

## ***İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARINDAKİ FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ***

**Dr. Atilla YELBOĞA**

Türkiye Personel Yönetimi Derneği

İç Anadolu Şube Üyesi

### **Özet**

Bu çalışmada, insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumlarına ilişkin farklılıkların ortaya konması amaçlanmıştır. Örnekleme, Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) üyelerine gönderilen “Mesleki Doyum Ölçeği”ni dolduran (N=280) insan kaynakları çalışanı oluşturmuştur. İnsan kaynakları çalışanlarının mesleki doyum ölçeğinden aldıkları puan ortalaması yüksek (77,65) olarak saptanmıştır. İnsan kaynakları bölümlerinde çalışanlardan 40 ve üzeri yaş grubunda olanların mesleki doyumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanında insan kaynakları bölümlerinde “İK Danışmanı” ünvanı ile çalışanlar diğer unvan gruplarından daha düşük mesleki doyuma sahiptir. İnsan kaynakları bölümlerinde çalışanların cinsiyet, öğrenim ve şirket sektörü temelinde oluşturulan gruplar arasında tatmin bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Bölümü, İş Doyumu, Mesleki Doyum Ölçeği

### **INVESTIGATION OF THE DISTINCTIONS REGARDING THE JOB SATISFACTIONS OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS**

#### **Abstract**

In this study, it is aimed to investigate the distinctions regarding the job satisfactions of human resources professionals. Research group (N=280) was consisted of the human resources professionals from PERYON who responded to the “Job Satisfaction Scale” which were delivered to them via e-mail. The average of the scores that human resources professionals got from the job satisfaction scale is determined as high (77,65). It is seen that the job satisfactions of the human resources professionals who are in the age group of 40 and older are higher. Furthermore, the ones working with “HR Consultant” title in human resources departments have lower job satisfaction than the other title groups. No statistically significant differences have been found regarding the satisfaction between the human resources professionals’ groups those have been created according to the gender, education and the sector of the company basis.

**Keywords:** Human Resources Department, Job Satisfaction, Job Satisfaction Scale

## GİRİŞ

Meslek, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için yaptığı işidir. Süreklilik gerektirir, kişiye maddi ve manevi doyum sağlar. Belirli bir eğitimin alınmasını gerektirir ve toplumca kabul edilen ahlak ilkelerine göre sürdürülür. Meslek seçimi, kişinin hayatı boyunca yapacağı en önemli seçimlerden biridir ve tüm yaşamını etkiler. Kişi mesleğini seçmekle yaşayacağı çevreyi, bir anlamda ekonomik durumunu ve ilişkide bulunacağı insanları da seçmiş olmaktadır.

Bireyin aldığı eğitim dışında bir meslekte çalışmak istemesi durumunda meslek seçimi gündeme gelecektir. Bu durumda birey, önce bireysel vizyonunu, sonra yetkinliklerinin neler olduğunu ortaya koymalıdır. Bu aşamadan sonra mevcut yetkinlikleri ile yapabileceği meslekleri belirlemeli, onlar arasından ilgi duyma sırasına göre seçimini yapmalıdır. Son olarak da birey seçeceği mesleğin çalışma koşullarının kişilik özelliklerine, yetkinliklerine ve kişisel hedeflerine uygunluğunu gözden geçirmelidir. Seçilen meslekte bu konuların üzerinde durulması bireyin meslekten aldığı doyumun yüksek olmasını sağlayacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, yönetim alanında çok ilgi çeken disiplinlerden biridir. Yönetimde kalite kavramının geliştiği günümüz örgütlerinde, kaliteyi gerçekleştiren insan faktörü rekabette üstünlük sağlamanın tek yolu olarak görülmektedir (Yüksel, 2000).

Organizasyonlarda 1900'lü yılların başında operasyonel, 1960'lı

yıllarda yönetsel bir rol üstlenen insan kaynakları yönetimi, 1980'li yıllardan sonra stratejik bir rol üstlenmiştir (Fombrun, Tichy and Devana, 1984). Daha önceleri üst yönetim tarafından belirlenen plan ve politikaları uygulama durumunda olan insan kaynakları fonksiyonu günümüzde kendi geliştirdiği politika ve stratejileri belirleyip, uygulamanın yanında üst yönetim ile birlikte hareket ederek işletme ana stratejilerinin belirlenme ve uygulanma sürecine de destek olmaktadır.

Örgütlerin nitelikli insan gücü ihtiyacını planlayan, temin eden ve yetiştiren insan kaynakları bölümlerinden istenilen nitelikte çıktı sağlayabilmenin ön koşulu, insan kaynaklarını meslek olarak seçen ve bu bölümlerde çalışan personelin iş doyumunun sağlanmasıdır.

İş doyumunu kavramı, emeğin yeniden yönetilebilir kılınması amacıyla dikkate alınmak zorunda olduğu tarihsel koşullarda, psikolog, sosyolog ve örgüt bilimciler gibi birçok disiplinden araştırmacı tarafından ortaya atılmış ve inceleme konusu yapılmıştır.

## 1. İŞ (MESLEK) DOYUMU KAVRAMI

İş doyumunu kavramından önce “iş” ve “meslek” terimlerinin incelenmesi konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Türk Dil Kurumu (2007) güncel dil sözlüğünde “İş” sözcüğü, “Bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” ve “Geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslek” olarak tanımlanmaktadır.

Meslek sözcüğü ise “Bir kimsenin geçimini sağlamak için yaptığı sürekli iş” olarak tanımlanmıştır.

Bireyler, iş hayatında istediği işi ve bu işin gerektirdiği bilgi ve yetenekleri elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi gereksinimlerini karşılayabilmektedirler.

İş doyumunu en genel anlamda, iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke (1976) iş doyumunu, “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisler” şeklinde tanımlamaktadır. Davis (1982) iş doyumunu, “kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk” olarak tanımlarken, Hackman ve Oldham (1975), “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” olarak tanımlamışlardır. Vroom (1964) ise iş doyumunu, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşya giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır.

İş doyumunu, bireyin işinden beklentileri ve işinden aldıklarının birbirini karşılaması ile ilgilidir. Beklentiler alınanlardan daha fazla olduğu durumda bireyde doyumsuzluk oluşacaktır (Kreitner ve Kinicki, 2004). Benzer şekilde yapılan iş bireyde hoşya gitme veya olumlu duygusal etki yaratmıyorsa, aynı şekilde bireyde iş doyumsuzluğu oluşur (Stark, Thomas ve Poppler, 2000).

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında iş doyumunun çalışanların

güdülenme düzeylerine bağlı olarak açıklanması oldukça yaygındır. Başka bir deyişle güdülenme düzeyi arttıkça işteki performans ve doyum da artmaktadır (Smither, 1998). İş doyumunda bireyin güdülenme düzeyinin önemini vurgulayan kuramlar arasında Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili görüşleri ve Herzberg’in çift faktör kuramı öne çıkmaktadır. Herzberg, iş doyumuyla ilgili güdüsel faktörlerin açıklanmasında Maslow’un görüşlerinin temel oluşturduğunu ifade etmekle birlikte çalışanların bireysel farklılıklarından ötürü daha farklı bir açıklamaya ihtiyaç duyulduğunu öne sürmüş ve güdülenme-hijyen kuramı ile iş doyumunu açıklamaya çalışmıştır (Hampton, 1972).

Maslow (1968), bireylerin temel gereksinimlerini beş ana başlık altında toplamıştır. Bunlar, fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Maslow’a göre bu gereksinimlerin bir hiyerarşik sıralaması vardır. Örneğin, ancak ait olma gereksinimi doyurulduktan sonra bir üst sırada yer alan saygınlık gereksinimi ortaya çıkar.

Maslow (1968), fizyolojik gereksinimleri sağlıklı bir büyüme/gelişim için ilk olarak karşılanması gereken yiyecek, giyecek, barınak, uyku, seks vb. olarak tanımlar. Hiyerarşik sıralamada ikinci olan korunma ve güvenlik gereksinimidir. Birey, gereken güvenli ortamın sürekliliğinin sağlanmaması durumunda üst düzey gereksinimlerinden vazgeçerek, yeniden güvenli bir ortam arayışına

girecek ve gelişimi engellenmiş olacaktır. Maslow'un üçüncü sırada belirlediği ait olma gereksinimi bir aileye, topluluğa ait olma ve arkadaşlık ve sevgi gibi gereksinimleri içermektedir. Saygınlık gereksinimi, toplumun bireyi kabulü, değer vermesi ve ona duyduğu saygının yanı sıra bireyin özsaygısını da içermektedir. Bireyin kişiliğinin kendisi ve toplum tarafından kabul ve saygı görmemesi, takdir edilmemesi durumunda psikolojik sağlığını koruması mümkün olmayacaktır (Maslow, 1968). Maslow, gereksinimlerin hiyerarşik sıralamasında bireyin yetenek ve kapasitesini tam olarak geliştirme özgürlüğü olarak tanımladığı kendini gerçekleştirmenin tam bir insan olmak, insan türünün veya bireyin ulaşabileceği en üst noktaya ulaşmak anlamına geldiğini belirtmektedir. Maslow'a göre kendini gerçekleştiren bireyler hem bağımsız hem de çevreyle özdeşleşebilen bireylerdir. Maslow, kendini gerçekleştirmenin sürekli bir durum olmadığını, yaşla ilişkili olduğunu ve çok az bireyin bunu başarabildiğini de belirtmektedir (Maslow, 1968).

Maslow'un kuramı, daha sonra yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak kabul görmüş olmakla birlikte bazı eleştirilere hedef olmuştur. Örneğin; Urban (1982), Maslow'un insan doğasının gizlerini açıklama çabalarının kültürel bağlamdan uzak olduğunu aktarırken; gereksinim hiyerarşisinin yaşamın iş ve boş zaman, aile ve iş yaşamı, özel ve kamusal olarak bölümlenmiş olduğu modern sanayi toplumunda bir inanılabilirlik taşıyabileceğini ancak, bu hiyerarşinin tarih boyunca her kültüre

uygulanmasının yanlış olduğunu belirtmektedir.

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) yaptıkları araştırmanın sonucunda Motivasyon-hijyen kuramı'nı geliştirmişlerdir. Herzberg ve diğerlerinin (1959), yanıt aradıkları temel soru, özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaratma konusunda nasıl bir etkilerinin olduğudur. Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olarak iki ayrı grupta toplamışlar; işin kendisi ile ilgili olan faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise doyumsuzluk yaratan ya da koruyucu faktörler adını vermişlerdir. Araştırmacılar bu gruplamayı yaparken, faktörleri olumlu ve olumsuz durumlar şeklinde sınıflamışlardır. Olumlu durumlar bireylerin iyi olarak tanımladıkları, olumsuz durumlar ise kötü olarak nitelendirdikleri olaylarla ilgili duygulardır. Olumlu durumlar bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlarken, olumsuz durumlar onun işinden doyum sağlamasını engellemektedir. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme (doyum sağlayıcılar) doğrudan işin yapılması ile ilgili; şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşulları (koruyucu faktörler) ise işle ilgili genel durumun parçasıdır. Bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini ilk beş faktör sağlamakta; yani birey bir işi başarıyla tamamladığı, çalışma arkadaşları, astları ve üstleri tarafından fark edildiğini hissettiği, işini ilginç

bulduğu, işini yapması için gereken sorumluluğun kendisine verildiği ve işinde ilerlediği sürece işinden doyum sağlamaktadır. Herzberg ve diğerlerinin (1959) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre bu beş faktör olumsuz durumlara oranla olumlu durumların oluşumunda çok daha sıklıkla yer almakta ve önemli bir rol oynamaktadır; bu faktörlerin olumsuz durumlara neden olduğu durumların sıklığı gözardı edilebilecek kadar azdır. Bu da, söz konusu faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler adı verilmesinin ve bunların yokluğunda bireyin işinden doyum sağlayamamasının nedenini açıklamaktadır. Bireyin işine karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olan faktörler ise şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşullarıdır. Bireyin çalıştığı işyerinde yapılan işin planlamasının ve görev tanımının etkili biçimde yapılıp yapılmayışı, yönetimin yeterli veya yetersiz oluşu, uygulanan personel politikalarının adil olup olmayışı, işin ilk denetiminden sorumlu üstün yeteneği ya da yeteneksizliği, ilgili ya da ilgisiz oluşu, bireyin ücretindeki bir artış beklentisinin karşılanıp karşılanmayışı ile havalandırma, ışıklandırma, araç-gereç ve mekanın uygun olup olmaması işten sağlanan doyum düzeyine etki eder. Herzberg ve diğer araştırmacıların ulaştıkları sonuç, bu faktörlerin daha çok olumsuz durumların oluşumunda önemli olduğu ve sıklıkla rol oynadığı ve tek başlarına iş doyumunu sağlama konusundaki etkilerinin gözardı edilecek kadar az olduğudur. Söz konusu faktörlere bu nedenle güdüleyici faktörler arasında yer verilmemiştir. Bunlara koruyucu

(hijyen) faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyen ilkelerine benzer biçimde işlev görüyor olmalarıdır; hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini işyerinde koruyucu faktörler görmektedir. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır (Herzberg ve diğerleri, 1959).

Sonuç olarak, iş doyumunda bu iki farklı etkenin rolünü düşünürsek iş doyumunun zıttı iş doyumsuzluğudur denemez. İş doyumunun olabilmesi için güdüleyici faktörlere ihtiyaç vardır. Bunların olmaması durumunda işten doyum sağlanamadığı ileri sürülebilir; iş doyumsuzluğundan ise ancak koruyucu faktörlerin bireyin kabul edilebilir gördüğü düzeyin altına düşmesi durumunda söz edilebilir (Schultz & Schultz, 1998).

Bireysel faktörlerin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bireylerin doğdukları zaman, mekan ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları görece sabit olan yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler de bireysel faktörler arasında sayılabilir (Bilgiç, 1998; Yelboğa, 2007).

İş doyumunu hem durumsal hem de çalışanların kişisel özellikleri ile ilgili olabilir. Bazı insanların iş doyumuna ve genel olarak yaşam doyumuna daha fazla eğilimlerinin olduğu görülmektedir. Ancak, işin özellikleri de iş doyumunu

etkileyecektir (Thoms, Dose ve Scott, 2002).

İş doyumu başlığı sosyal bilim araştırmacılarını oldukça etkilemiştir. 1970’li yılların başlarına kadar bu başlık altında 4000’den fazla makale yayınlanmıştır. İş doyumu ile ilgili yazında çok fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. 1980-2002 yılları arasında Social Sciences Citation Index’te yer alan dergilerde iş doyumu konusunda toplam 1178 makale yayınlanmıştır (Baş ve Arınç, 2002).

Bugüne kadar yapılan çalışma sayısı 6000’in üzerinde olmakla birlikte, birçok araştırmacı iş doyumu ile ilgili olarak daha çok çalışma yapılmasının ve bilgi toplanmasının gerekliliğini savunmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

Bu araştırmada, Herzberg’in motivasyon-hijyen kuramından yola çıkılarak, ülkemizde bulunan örgütlerdeki insan kaynakları çalışanlarının iş doyumunun ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada elde edilecek bulguların, değişik niteliklere sahip insan kaynakları çalışanlarının, işlerini verimli olarak yürütebilmeleri konusunda vurguladıkları noktaların iyileştirilmesine dönük önlemler alınması için yol gösterici olması beklenmektedir.

## 2. AMAÇ

Yukarıda ifade edilen temel sorun bağlamında bu araştırmanın genel amacı; Türkiye’de bulunan örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumuna ilişkin farklılıklarının incelenmesidir.

Bu genel amaca ulaşabilmek için, aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır;

1. Türkiye’de bulunan örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyum düzeyleri ne düzeydedir?
2. Türkiye’de bulunan örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyum düzeyleri, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
3. Türkiye’de bulunan örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyum düzeyleri, yaşa göre farklılık göstermekte midir?
4. Türkiye’de bulunan örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyum düzeyleri, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
5. Türkiye’de bulunan örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyum düzeyleri, ünvanlarına göre farklılık göstermekte midir?
6. Türkiye’de bulunan örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyum düzeyleri, çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermekte midir?

## 3. YÖNTEM

İnsan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumlarına ilişkin farklılıkları ortaya koymayı amaçlayan tarama türündeki bu araştırmanın; a) Örneklem, b) Veri toplama yöntemi ve aracı, c) Veri

analizi ve yorumlanması ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) üyesi insan kaynakları çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen PERYÖN haberleşme grubunda bulunan tüm üyelere anket e-posta ile gönderilmiş, bunlardan 280’i iş doyum ölçeği anketini öngörülen şekilde doldurmuştur.

### 3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. İş doyum ölçeği ile demografik soruları içeren anket formu, katılımcılara internet ortamında uygulanmıştır.

Bu araştırmada kullanılacak olan ölçeğe karar vermek üzere yazılı kaynaklar incelendiğinde, yurt dışında uzun süredir kullanılmakta olan ölçeklerin, daha çok işyerinin fiziksel koşullarını belirlemeye yönelik olduğu, söz konusu ölçeklerde yer alan maddelerin, istenilen koşulların çalışan üzerindeki etkisini göstermekte yetersiz kalabileceği araştırmacı tarafından düşünülmüştür. Ayrıca, Türkiye’de geliştirilen ölçeklerin daha çok belirli örgütlerde çalışanlar için tasarlanmış olduğu, bu nedenle, özellikle araştırma konusu farklı örgütlerde belirli bir meslek alanında çalışanlar için önem taşıyan boyutlar altında bulunması gereken bazı maddeleri barındırmadığı görülmüştür.

Bu çalışmada, iş doyumunu ölçmek için Kuzgun, Sevim ve Hamamcı (1998) tarafından geliştirilen Mesleki Doyum Ölçeği

(MDÖ) kullanılmıştır. Toplam 20 maddeden oluşan bu ölçek, herhangi bir işte çalışan bireylerin o mesleğin üyesi olmaktan ne derece mutlu olduklarını belirlemek amacıyla, Herzberg’in (1959) “İki Faktör Kuramı” temel alınarak geliştirilmiştir.

Kuzgun, Sevim ve Hamamcı (1998), 114 kişiden toplanılan veriler ile ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için faktör analizi tekniği kullanmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin maddelerinin iki faktöre ayrıldığı belirlenerek, faktör 1 “Niteliklere Uygunluk”, faktör 2 “Gelişme İsteği” olarak isimlendirilmiştir.

Ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak belirlenmiş olup ölçeğin tümü için Cronbach Alpha katsayısı: 0,90, birinci faktör için 0,91 ve ikinci faktör için ise 0,75 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte ölçek maddelerinin her birinden alınan puanların toplam puan ile ilişkilerinin 0,30’un üzerinde olduğu saptanmıştır.

MDÖ’nün başında nasıl cevaplanacağı ile ilgili bir açıklama vardır. Ayrıca ölçeğe katılımcılardan toplanmak üzere cinsiyet, yaş, unvan ve öğrenim durumu gibi demografik bilgiler kısmı eklenmiştir.

Ölçekte bulunan 1,2,3,5,6,7,8,12,13,15,16,17,18 ve 20 numaralı maddeler “Her zaman:5, Sık sık:4, Nadiren:2, Hiçbir zaman:1” şeklinde puanlanmıştır. 4,9,10,11,14 ve 19 numaralı maddeler ise olumsuz maddelerdir; ve bunlar “Her zaman:1, Sık sık:2, Ara sıra:3, Nadiren:4, Hiçbir zaman:5” şeklinde puanlanmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

MDÖ aracılığı ile toplanan veriler, analiz için önce SPSS 12.0 for Windows programına girilmiştir. Veri girişi tamamlandıktan sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda uygun istatistik teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada, yer alan değişkenler arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi amacıyla ölçüğe verilen yanıtların insan kaynakları çalışanlarının cinsiyetine göre değişip değişmediği t-test ile yaşlarına, öğrenim durumlarına, ünvanlarına ve çalıştıkları sektöre göre değişip değişmediğine ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir.

Analizlerde cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, ünvan ve örgütlerin faaliyet alanı gibi demografik değişkenler kullanılmıştır. Öğrenim düzeyi değişkeni ile ilgili olarak; Lise, Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora olmak üzere dört grup olarak belirlenmiştir. Ünvan değişkeni ise, “İK Yöneticisi”, “İK Uzmanı”, “İK Elemanı” ve “İK Danışmanı” olmak üzere dört grupta incelenmiştir. “İK Danışmanı” olarak verilen ünvan grubu, şirket içerisinde insan kaynakları bölümünde çalışan ve bunun yanında diğer şirketlere konusunda danışmanlık hizmeti veren kişilerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları bölümlerinde çalışanların, çalıştıkları örgütün faaliyet gösterdiği alanların çok çeşitli olması nedeniyle en karmaşık gruplama örgütlerin faaliyet alanı değişkenlerine aittir. Örgütlerin faaliyet alanları, Finans, Tekstil, Otomotiv, Sağlık, Kamu, İnşaat, Satış - Pazarlama, Bilişim,

Perakende, Danışmanlık ve diğer örgütler olarak sınıflandırılmıştır.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular araştırmada cevap aranan soruların sırası temel alınarak;

- Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgular,
- Araştırmada kullanılan ölçüğe ilgili bulgular,
- Araştırma kapsamında yapılan bağımsız gruplar için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları,

olarak verilmiştir.

### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular;

Araştırma grubunun demografik özellikleri Tablo 1’de verilmektedir. Ölçme aracına cevap veren insan kaynakları çalışanlarının cinsiyet dağılımına bakıldığında 198 kadın (% 70,7) ve 82 erkek (% 29,3) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışma grubundaki kişilerin insan kaynakları bölümlerindeki sahip oldukları ünvan dağılımı incelendiğinde, İK Yöneticisi 168 (% 60), İK Uzmanı 84 (% 30), İK Elemanı 24 (% 8,6) ve İK Danışmanı 4 (% 14) kişiden oluştuğu görülmektedir. Çalışma grubunun yaş dağılımı ve öğrenim durumuna bakıldığında, grubun % 47,1’inin 31-40 yaş aralığında olduğu ve % 65’inin ise lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan insan kaynakları çalışanlarının çalıştığı şirketin faaliyet alanına ve şirketlerin çalışan sayılarına bakıldığında, araştırmaya katılanların %17,1’inin Finans sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin insan kaynakları

bölümünde çalıştıkları ve %37,1'nin ise 100-499 arasında personel

çalıştırdıkları görülmüştür.

**TABLO 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Değişken	Düzy	Sayı	Yüzde (%)
Yaş	20 yaşından küçük	2	0,7
	21-30	116	41,4
	31-40	132	47,1
	41-50	22	7,9
	50 yaşından büyük	8	2,9
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>100</b>
Cinsiyet	Kadın	198	70,7
	Erkek	82	29,3
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>100</b>
Eğitim Durumu	Lise	14	5
	Lisans	182	65
	Yüksek Lisans	82	29,3
	Doktora	2	0,7
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>100</b>
Ünvan	İK Yöneticisi	168	60
	İK Uzmanı	84	30
	İK Elemanı	24	8,6
	İK Danışmanı	4	1,4
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>100</b>
Örgütlerin çalışan sayısı	50'den az	36	12,9
	51-99	26	9,3
	100-499	104	37,1
	500-999	60	21,4
	1000'den fazla	54	19,3
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>100</b>
Örgütlerin Faaliyet Alanı	Finans	48	17,1
	Tekstil	30	10,7
	Otomotiv	34	12,1
	Sağlık	18	6,4
	Kamu	8	2,9
	İnşaat	20	7,1
	Satış-Pazarlama	30	10,7
	Bilişim	16	5,7
	Perakende	20	7,1
	Danışmanlık	26	9,3
	Diğer	30	10,7
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>100</b>

#### 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracı İle İlgili Bulgular;

Araştırma içinde kullanılan MDÖ'nün geçerlik ve güvenilirlik düzeyleri bu bölümde verilmiştir. Ölçeğin geçerlik düzeyi faktör analizi çalışması ile güvenilirlik düzeyi ise Cronbach alfa iç tutarlılık düzeyi ile incelenmiştir.

Araştırmada MDÖ ile ilgili veriler için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi 0,77 düzeyinde bulunmuştur. Veriler üzerinde faktör analizi yapılabilmesi için minimum KMO değeri 0.60 olarak önerilmektedir (Pullant, 2001). Kaiser bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,50'nin altında ise kabul

edilemez (0,90'larda mükemmel, 0,80'lerde çok iyi, 0,70'lerde ve 0,60'larda vasat 0,50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir (Rust ve Golombok; Norusis, 1990; Tabachnick ve Fidel, 1989, Akt, Tavşancıl, 2002)

Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması gerektiğinden, Bartlett testi ile test edilmiştir. Bartlett testi sonucu 2894.596 olarak 0,001 düzeyinde manidar bulunmuştur. Bu bulgular verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

**TABLO 2: MDÖ Faktör Analizi Sonuçları**

Maddeler	Döndürülmüş Faktör Yükleri	
	Faktör-1	Faktör-2
6. İşinize hevesle gelir misiniz?	0,79	
19. Mesleğinizi değiştirmeyi düşündüğünüz anlar oldu mu?	0,79	
4. Keşke başka bir iş yapan insan olsam dediğiniz olur mu?	0,79	
9. İşgünü sonunda kendinizi mutsuz ve bıkkın hissedersiniz mi?	0,77	
1. Birkez daha dünyaya gelseniz aynı mesleğe girmek ister misiniz?	0,73	
10. Fırsatını bulduğunuz an başka bir işe geçmeyi düşünür müsünüz?	0,71	
14. İşyerinde bazı engeller çalışma isteğinizi engeller mi?	0,69	
11. Erken emekli olup bir köşeye çekilmeyi düşünür müsünüz?	0,63	
5. Mesleğinizin gelişimine olanak verdiğini düşünüyor musunuz?	0,60	0,47
2. Yaptığınız işi önemli ve anlamlı buluyor musunuz?	0,58	0,44
18. İşinizin ilgililerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?	0,53	
3. Mesleğinizi başkalarına önerir misiniz?	0,49	0,38
20. Meslek bilginizi arttırmaya yönelik girişimlerde bulunuyor musunuz?		0,79
16. Mesleğinizle ilgili yayınları izler misiniz?		0,74
13. Mesleki bilginizi arttırmak için seminerlere, kongrelere katılır mısınız?		0,71
12. Meslektaşlarınızla karşılaştığınızda onların işlerini nasıl yaptıklarını sorar mısınız?		0,64
8. İşyerinizde aldığınız eğitime uygun bir iş yapıyor musunuz?		0,59
17. Mesleğinizi yürütürken karşılaştığınız engellerle mücadele ediyor musunuz?		0,55
7. İşiniz ile ilgili yeni bir şey öğrenmeye çalışır mısınız?	0,40	0,54
15. İşinizin yeteneklerinize uygun olduğunu düşünüyor musunuz?		0,44

\* Tablo'da 0.30'dan küçük değerler gösterilmemiştir.

Tablo 2'de MDÖ kullanılarak elde edilen verilerin Temel Bileşenler

analizi ve varimax tekniği ile yapılan faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 2'ye göre Temel Bileşenler Analizi uygulanan yirmi madde öz değeri 1,00'den büyük olan iki faktör altında toplanmaktadır. Dolayısıyla MDÖ'nün Herzberg'in kuramına uygun olarak iki faktör yapısı olduğu görülmüştür. İki faktör tarafından açıklanan toplam varyans % 51,03'dir. Temel bileşenler analizine göre birinci faktörün sırasıyla özdeğeri 6,02 açıkladığı varyans %30,08, ikinci faktörün 3,15, %20,95'dir. Faktör analizi sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksek olursa, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır (Gorsuch, 1974; Lee ve Comrey, 1979. Akt. Tavşancıl, 2002).

İç tutarlılık katsayısı olan Cronbach alfa katsayısı mesleki doyum ölçeğinde 0,91 olarak kestirilmiştir. Hesaplanan güvenilirlik katsayısı için genel kabul en az 0,70 (Nunnaly, 1978 Akt. Tavşancıl, 2002) olduğu düşünülünce, bulunan sonuç ölçekte bulunan maddelerin bu ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak bu araştırmada kullanılan MDÖ'nün, iş doyumunu geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçtüğü ileri sürülebilir. Ancak herhangi bir ölçeğin tam anlamıyla geçerli ve güvenilir olduğu, farklı örneklemelerde ve farklı araştırma sorularıyla kullanılarak ortaya konması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır.

#### 4.3. Araştırma Kapsamında Yapılan Bağımsız Gruplar için T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Araştırmada, yer alan değişkenler arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi amacıyla ölçeğe verilen yanıtların insan kaynakları çalışanlarının cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim durumlarına, ünvanlarına ve çalıştıkları sektöre göre farklılaşım farklılaşmadığına bakılmış ve ulaşılan bulgular aşağıdaki gibi verilmiştir.

**TABLO 3.** MDÖ Puanlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	T	p
Kadın	198	78,2	0,53	278	0,14	0,888
Erkek	82	78,0	0,67			

İnsan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı Tablo 3.'de görülmektedir. [t=0,14, p=0,888]. İnsan kaynakları bölümlerinde bulunan erkek çalışanların iş doyumları ( $\bar{X} = 78,0$ ), kadın çalışanların iş doyumlarına ( $\bar{X} = 78,2$ ) oldukça yakındır. Bu bulgu, insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

**TABLO 4.** Çalışanların Yaş Durumlarına Göre İş Doyum Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	5,654	4	1,414	4,501	0,002
Gruplariçi	86,358	275	0,314		
Toplam	92,012	279			

Analiz sonuçları, insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumları arasında, bu kişilerin yaş durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğunu (Tablo 4.) göstermektedir [F=4,501, p<.01]. Diğer bir deyişle, insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumları, bu kişilerin yaş durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Yaşlar arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla

yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, “50 yaşından büyük” yaş grubu ( $\bar{X} = 86,6$ ) ve “41-50” yaş grubunun ( $\bar{X} = 81,0$ ) iş doyumlarının, “31-40” yaş grubu ( $\bar{X} = 78,6$ ), “20 yaşından küçük” yaş grubu ( $\bar{X} = 78,0$ ) ve “21-30” yaş grubundan ( $\bar{X} = 75,8$ )’dan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**TABLO 5.** Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre İş Doyum Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	1,296	3	0,432	1,314	0,274
Gruplariçi	90,716	276	0,329		
Toplam	92,012	279			

MDÖ puanlarının İK bölümlerinde çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin ANOVA sonuçları, insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumunu düzeyinin öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde

fark olmadığını (Tablo 5.) göstermektedir [F=1,314, p=0,274]. Diğer bir deyişle, İK bölümlerinde çalışanların iş doyumları, öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**TABLO 6.** Çalışanların Ünvan Durumlarına Göre İş Doyum Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	6,089	3	2,030	6,520	0,000
Gruplariçi	85,923	276	0,311		
Toplam	92,012	279			

Analiz sonuçları, insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumları arasında, ünvan gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğunu (Tablo 6.) göstermektedir [F=6,520, p<.01]. Diğer bir deyişle, insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumları, bu kişilerin ünvanlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Ünvanlar arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla

yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, “İK Danışmanı” grubunun ( $\bar{X} = 58,0$ ) diğer gruplar olan, “İK Elemanı” ünvan grubu ( $\bar{X} = 73,3$ ), “İK Uzmanı” ünvan grubu ( $\bar{X} = 76,6$ ) ve “İK Yöneticisi” ünvan grubundan ( $\bar{X} = 83,0$ ) daha düşük iş doyumuna sahip olduğu belirlenmiştir.

**TABLO 7.** Örgütlerin Sektörel Durumlarına Göre İş Doyum Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	4,429	10	0,443	1,360	0,199
Gruplariçi	87,583	269	0,326		
Toplam	92,012	279			

Örgütlerin sektörel durumlarına göre çalışanların iş doyum puanlarına ilişkin ANOVA sonuçları, insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyumunun çalıştıkları örgütün faaliyet gösterdiği sektöre göre

farklılaşmadığını (Tablo 7.) göstermektedir [F=1,360, p=0,199]. Diğer bir deyişle İK bölümlerinde çalışanların iş doyumları, çalıştıkları şirketin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık arz etmemektedir.

## SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın sonuçlarını aktarmaya geçmeden önce araştırmanın sınırlılığını açıklamak uygun olacaktır. Söz konusu sınırlılık çalışma grubunun sadece PERYÖN üyelerinden seçilmiş olması ve PERYÖN üyesi olmayıp farklı örgütlerin insan kaynakları bölümlerinde çalışanlara ulaşılmamış olmasıdır.

Bu çalışmada iş doyumunu ile ilgili bilgileri toplamada kullanılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin araştırma amacı göz önüne alındığında yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Ölçeğin faktör analiziyle incelenen yapısı daha önceki araştırmalarla tutarlı bulunmuştur. Anketin iç tutarlılığının da tatmin edici olduğu ileri sürülebilir.

Araştırmanın yanıt aradığı ilk soru, işgörenlerin genel iş doyumlarının ne düzeyde olduğudur. Burada oldukça yüksek bir ortalama ile Türkiye’de bulunan örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir. İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. İşin yapısal özelliği de doyumunu etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer doyum nedenidir. İş doyumunu oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve

yenilikçi gelmekte ise o derece doyum sağlayabilmektedir (Erdoğan,1996). Buna göre, İK çalışanları, büyük oranda işlerini anlamsız bulmamakta, işleriyle gurur duymakta ve işlerinin can sıkıcı olmadığı düşünmektedirler. Yapılan iş’ten memnun olma açısından görüşlerin olumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmanın yanıt aradığı ikinci soruya ilişkin olarak genel iş doyum düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durum, cinsiyet faktörünün iş doyumunda pek etkili olmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Cinsiyet değişkeninin iş doyumunda etkili olmaması, Loscocco’nun (1990) cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkilerini iş ve cinsiyet modelleri olmak üzere iki tutum modeline göre incelediği araştırması ve bu araştırmaya dair iş modeli ile cinsiyet modelinin feminist yaklaşımını destekler nitelikte elde ettiği bulguları ile açıklanabilir. Söz konusu araştırmanın sonucu özetle, iş modeli doğrultusunda incelendiğinde benzer koşullar altında işlerine karşı hem kadınların hem de erkeklerin aynı tepkileri vereceği; cinsiyet modelinin feminist yaklaşımına göre incelendiğinde ise gerek “mavi yakalı” gerekse “beyaz yakalı” kadınların işlerinin kalitesinden erkekler kadar etkilendikleri, aile içindeki işleri kadar ücret karşılığında yaptıkları işlerle de ilgili oldukları şeklindedir. İnsan kaynakları söz konusu olduğunda kadın ve erkek çalışanların benzer işler yapmış oldukları; dolayısıyla işlerine verdikleri tepkilerin de benzer olmasının beklenen bir durum olduğu ileri sürülebilir.

Araştırmanın yanıt aradığı üçüncü soruya ilişkin olarak genel iş doyum düzeyinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. İnsan kaynakları bölümlerinde çalışanların iş doyum düzeyi en yüksek olan iki grup “50 yaşından büyük” ve “41-50” dir. Doyum düzeyi en düşük olan grup “21-30” yaş grubu olurken “31-40” yaş grubunda bu düzeyin yükselmeye başladığı görülmektedir. Bu durum ise Ronen (1978) başlangıçtaki göreceli doyumun azalmasını ve kıdem arttıkça yeniden yükselmeye başlamasını bireylerin zamanla beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamaları şeklinde açıklamaktadır. Bu araştırmada yaş ve kıdem değişkenlerinin yüksek ilişkili oldukları varsayıldığından hareketle, bulunan sonuç ayrıca Herzberg (1959)’nin yaş ile iş doyumunu arasında olduğunu ifade ettiği u-biçimli ilişki ile de örtüşür niteliktedir.

Araştırmanın yanıt aradığı dördüncü soruya ilişkin olarak genel iş doyum düzeyinin öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür. Aslında burada insan kaynakları çalışanlarının öğrenim düzeylerinin artmasıyla beraber iş doyum düzeyinde bir düşüş beklenmiştir. Burris (1983), öğrenim düzeyinin işinin gerektirdiğinden çok yüksek olması durumunda bireyin işinden doyum sağlayamayacağını ifade etmiştir. Ancak burada öğrenim düzeyinin düşük (lise) veya yüksek (yüksek lisans-doktora) olması iş doyumunda istatistiksel bakımdan bir farklılaşmaya yol açmamıştır. Bu durumda insan kaynakları çalışanlarının öğrenim durumları düşük olan çalışanların mesleklerinde

daha az karmaşık işlerle, öğrenim düzeyleri yükseldikçe daha karmaşık işlerle uğraştıkları ileri sürülebilir. Bununla beraber öğrenim durumuna göre iş doyum düzeyinin farklılaşmaması Bilgiç (1998) ve Yelboğa (2007)’nin yaptıkları araştırma sonuçlarına göre Türk çalışanların iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmadığı yönündeki bulgularını desteklemektedir.

Araştırmanın yanıt aradığı beşinci soruya ilişkin olarak ise, genel iş doyum düzeyinin, ünvan gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. İnsan kaynakları çalışanlarının iş doyum düzeyi en yüksek olan grup “İK Yöneticisi” ünvan grubundadır. Bundan sonra “İK Uzmanı” en yüksek diğer grup olarak gelmektedir. Doyum düzeyi en düşük olan ünvan grubu ise “İK Danışmanı” ünvan grubu olmuştur. Yazılı kaynaklara bakıldığında Oshaghemi (1997), ünvanın iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtirken, Robie ve diğerleri (1998)’de paralel biçimde ünvanın iş doyumunun önemli belirleyicilerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Bilgiç (1998)’e göre de ünvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar ünvarsız ve görece düşük ünvanlı gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağlarlar. Bu araştırmada elde edilen bulgular bu açıklamalarla örtüşmektedir.

Araştırmanın yanıt aradığı son soruya ilişkin olarak, genel iş doyum düzeyinin İK bölümlerinde çalışanların, çalıştıkları örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Ancak burada bir sınırlılığa da dikkat çekmek

gerekmektedir. Sektörde faaliyet gösteren örgüt çeşitliliği ve bu örgütleri temsil eden İK çalışan sayısının çok az olması nedeni ile örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin kendi içlerinde bile çok heterojen bir yapı sergilediği görülebilir. Bundan dolayı örgütlerin faaliyet gösterdiği sektörlerin iş doyumunu üzerinde etkisinin olmadığını tespit edilmesinin nedeni bu heterojen yapı olabilir.

Bu araştırmadan elde edilen ve yukarıda verilen sonuçlar, insan kaynakları alanında çalışan 280 kişi ile ilgili olup bulguların genellenmesine belirli bir sınırlık getirirse de elde edilen bulgular, Türkiye'deki örgütlerde yer alan insan kaynakları çalışanlarının işlerinden aldıkları doyuma ilişkin farklılıklar konusuna ışık tutabilecek niteliktedir.

Her toplumda birbirinden çok farklı kültürel özelliklere sahip kurumlar bulmak mümkündür. Mathur, Aycan ve Kanungo'nun (1996) yaptığı araştırmada, aynı sosyo-kültürel ortamda bulunan kurumların, içinde buldukları sektörün farklılığından dolayı insan kaynakları uygulamalarında belirgin farklar bulunmuştur. Bu farklılıklar göz önüne alınarak kurumlarda insan kaynakları çalışanlarının da farklı insan kaynakları uygulamaları ile uğraştıkları göz önünde tutulmalıdır. Toplumsal kültür kadar kurumsal kültüründe farklı olması insan kaynakları çalışanlarının uygulama alanları açısından işlerinden aldıkları doyumu doğrudan etkileyebilecektir.

#### KAYNAKÇA

Baş, T. ve Ardiç, K. 2002. "A Comparison Of Job Satisfaction Between Public And Private University Academicians In TURKEY". *METU Studies in Development*, 29(1). 27-46

Bilgiç, R., 1998. "The Relationship Job Satisfaction And Personal Characteristic of Turkish Workers", *Journal of Psychology*. 132/5. 549-558.

Burris, V., 1983, "The Social And Political Consequences of Overeducation," *American Sociological Review*, 48-4, (August), 454-467.

Davis, K., 1982, **İşletmede İnsan Davranışı**. İstanbul Üniversitesi, Yayın No.3028. İstanbul

Erdoğan, İ., 1996, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. Avcıoğlu Basım Yayım, İstanbul.

Fomburn, C., Tichy, N. & Devanna, A., 1984, **Strategic Human Resources Management**. John Wiley: New York.

Hampton, D.R., 1972, **Behavioral Concepts In Management** .USA: Diekenson Pupliching Comp., Inc.

Hackman, R. and Oldham, G. R., 1975, "Development of The Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60/2, 159-170.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, H., 1959, **The Motivation to Work**. NY: John Wiley.

Kreitner,R. ve Kinicki, A., 2004, **Organizational Behavior**. Sixth Edition, Arizona State University, Mc Graw Hill.

Kuzgun,Y., Sevim, S.A. ve Hamamcı, Z., 1998, “Mesleki Doyum Ölçeği”. **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt 11, 14-18.

Kuzgun,Y. ve Bacanlı, F., 2005, **PDR’de Kullanılan Ölçekler: Mesleki Doyum Ölçeği. Rehberlik ve Psikolojik Danışmada Kullanılan Ölçme Araçları ve Programlar Dizisi:1**, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Locke, E.A. 1976, “*The Nature And Causes of Job Satisfaction*”, In M.D. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.

Loscocco, K. A., 1990, “*Reactions to Blue-Collar Work*” **Work and Occupations**, 17-2, (May), 152-178.

Mathur, P., Aycan, Z. & Kanungo, R.N., 1996, “*Indian Organizational Culture: A Comparison Between Public And Private Sector*”, **Psychology and Developing Societies**, 8(2), 199-222.

Maslow, A.H., 1968, **Toward a Psychology of Being**. (2nd ed.). NY:Van Nostrand.

Oshagbemi, T., 1997, “*The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members*”, **Journal of Managerial Psychology**, 12-7/8, 511-520.

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö., 2001. “*Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlendirilmesi ve İş Doyumu Analizi*” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 3(2).141-163

Tavşancıl, E., 2002, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

Thoms, P., Dose, J., ve Scott., 2002. “*Relationships Between accountability, Job Satisfaction and Trust.*” **Human Resources Development Quarterly**, 13:3, 307-323.

Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**. (Genişletilmiş baskı). Ankara.TDK, 2007.

Pullant, J. 2001, **SPSS Survival Manual. A Step-by-Step Guide to Data Analyses Using SPSS for Windows**. Philadelphia, PA: Open University Press.

Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R.A., Para, L. F. and Patricia, S, P., 1998, “*The Relation Between Job Level And Job Satisfaction*”, **Group And Organization Management**, (December), 470-495.

Ronen, S., 1978, “*Job Satisfaction And The Neglected Variable of Job Seniority*”, **Human Relations**, 31-4, 297-308.

Schultz, D.P. & Schultz, S.E. 1998. **Psychology and Industry Today: An Introduction Industrial And Organizational Psychology**. New York: Macmillan Publishing Company.

Smither, R.D., 1998, **The Psychology of Work And Human Performance**. U.S A. Longman.

Stark, E., Thomas, L., ve Poppler, P., 2000. "*Can Personality Matter More Than Justice? A Study of Downsizing and Layoff Survivors in the USA and Implications for Cross Cultural Study.*" **Business and Administrative Sciences**, 1-29.

Urban, M. E., 1982, **The Ideology of Administration: American And Soviet Cases**. State University of New York Press, Albany.

Vroom, V H., 1964, **Work And Motivation**. New York: Wiley.

Yelboğa, A., 2007, *Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4(2), 1-19

Yüksel, Ö., 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara