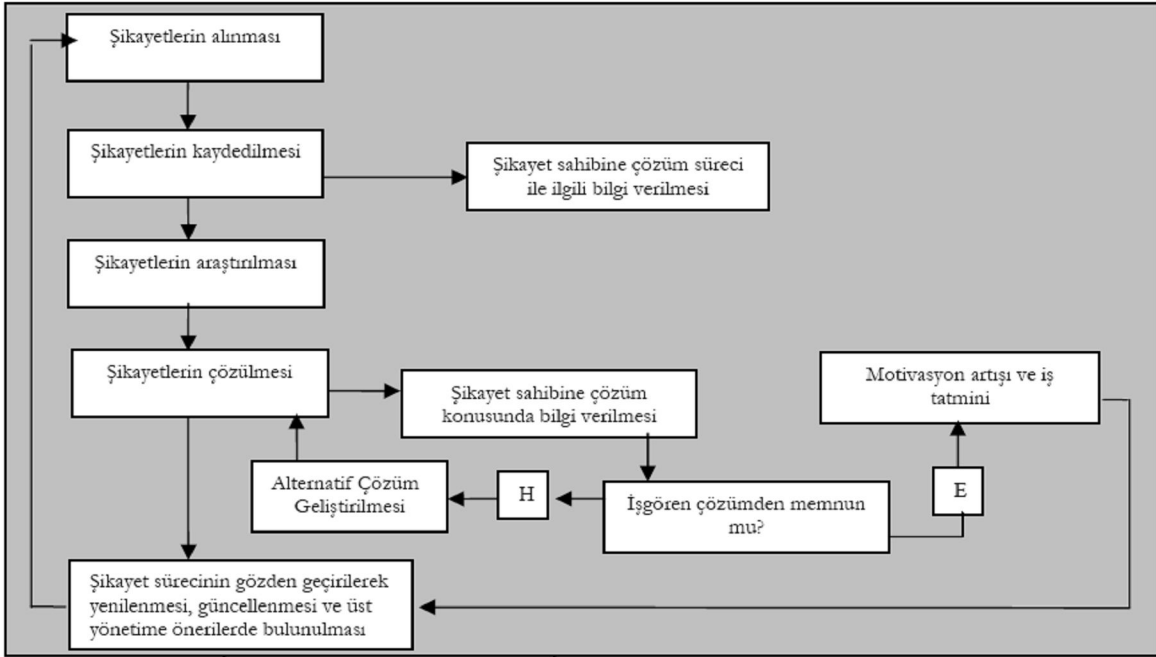
3. TARTIŞMA VE MODEL ÖNERİSİ

3.1. İş Tatmini-Örgütsel Şikayet İlişkisi

İşgörenleri örgüt yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak, zor bir iştir. İşgörenleri verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir (<http://www.insankaynaklari.com>, 30.11.2006). Şikayetlerin ele alınması, gereken şekilde değerlendirilmesi ve uygun çözüm yollarının bulunması örgüt için 'Şikayet Yönetimi'ni zorunlu kılmaktadır. Kennedy (1984), işgören şikayetlerinin işletme içinde çözüme kavuşturulabilmesi için işgörelere karşı açık kapı politikasının uygulanmasını ve şikayetlerin cevaplandırılmasının önemine değinmektedir. Heshizer ve Graham (1984), işletme içi resmi şikayet kanallarının hukuksal sürece ihtiyaç bırakmadan şikayetlerin çözümünü sağlayabileceğini ifade etmektedir.

3.2. Model Önerisi

İlgili yazından hareketle örgütlerde, işgören motivasyonu ve iş tatmininin artırılmasına katkıda bulunabilecek bir şikayet yönetim modelinin aşağıdaki şekilde oluşturulması olanaklıdır.



Şekil 1. İşgören Motivasyonunun ve İş Tatmininin Artırılması Yönelik Şikayet Yönetim Modeli

Şikayetlerin Alınması: Modelin bu adımı, işgörenlerin şikayetlerini sağlıklı olarak ve korkmadan iletebilmeleri için örgüt yönetiminden bağımsız olarak şikayetleri kayda alabilecek ve çözüm sürecini uygulayabilecek bir yapı kurulmaktadır. Bu yapı ile birlikte şikayet yönetimi konusunda biri başkan olmak üzere üç kişilik bir kurul oluşturulmakta ve bu kurul bir mekanizma geliştirerek şikayet sürecini standart hale getirmektedir. Oluşturulan bu bağımsız kurul, işgörenlerin şikayetlerini iletebilmelerini ve şikayetlerin çözümünü kolaylaştıracak ve ihtiyaç duyulan tüm bilgilerin alınmasını sağlayacak bir şikayet formu hazırlamaktadır. Yüz yüze görüşme yoluyla elde edilen şikayetler de şikayet formlarına kaydedilmektedir. Şikayet kurulu oluşturulduktan sonra üyelere şikayetlerin alınması ile görevlendirilmekte ve görev paylaşımından sonra şikayetler alınmaktadır.

Şikayetlerin Kaydedilmesi ve Şikayet Sahibinin Bilgilendirilmesi: Şikayetlerin kaydedilmesi geleceğe dönük önlemlerin alınabilmesinin ve işgören tatmini sağlamanın önemli araçlarından biridir. Dolayısıyla şikayetlerle ilgili bilgilerin ve şikayet başvurularının kayıt altına alınması zorunludur. Kayıt altına alınan şikayet başvurularına ilişkin olarak yapılması gerekenler bu safhada belirlenmekte ve şikayet ile ilgili görevlendirmeler yapılmaktadır. Şikayetlerin kayıt altına alınması ve şikayet ile ilgili yapılacak işler belirlendikten sonra şikayet sahibine şikayetin alındığı bildirilmekte ve çözüm süreci ile ilgili olarak yazılı bilgi verilmektedir.

Şikayetlerin Araştırılması: Şikayetler alınıp kaydedildikten sonra derhal harekete geçilmekte ve şikayet konusunun kişiler hakkında mı yoksa bir kural ve usul ile ilgili mi olduğu belirlenmektedir. Şikayet konusu işletmede uygulanan bir kural veya yöntem ile ilgiliyse şikayet sahibi ile görüşülmektedir. Söz konusu şikayet işletme içerisindeki yöneticiler veya diğer işgörenlerle ilgili ise konu araştırılmakta ve ilgili kişilerle görüşmeler yapılmaktadır.

Şikayetlerin Çözülmesi: Şikayet formlarından elde edilen bilgiler, ilgili kişilerle yapılan görüşmeler ve araştırmaların sonucunda elde edilen bilgiler ve belgeler ışığında şikayetler çözüme kavuşturulmakta ve şikayet sahibine bilgi verilmektedir. Şikayet sahibinin çözümden memnun kalıp kalmadığı da bu aşamada sorgulanmakta ve çözümden şikayet sahibinin memnun olmaması durumunda alternatif çözümler üretilmektedir. Bu aşama şikayet sahibinin memnuniyetsizliğinin giderilmesinde alternatif çözümlerin bir sınırı olacağı unutulmamalıdır. Özellikle tekrar eden şikayetlerin çözümünün hızlandırılması, şikayetlerle ilgili istatistiksel verilerin hazırlanması ve işgören şikayetlerinin azaltılması için üst yönetime önerilerde bulunulması konusunda şikayet kuruluna önemli görevler düşmektedir.

Şikayet Sürecinin Güncellenmesi: Bu süreçte şikayet sahibinin memnuniyetsizliği durumunda alternatif çözümler üretilmesi ve şikayet çözüm süreci konusunda değerlendirme ve kontroller yapılarak şikayet sisteminin güncel tutulması görevini şikayet kurulu başkanı üstlenir. Şikayet yönetim sürecinin sağlıklı bir şekilde işletilmesi, şikayetlerin kısa zamanda değerlendirmeye alınması ve çözüme kavuşturulması, işgörenlerin motivasyonunu artırmakta ve şikayetlerin azaltılmasına neden olmaktadır. Oluşturulan bu şikayet yönetim modeli ile örgütlerin kurumsal itibarı korunmuş ve örgüt ekonomilerini sarsabilecek bir hukuki sürecin de önüne geçilmiş olmaktadır.

SONUÇ

Örgütlerde işgörenlerinin şikayet ettikleri konuların başında, fizyolojik ihtiyaçlarının gereği gibi karşılanamaması gelmektedir. Barınma, yeme-içme, çalışma saatleri gibi konular, işgörenlerin en çok şikayet ettikleri konulardır (Hacıoğlu ve diğerleri, 2008:128). Son dönemlerde özellikle, taciz şikayetlerinde de artışlar yaşanmakta ve işgörenlerin, şikayet konusu yaptıkları bu sıkıntıları yöneticilere iletme noktasında sorun yaşadıkları görülmektedir. Sorunların yöneticilere iletilebilme kanallarının açık tutulmaması, şikayetlerin işgörenler arasında dedikodu mahiyetinde konuşulmasına sebep olmakta örgüt ortamının huzuru bozulmaktadır.

Örgütlerde iş tatminine yönelik olarak yapılan bir araştırmanın teorik düzeyde olduğu kadar uygulama açısından da çok önemli bir bulgusu, işgören iş tatmini sürecinde iş tatminini en çok etkileyen unsurların, “psiko-sosyal faktörler” olduğunun istatistiksel bir güvenilirlikle kanıtlanmış olmasıdır (Ünlüönen ve diğerleri, 2007:11). Bu bulgu, iş tatmini ile ilgili uygulamalarda psiko-sosyal faktörlere üst düzeyde önem verilmesi ve işgörenlerin iş ile ilgili morallerinin yüksek düzeyde tutulması gerektiğini göstermektedir (Akıncı, 2002:22). İş ile ilgili moralin üst düzeyde tutulmasının en önemli araçlarından biri de şikayetlerin hızlı ve kesin bir şekilde çözüme kavuşturulmasıdır. Çözüme kavuşturulan şikayetler işgörenlerin iş tatminini ve moralini yükseltecektir. Örgüt performansını artırmak isteyen bir yöneticinin, işgörenlerin tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate alması gerekmektedir (Ağırbaş ve diğerleri, 2005:328). Örgütlerin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için işgörenler arası ilişkileri geliştirmesi, takım çalışmasına önem vermesi ve işgörenlerin iş tatminsizliklerini en aza indirmesi gerektiği söylenebilir. Çünkü iş tatmini olmayan bir işgörenin davranışı, bir bütün olarak örgüt performansını etkilemektedir.

İşgörenler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, örgüt içindeki iletişimin sağlıklı bir şekilde işletilmesi, işgörenlerin moralinin yükseltilmesi açısından şikayetlerin üst yönetime ulaşmasını sağlayan kanalları açık tutmak oldukça önemlidir. Üst yönetimler tarafından görülemeyen fakat işgörenlerin iş tatminini olumsuz etkileyen faktörlerden yönetimin haberdar olabilmesinin en önemli araçlarından biri şikayetlerdir. İşgören açısından, yakınmaların ve şikayetlerin aktarılacağı bir sistemin bulunması, işgörenlerin kendilerini daha değerli, işlerini daha anlamlı hissetmelerini sağlayabilecek önemli bir araçtır. İşgörenlerin sorun ve şikayetlerinin çözülmesi, müşteri şikayetlerinin çözülmesiyle aynı anlamı taşımaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin bir parçası olarak, çalışanların da müşteri gibi görülmesi ve şikayetlerinin giderilmesi, örgütsel başarı ve iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde

demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenerek işgörenlerin yönetim sürecine katılmaları, şikayet konularının ortaya çıkmadan çözümünü sağlayabilecek önemli bir husustur.

Sonuç olarak her örgütte, işgörenlerin huzursuz oldukları noktalar ve uygulamalar sonucunda şikayetler ortaya çıkabilir. Önemli olan, şikayetin ortaya çıkması değil işgörenlerin şikayetlerini üst yönetime rahatça iletebilecekleri kanalların açık tutulması, işgörenlerin görüşlerine değer verilmesi ve şikayetleri örgütün geliştirilmesi adına bir fırsat olarak görülmesidir.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkaykıcı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3): 326-350.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4: 1-25.
- Bakan, İ. VE Büyükbeşe, T. (2007). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7): 1-30.
- Baş, T.(2002).Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi,*D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*,17(2):19-37.
- Baytekin, E.P. (2005). Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine, *Yeni Düşünceler Dergisi*, 1 (1): 41-52.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çağlar, İ. (2005). KOBİ' Lerde İş Tatmininin Sektörler İtibariyle Karşılaştırmalı Analizi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (2): 153-164.
- Denton, D.K. (1987). Handling Employee Complaints Effectively, *Administrative Management*, 48 (12): 14-17.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Fagan, P. (2000). Do You Investigate The Right Way?, *HR Focus*, 77: 10-13.
- Gunsch, D. (1993). What Employees From Management", *Personnel Journal*, 72 (4): 19-20.
- Hacıoğlu, N., Kaşlı, M., Şahin, S. ve Tetik, N. (2008), *Türkiye 'de Turizm Eğitimi"*, Ankara: Detay Yay.
- Haraway, W.M. (2005). Employee Grievance Programs: Understanding The Nexus Between Workplace Justice, *Public Personnel Management*, 34 (4): 329-342.
- Hatch, D.D.ve Hall, J.E. (1997). Investigating Employee Complaints Workforce, *CostaMesa*, 76 (12): 106-107.
- Heshizer, B. ve Graham, B. (1984). Justice Without Juries. Setting Up Formal Channels For Complaints Can Resolve Employee Grievances, *Manage World*, 13 (3): 14-19.
- <http://www.insankaynaklari.com>, 30.11.2006.
- <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyalimimari.htm>,04.12.2006.
- Karaçam, B. (2006). *Orası Yapı Kredi Fark Oradaydı*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Kennedy, E.L. (1984). Resolving Employee Grievances In Nonunion Environment Attainable, *The Hospital Manager*, 14 (1): 9-10.
- Miner, J.B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*, Singapore:Mcgraw-Hill Int.
- Özbakır, E. (1992). Şikayet Yönetimi ve Personel Yöneticisi Ağırlık Model Önerisi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geliştirilmesi, *Eğitim Dergisi*, 16:1-20.
- Pierce, B. (2007). Defending Against Employee Complaints And Litigating, *Ryan, Swanson, Cleveland PLLC*, 1-7.
- Pollock, T. (2004). Dealing With Employee Complaints", *Products Finishing*, 68 (7): 8-10.
- Soyer, F. ve Can, Y. (2007). İş Tatmini İle Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (3): 23-36.
- Sparrow, P.R. (2000).New Employee Behaviours, Work Designs And Forms Of Work Organization What is in Store For The Future Of Work?, *Journal Of Managerial Psychology*,15 (3): 202-218.
- Şakar, M. (1998). *İş Hukuku Mevzuatı*, İstanbul:Beta Basım Yayım.
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm Ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12 (9):185-195.
- Tophick, G. (1994). Dealing With Grievances (A Short Course For Managers)", *Training & Development*, 48 (5): 30-31.
- Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, *Kamu İş*, 7 (1): 1-20.
- Ünlüönen, K., Ertürk, M., Atıncı, O. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19): 9-32.
- Yalçın, S. (1999). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beste Yayınları.
- Yurdakul, N. (2005). Bir Halkla İlişkiler Fonksiyonu Olarak İnsan Kaynaklarının Motivasyonu ve İşgücü Verimliliği Üzerindeki Etkileri", *Yeni Düşünceler Dergisi*, 1 (1): 31-40.