

## ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER İLE SONUÇLARINA İLİŞKİN KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Yrd. Doç. Dr. Nuran AKŞİT AŞIK \*

### ÖZET

İş, bir kişinin yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan ekonomik kazancın elde edilmesinde temel bir işleve sahiptir. Bu nedenle kişi için çok önemli bir değerdir. Bu doğrultuda örgütsel davranış alanında yıllardır işin anlamı, işin kişi için önemi ve işin kişiye sağladığı yararlar konusunda araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların önemli bir bölümü ise kişinin işinden memnun olup olmadığını ifade eden "iş doyumuna" odaklanmaktadır. İş doyumunu ya da doyumsuzluğu, çok sayıda faktörden etkilenerek ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bir kişinin işi ile ilgili doyum düzeyini belirlemek oldukça güçtür. Bu çalışmanın temel amacı çalışanlar ve işletmeler açısından son derece önemli olan iş doyumunu, olguyu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri ve sonuçlarını incelemektir.

**Anahtar Kelimeler:** İş, İş Doyumu, İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

### ABSTRACT

***A Conceptual Evaluation of Individual and Organizational Factors Affecting Employees' And Results Of Job Satisfaction***

*Job has fundamental function in gaining an economic income which is needed for a person for a living. For that reason, it has an important value. In that direction, some studies have been about the meaning and importance of the job and its benefits to a person for years. An important portion of these studies has been focused on "the job satisfaction" which expresses if person is pleased with his job or not. Job satisfaction or dissatisfaction has been come out as a result of many factors like the features of the job and its environment. Therefore it is very hard to determine a person's satisfaction level about his job. The main aim of this study is to analyze the concept of job satisfaction in terms of individual and organizational factors and the results of job satisfaction.*

**Key Words:** Job, Job Satisfaction, The Factors Effects on Job Satisfaction

### GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde

\* Balıkesir Üniversitesi Ayvalık Meslek Yüksekokulu

kullanmalarına bağlıdır. Örgütün en önemli kaynağı çalışanlardır ve çalışanların performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır.

Bireyin zamanı iyi kullanma, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilme, yeteneklerini tanıma ve geliştirme gibi kendini gerçekleştirilmeye yönelik özellikleri iş hayatı için de geçerlidir. Bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olması, çalışanların üst düzeyde doyum sağlamalarıyla mümkündür. Bu bakımdan çalışanların iş doyum düzeylerinin saptanması, bunları etkileyen olumlu veya olumsuz faktörlerin bilinmesi büyük önem taşımaktadır (Ergenç, 1982, s.311).

İş, yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Çalışanlar yaklaşık 25-30 yıllık bir süre boyunca, gününün önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Bu nedenle çalışanın işinden doyum sağlaması psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından son derece önemlidir. Başka bir deyişle kişinin mutlu olması ve yaşamından haz alması için iş doyumunu gereklidir. Çalışanı geliştirmek ve zenginleştirmek suretiyle doyumunu artırma çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan konu olmuştur. Bireyin yetenek, bilgi, beceri ve iletişim kurma özelliklerinin geliştirilmesi; gerek iş gerekse özel yaşamını daha anlamlı kılacak ve kendini değerli hissetmesini sağlayacaktır (Telman ve Ünsal, 2004,s.12).

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyum kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış ancak önemi tam olarak 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. İş doyumunun önemli olmasının iki nedeni vardır: Birincisi, kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkileyen yaşam doyumudur. Diğer neden ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumsuzluğunun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) bireyi olumsuz etkilemekte ve performansını düşürmektedir.

İş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin kesiştiği noktada gerçekleştirir. Dolayısıyla iş doyum düzeyinin, işin, çalışanın ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı olarak geliştiği söylenebilir. Çalışanların iş doyum düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne kadarının doyurulduğuna bağlı olarak değişir (Silah,2000,s.102). Bu nedenle, giderek duygusallaşan çalışanların sorunlarının çözümü için iş doyumuna daha fazla önem verilmiş ve çalışanın iş doyumuna ulaşması için yeni güdüleme yaklaşımları ortaya atılmıştır. Bu çerçevede işin yeniden düzenlenmesi ve tasarımı ile işin daha cazip hale dönüştürülerek iş doyumunun artırılması düşünülmüştür (Ataay, 1987,s.71).

İş doyumunu, bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir. Diğer bir ifade ile iş doyumunu, bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Miner, 1992,s.116). Yani, bireyin iş yaşamını, memnuniyet verici bir durum olarak algılamasıdır. İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar, çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve üretim yapmanın sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir (Şimşek vd.,1998,s.160; Bingöl, 1996, s.266). Duygusal bir durum olan iş doyumunu, işi tutkuyla yapmak gibi bireysel, kararlara katılmak gibi toplumsal etkenlere bağlıdır (Yıldırım, 1995,s.15).

İş doyumunu, iş hakkındaki olumlu ve olumsuz duygu ve tutumlarla ilgili olup, işle ilgili pek çok faktöre bağlıdır. Motivasyonun ve işle ilgili isteklerin/ beklentilerin yüksek olması da işe yönelik tutumları etkilemektedir. Bazı çalışanlar için iş doyumunu kararlı ve durağan olup, işin özelliklerinden bağımsızdır. Statü, ücret, çalışma koşulları ve hedeflerdeki değişiklikler ise çalışanların iş doyumlarını çok az etkiler (Schultz ve Schultz, 1998).

İş doyumunun olması, başka deyişle, işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuç vardır. İş doyumunu çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerinden biri olup, her şeyden önce bir sosyal sorumluluk ve ahlaki gerekliliktir. Çalışmak kuşkusuz insanlar için bir gereksinimdir. Kişi çalışmak istiyor ve yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler iş yerini ödüllendirici ve sorunsuz bir ortam haline getirmek zorundadır.

Çağdaş yöneticilerden, çalışanların iş doyumlarının sağlanması ve artırılması için gereken önlemleri almaları beklenmektedir. Her şeyden önce, iş doyumunu sağlamak için yöneticilerin mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin yanında farklı sosyo-psikolojik beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu çerçevede, çalışanların iş doyumlarının sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002,s.2).

## 1. İŞ DOYUMU

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Doyum ise duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar çalışma yaşamı süresince, yaptığı işe, çalıştığı işletmeye ve iş ortamına dair pek çok deneyim kazan-

maktadır. Çalışanların iş hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, kaybettikleri, mutluluk ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanlar yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı bir tutum ortaya koymaktadır. İş doyumu bu tutumların genel bir sonucu olup, çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Oshagbemi,2000,s.88).

İş doyumunun anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş doyumu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur (Koustelios,2001,s.354). Barutçugil iş doyumunu "bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu" olarak açıklamaktadır (Barutçugil,2004,s.389).

İş doyumu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Muchinsky,2000). Başka bir tanıma göre de, iş doyumu kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin,1972,s.155). İş doyumu, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir.

İş doyumunu, çalışanın yaptığı işe genel tutumu olarak tanımlamak mümkündür (Greenberg ve Baron,2000,s.170). Bireyin işine gösterdiği tutum olumlu ya da olumsuz olabileceğinden, bireyin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh halini iş doyumu, çalışanın işine göstermiş olduğu olumsuz tutumunu da iş doyumsuzluğu olarak tanımlamak olasıdır (Spector, 1996; Erdoğan,1996,s.231). Bir başka ifade ile iş doyumu, çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleridir. Dolayısıyla iş doyumu, işin kazandırdıklarıyla çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman oluşmaktadır (Bingöl, 1990,s.200).

Çalışanın yaptığı işi, iş çevresini ve çalışma yaşamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak da tanımlanabilen iş doyumu, yapılan işin niteliği, iş koşulları, çalışma yaşamının özellikleri, çalışma ilişkileri gibi pek çok dış etkenin yanı sıra, bireysel etkenlerin de sebep olduğu değişik açılımlara sahip olabilir. Kısaca iş doyumu, çalışanın çalışma yaşamında aldığı haz, mutluluk ve doyumu ifade eder (Keser,2005,s.54).

Locke ve Henne ise, iş doyumunu "bir kişinin iş yerindeki işe ilişkin deneyimleri ve işe atfettiği değerlerinin yarattığı duygusal hoşnutluk durumudur" biçiminde tanımlamaktadır (Oshagbemi,2003,s.1210). İş doyumu ile ilgili olarak yapılan tanımların kapsamında yer alan bazı önemli noktaları şu şekilde özetleyebiliriz (Luthans,1995,s.3; Usal ve Aslan,1995,s.55; Barutçugil,2004,s.389):

- Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklere sahiptir, bu yüzden iş doyumu düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir.
- İş doyumu, bireysel algılama biçimiyle doğrudan bağlantılıdır. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin de belirleyici olduğu bireysel algılama farklılıkları, çalışanı istek, değer ve doğruluk açısından etkileyecektir.
- İş doyumu, duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçümlenmesi, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi her zaman kolay olmayabilir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş doyumunu sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır.

İş doyumunun yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş doyumunu sağlamaya bağlı olmasıdır (Yousef,1997,s.184). Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş doyumu söz konusudur. İş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Davis,1981,s.95; Eren,1996,s.112). Örgüt içinde iş doyumunun sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Doyum, güveni, bağlılığı ve elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat doyum yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş doyumu yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen ve Myers,1998,s.226).

İş doyumunun yüksek olması; verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulan sonuçlara yol açar (Çetinkanat,2000,s.2). İş doyumu yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir (Feldman ve Arnold, 1983,s.192).

İş doyumu dinamik bir yapı arz eder. Yöneticiler bir kez iş doyumu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumu hızlı elde edilebildiği gibi, hızla iş doyumsuzluğuna dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş doyumsuzluğu, örgütün bağlı-

şıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder.

İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten hoşlanma duygusu elde etmemesini, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma isteği duymasını ifade eder. İş doyumsuzluğu, çalışana elem verir ve onu olumsuz duygulara sevk eder. İş doyumsuzluğu çalışanda yoğun ve sürekli kaygı yaratmakta, onun ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, iş arkadaşları ve yöneticilerle çatışma gibi istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, vd.,2002,s.2). Aynı zamanda çalışanın sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş doyumu düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) oluştuğu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Miner,1992,s.119).

İş doyumunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kuramların birçoğu iş doyumunu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. İş doyumunu ve güdülenme arasındaki ilişki Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom tarafından ele alınmıştır. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nda insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise doyumun yaşandığını açıklamaktadır.

Wroom, iş doyumunun oluşmasında kişilerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında farklılıkların dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Adams "Eşitlik Kuramı"nda kişilerin aynı düzeyde ve aynı koşullarda çalıştıkları kişilerle kendilerini karşılaştırdıklarını, bu doğrultuda da elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar açısından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak iş doyumunu ya da doyumsuzluğunun geliştiğini öne sürmektedir. Diğer bir ifade ile kişi diğerleri ile kendisini karşılaştırmasına bağlı olarak iş doyumuna ulaşmakta ya da ulaşmamaktadır (Okpara vd.,2005,s.178).

İş doyumuna ilişkin birçok araştırma yapan Herzberg, iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu arasında zıtlık olmadığını iddia etmektedir. Buna bağlı olarak geliştirdiği "Çift Faktör Kuramı"nda Herzberg iş doyumunu belirleyen iki temel faktör olduğunu, bunlardan başarı, takdir gibi unsurların iş doyumuna yol açtığını, ancak bu unsurların olmaması durumunda ise iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmadığını açıklamaktadır. Bununla birlikte, çalışma koşullarının kötü olması, ücretin düşük olması gibi olumsuzlukların olması halinde iş doyumsuzluğunun ortaya çıkması söz konusu iken, bu olumsuzlukların düzeltilmesi sonucunda iş doyumunun ortaya çıkmadığını ifade etmektedir (Tietjen ve Myers,1998,s.228).

## 2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların işten duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumunu ifade eden iş doyumunu kavramı işle ilgili koşullara yönelik geliştirilen pozitif tutumu açıklamaktadır. Bu noktada, yüksek iş doyumunu kişinin işini, iş arkadaşlarını, iş ortamını sevmesi diğer bir ifade ile işe ilişkin pozitif bir tutum geliştirmesi ile ilişkilidir. Diğer yandan, kişinin işle ilgili durum ve koşullara karşı negatif bir tutum geliştirmesi ise iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanlar bir işe girdiklerinde işyerinin kendisine sağlayacağı koşullara ilişkin birçok konuda sözlü ve yazılı anlaşmaya varmakta ve buna bağlı olarak iş sözleşmesi imzalamaktadırlar. Ancak bu anlaşmalarda yer almamasına rağmen, çalışanın işten beklentilerini işyerinin de çalışandan beklentilerini ortaya koyan psikolojik anlaşmalar vardır. Psikolojik anlaşmalara göre bireyin isteklerinin ya da beklentilerinin karşılanmadığını hissetmesi halinde, işine ve işyerine karşı negatif tutumlar geliştirmesi söz konusu olabilmektedir (Tütüncü,2000). Bu noktada, çalışanın iş doyumunun gelişmesinde elde edilenler ile beklentilerin birbiri ile örtüşmesinin etkili olduğu söylenebilir.

Bireylerin iş ortamını değerli ve eşsiz, yaptıkları işi anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Günümüzde çalışma yaşamının kalitesini belirleyen etkenler arasında da önemli bir yere sahip olan iş doyumunu üzerine yapılan araştırmalar, işe yüklenen duygusal ve bilişsel anlamların önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kaymaz,2006; Kuşdil vd., 2006).

İş doyumunu araştırmalarında işle bütünleşme, iş doyumunun merkeziliğini oluşturmaktadır. Yüksek iş doyumuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir. Oysa yaptıkları işe ilişkin olumsuz duygular besleyen çalışanların iş stresine maruz kaldıkları bilinmektedir.

İş doyumunun gelişmesinde işyerinin çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar bir anlamda belirleyici olmaktadır (Baysal,1981,s.194). Bu örgütsel olanaklar çoğunlukla, işin gereklilikleri ve iş ortamı ile ilişkilidir. Ancak, çalışanlara gerekli örgütsel olanakların sağlanması iş doyumunun yaratılacağı garantisini vermemektedir. Çünkü her bir çalışanın sahip olduğu kişisel özellikler birbirinden farklıdır. Dolayısı ile çalışanların örgüte ilişkin koşullardan nasıl etkileneceği ve buna ilişkin nasıl tür bir tutum geliştireceği büyük oranda sahip oldukları kişisel faktörlere bağlıdır. Kişinin aldığı eğitim, iş deneyimi, sosyal çevresi gibi faktörler işe ve iş koşullarına ilişkin değerlendirmeleri şekillendir-

mekte ve tutum geliştirilmesinde etkileyici olmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu ya da doyumsuzluğuna neden olan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ele alınabilecek faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Lam,1995,s.73).

### **2.1. Bireysel Faktörler**

İş doyumunun oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir (Ataklı vd.,2004). Kişinin içinde bulunduğu yaş ve yaşam dönemi, kişinin tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle kişinin işe ilişkin düşünce ve tutumunda da yaşa bağlı olarak birtakım farklılıkların görülmesi mümkündür.

Yapılan araştırmalar, yaş ile iş doyumunu arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Okpara, 2006, s. 50). Yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişki, kişinin ihtiyaçları ve biliş düzeyi ile ilgilidir (Gibson ve Klein, 1970, s. 418). Diğer bir ifade ile yaşın artması ile birlikte çalışanın deneyimleri de artmakta ve buna bağlı olarak doyum düzeyinde bir artış görülmektedir.

Glenn ve arkadaşları yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada; yaşı büyük çalışanların genç olanlara göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun en önemli nedeni ise, eğitim düzeyi yükseldikçe genç çalışanların işten beklentilerinin artmasına bağlı olarak iş doyumunun azalması olarak ifade edilmektedir (Glenn vd., 1977, s. 190-193).

Mottaz farklı yaş grupları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, genç çalışanların içsel motivasyona çok önem verdiğini, bu nedenle yaşı daha büyük çalışanlara göre iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları görülmüştür. Yaşı daha büyük olan çalışanların ise dışsal motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri, buna bağlı olarak da ücret artışı ve iş yerinden sağlanan olanakların varlığına bağlı olarak iş doyumunun arttığı belirtilmektedir. Çalışanların yaşının ilerlemesi yaşamla ve işle ilgili beklentilerinin birçoğunun gerçekleştirilmiş olması nedeni ile iş doyumunu düzeylerinin yaşın artması ile paralellik gösterdiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda iş doyumunda azalma olduğu, bu durumun kişinin işten ayrıldığı zaman ne yapacağı endişesi ile ilgili olduğu açıklanmaktadır (Mottaz, 1987, s. 389-408).



Luthans ve Thomas iş doyumunu ve yaş ilişkisine yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada yaşlı büyük çalışanların iş doyumunun düşmesi yaşamasına neden olan faktörlerin teknolojikteki değişiklikler, üretim ve performans ölçümleri ve aşırı iş yükü olduğunu tespit etmişlerdir. Yaşlı çalışanların gençlere göre teknolojikteki gelişmelere daha zor uyum sağlaması ve değişime direnç göstermesi iş doyumunu azaltmaktadır (Luthans ve Thomas, 1987, s. 24).

İş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden birisi de cinsiyettir. Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. İş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyumunu konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir. Clark (1993), kadın ve erkeklerin iş doyumunu arasındaki farklılıkları incelediği araştırması sonucunda kadınların iş doyumunun erkeklerden daha fazla olduğunu ifade etmektedir (Groot vd., 1999, s. 344).

Centres ve Bugental'ın (1966) yaptıkları araştırmaya göre, kadınların iş doyumunun erkeklerden daha yüksek bulunduğu, bunun da kadınların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermeleri ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, erkek çalışanların iş yaşamında kendilerini daha iyi ifade etmesi ve kendilerini kanıtlamaları için daha çok fırsat yakalaması, işe verdikleri değer dolayısıyla da iş doyumunun artmasını sağlamaktadır (Okpara, 2006, s. 51).

Kadınların iş doyumunun azalmasında kariyer yaşamındaki engellemelerin büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, kadınların ev ve aile ile ilgili sorumlulukları nedeni ile çatışma yaşamaları da kadınların iş doyumunu azaltmaktadır. Garcia ve arkadaşlarının (2005, s. 286) iş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmasında işteki kişisel gelişim, kişilerarası ilişkiler, ekonomik kazanç, iş koşulları olmak üzere dört farklı faktöre kadınların ve erkeklerin verdikleri yanıtları değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, kişilerarası ilişkiler faktörünün erkekler için iş doyumunda oldukça önemli olduğu, kadın çalışanlar için ise bu düzeyde bir önem teşkil etmediği görülmüştür. İş koşulları faktörü ise kadın çalışanlar için iş doyumunun yaratılmasında etkili iken, erkek çalışanlar için çok önemli olmadığı görülmüştür.

Eğitim düzeyi, iş doyumunu ile ilişkilendirilen diğer bir faktördür. Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozis-

yonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumunu azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir.

Oshagbemi (2003,s.51) üniversite öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında iş doyumunu ve bireysel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiştir; akademik personelin iş doyumunun hizmet süresi ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğunu belirlemiştir. Hizmet işletmelerinde yapılan araştırmanın sonucunda; çalışanların iş doyumunun en yüksek düzeyde psiko-sosyal faktörlerden etkilendiği görülmüştür (Akıncı,2002,s.12) Diğer bir ifade ile kişinin iş koşullarından daha çok kişilerarası ilişkiler gibi sosyo-psikolojik faktörlerin etkisi ile iş doyumunun ya da doyumunsuzluğunun geliştiği açıklanmaktadır.

İş doyumunu performans ilişkisi incelendiğinde iki açıklama getirilmektedir: Birincisi, kişinin işte yüksek performans göstermesi durumunda işyeri tarafından ödüllendirildiği ve bu nedenle de yüksek iş doyumuna ulaştığıdır. İkincisi ise, yüksek iş doyumunu hisseden kişinin daha yüksek performans gösterme eğilimi göstermesidir. Yani, çalışanın işinden doyum elde etmesi iş performansını arttırmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004,s.21).

Kişinin işteki pozisyonu ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde; kişinin üstlendiği rol/sorumluluk ve işyerindeki iletişim biçiminin iş doyumunu etkilediği belirlenmiştir (Erkmen ve Şencan 1994,s.144). Aynı zamanda kişinin işyerinde geçirdiği zamanın da iş doyumunu üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. İşyerinde geçirilen sürenin karşılığı olarak ödüllendirilen çalışanların iş doyumunu hissettikleri, bununla birlikte işyerinde gönüllü olarak uzun süre çalışmaya istekli çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir (Oshagbemi,2003,s.1227). Yapılan bir araştırma on yıldan fazla çalışan yöneticilerin, on yıldan daha az çalışanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir ( Okpara,2006,s.54-55).

Kişilik yapılarının işe uygunluğu da iş doyumunu etkileyen bir başka faktör olarak ele alınmalıdır. İşle ilgili beceriler kazandırılabilir ve yetkinlikler geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisini geliştiremeyen çalışanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirir (Baltaş,2000,s.172). Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan bireyler, azimli ve sebatkâr oldukları için iş doyumunu yüksektir.

Kişinin iş doyumunun özel hayatına yansımaları üzerinde yapılan araştırmalarda, işinden memnun olan çalışanın yaşamla daha uyumlu olduğu kanısına

varılmış ancak bu uyumun her zaman mümkün olmadığı da belirlenmiştir (Iris ve Barret,1972,s.302). İşteki doyum derecesinin özel yaşamdaki doyum derecesini daha çok etkilediği ancak çalışanın örgütteki pozisyonu yükseldikçe, iş doyumunu ile genel yaşam tutumları arasında ilişkinin azaldığı görülmüştür (Orpen, 1978,s.530–532; Kavanagh ve Halpern,1977,s.68).

## 2.2. Örgütsel Faktörler

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş doyumunu ifade ettiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden, işin çalışana sağladığı sosyo-ekonomik çıkarlara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir.

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden biri ücrettir. Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Çalışanlar işyerinde uygulanan ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir (Groot ve Brink,1999,s.344). Ücret işin sorumluluk düzeyine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına uygun ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olmaktadır. Öte yandan iş doyumunu için, alınan ücretin diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular da vardır (Kolasa,1969,s.455). Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (Saal ve Knight,1988,s.304).

Örgütün yükselme olanaklarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ancak yükselmenin adil olması ve belli ölçütlere dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Öte yandan mesleğin saygınlık düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha saygın olarak algılanan mesleklerde daha yüksek iş doyumunu görülmüştür (Davis,1988,s.100). Ayrıca yapılan çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek olanların, böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Hickson ve Oshagbemi,1999).

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi so-

nucu başarılı olanların ödüllendirilmesi ödülü hak edenlerin iş doyumunu arttırmakta iken başarı değerlendirme sisteminin olmaması ya da hatalı olması ise başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumunu işin niteliği ile işten elde edilen maddi – manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumlarını yükseltmek, uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Erkmen ve Şencan,1994,s.145). Ödüller, çalışmada kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının örgütsel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarını da pekiştirmektedir. (Kaynak,1990,s.141).

Bir işyerinde işgücü devir hızının yüksek olması durumunda çalışanların iş doyumsuzluğu yaşadığı görülmektedir. Çalışanlar beklentilerinin karşılanması durumunda başka bir iş arayışı içine girmekte, kendilerini işyerine ait hissetmemekte ve örgütte bulunmaktan dolayı mutsuz olmaktadır. Çalışanların işgücü devir oranları ve iş doyumları arasındaki ilişki incelendiğinde, iş doyumunu yüksek olan çalışanların işgücü devir oranlarının düşük olduğu, işe gelmeme ve işten ayrılma oranları fazla olan çalışanların iş doyumlarının da düşük olduğu görülmektedir (Poon,2004,s.325).

İş ortamı, çalışanın iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Verimliliğin ve performansın olumlu sonuçlar vermesi çalışanın iş doyumunun oluşmasında etkili olduğu gibi, iş ortamının sahip olduğu özellikler (aşırı soğuk ya da sıcak, tehlikeli, aşırı dikkat gerektirmesi vb.) çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olmaktadır (Erdoğan,1996,s.245). Fiziksel çalışma koşullarının kötü/olumsuz olması durumunda çalışanların iş doyum düzeyinde düşme olmaktadır. Örneğin aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk bir iş ortamında çalışan kişilerin hissettiği bedensel baskılar nedeniyle gerilim yaşamaları iş doyumunun düşmesine yol açmaktadır.

Bir iş yerinde çalışma süresi aynı zamanda iş deneyiminin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Özellikle aynı iş yerinde uzun süre çalışanların iş doyum düzeyi yüksek olmaktadır. Bu durum genellikle çalışanın işyerini tanıması, işyerine bağlanması, işteki deneyimleri ve beklentileri arasında bir uyumun ortaya çıkması ile açıklanabilir. Bu noktada, çalışmaya yeni başlayan çalışanların iş doyumunu uzun süre çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni çalışmaya yeni başlayanların işten ve işyerinden beklentilerinin daha yüksek olması, hatta gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaları ile ilişkilendirilmektedir. Buna karşın, aynı işyerinde uzun süre çalışan ancak yükselme olanağı bulunmayan çalışanların iş doyumunu düzeylerinde bir değişiklik söz konusu olmamakta, hatta iş doyumsuzluğu yaşadığı görülmektedir (Oshagbemi,2000,s.219).

Çalışanların iş doyumunun, az sayıda çalışanın yer aldığı küçük örgütlerde daha yüksek düzeyde olduğu görülürken, büyük örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanmaması nedeni ile daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda büyük örgütlerde iş doyumunun düşük olmasının nedeni çalışanlar arasında yakınlık ve arkadaşlık duygularının gelişmemesi olabilir. (Solmuş,2004,s.189). Küçük işletmelerde iş doyumunun yüksek olmasının en önemli nedeni ise çalışanların işverene ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven duygusudur. Ayrıca, küçük işletmelerde çalışanların üstleri ve arkadaşları ile iletişimlerinin iyi olmasının iş doyumunun yüksek olmasını sağladığı söylenebilir.

Kamu ve özel sektör çalışanları arasında yapılan kıyaslamalarda, kamu sektörü çalışanlarının iş doyumunun özel sektör çalışanlarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Kamu çalışanları, karar verme yetkilerinin düşük olması, yönetici ve arkadaşlar arasındaki iletişim yetersizliği, ücretin düşük olması ve iş saatlerinde esneklik olmamasının iş doyumunu azalttığını ifade etmektedirler (<http://www.cfib.ca/research/reports/pdfaspects.pdf>).

Thakur tarafından gerçekleştirilen kamu ve özel sektör bankalarında çalışanların iş doyumuna yönelik araştırmasının sonucunda kamu ve özel banka çalışanlarının iş doyumunun eşit olduğu görülmüştür. Kamu bankalarında çalışanların iş güvenliğinin olması ve banka tarafından sağlanan olanaklar (emekli maaşı, sağlık sigortası vb.) iş doyumunu yaratırken, özel banka çalışanlarının iyi bir çalışma atmosferi ve yüksek ücret nedeniyle iş doyumunu hissettikleri ifade edilmektedir (Thakur,2007,s.64).

Kamu ve özel sektör çalışanları ve yöneticileri arasındaki farklılıklara yönelik gerçekleştirilen araştırma sonucunda, özel sektör çalışanlarının ve yöneticilerinin daha fazla motive oldukları görülmüştür. Bunun temel nedeni olarak ise, özel sektörün çalışanlarına sağladığı ekonomik olanakların kamu sektörüne göre daha fazla olması gösterilmektedir. Hem kamu sektörü hem de özel sektör çalışanları motive edici en önemli faktörün iş güvenliği olduğunu ve bunun ekonomik olanaklardan çok daha önemli görüldüğü de ifade edilmektedir (Buelens ve Broeck,2007,s.65).

### **3. İŞ DOYUMUNUN SONUÇLARI**

İş doyumunun beraberinde olumlu sonuçlar getirdiği bilinmektedir. Freeman, iş doyumunu geniş bir bakış açısıyla ele alarak ekonominin bir değişkeni olarak kabul etmiş ve yaptığı araştırmalara göre işgücü piyasasındaki hareketliliğin temel nedeninin iş doyumunu olduğunu belirtmiştir (1978,s.137). İş

doyumunun bireyin yaşama ilişkin tatmin düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Chacko, 1983, s. 165). Motowidlo tarafından yapılan bir araştırmada iş doyumuna sahip bireylerin çalışma ortamındaki diğer bireylere karşı daha duyarlı davrandıkları tespit edilmiştir (1984, s. 913).

Yapılan araştırmalarda, çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olmasının bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırdığı; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikayetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma miktarlarını azalttığı tespit edilmiştir. (Davis, 1981; Yammarino ve Dubunsky,1987; Aksu vd., 2002; Kim,2002; Lee,2006) Örgütlerde iş doyumunun yüksek olmasının sonuçları üç ana başlıkta incelenebilir.

### **3.1. Yüksek Moral Sağlanması**

İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar (Schoderbek vd.,1991,s.380). Çalışanın moralinin yüksek olmasının çalışanlar ve çalışma düzeni üzerindeki olumlu etkileri şöyle sıralanabilir (Şenatalar,1978,s.300):

- Morali iyi olan çalışanlar görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur.
- Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- Çalışanlar, yönetmeliklere, kurallara ve emirlere uyarlar ve iyi bir disiplin sağlarlar.
- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda işbirliği isterler.
- Çalışanların yöneticilere ve işyerine bağlılıkları artar.
- Yüksek moral, işgücü devir hızı ve işe devamsızlığı azaltır ve işgücü maliyeti düşer.

### **3.2. Çalışanların İşe Bağlılığının Artması**

İşe bağlılık, çalışanın işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında paralel ve anlamlı bir ilişki vardır. Yüksek iş doyumuna sahip olan çalışanın örgütü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır (Gannon ve Noon, 1971; Romzek, 1989; Leck ve Saunders, 1992; Saunders, 1992). İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışanı güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yöneltmek daha kolaydır.

Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimsemesi, verimlerinin yükseltilmesi ve işlerinde isteyerek ve zevkle çalışabilmeleri için bazı koşullar gereklidir.

Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumunu sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tattırabilmelidir (Baysal ve Tekarslan, 1996; Quarstein ve diğ., 1992). Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır.

### 3.3. Örgüte Uyum Sağlanması

Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü çalışan örgüte uyum sağladığında, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir (Heller, 2002). Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamlar yok edilecek, işyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Erdoğan, 1983, s. 16).

### 4. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI

Örgütte kendisini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır. Çalışana yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam, ancak çalışanın kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilecektir. Çalışan çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlandığını görmekle işe ve işyerine karşı yabancılık duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır (Dicle ve Dicle, 1989, s. 1).

İşyerinde, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yöneticiler tarafından gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışan örgüte yabancılaşmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerin karşılanmaması çalışanın çocuksu tepkilerine ya da saldırganlık davranışına yol açmaktadır.

Çalışanların kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan bir düzen içinde bulması, çalışanlar arasında huzursuzluklara ve direnmelere yol açmaktadır. Çalışanın düşük morale sahip olması sonucu işi yavaşlatma, işi durdurma, aşırı ölçüde devamsızlık, çalışan devir hızının yükselmesi, iş veriminin düşmesi,

çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları ortaya çıkar (Eren,1989,s.139). Düşük doyum nedeniyle çalışan devir hızının yükselmesi yetişmiş iş gücü kaybına yol açar (Oshagbemi,2000,s.213; Greenberg ve Baron,2000,s.177). Ayrıca işinden memnun olmayan çalışanın, işyerindeki işinden çok, iş dışındaki yaşamına odaklanması iş kazalarını arttırır.

## SONUÇ

Çalışma yaşamı, kişinin işyerine ve işe ilişkin edindiği çok sayıda deneyimin toplamından oluşmaktadır. Çalışan, çalışma yaşamı süresince işle ilgili bilgi ve becerisini geliştirmesinin yanında yaşadığı mutluluk, üzüntü, endişe gibi duyguları açısından da gelişme sağlamaktadır. Bireyin iş yaşamında elde ettiği bu deneyimlerin tümü ya da deneyimlerin sadece bir kısmı işe ilişkin olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır. Bu noktada, kişinin işi ve işyeri ile ilgili olumlu tutumlara sahip olması iş doyumunun gelişmesini, iş doyumunun gelişmesi de işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile kişinin mevcut işyerinde üstlendiği işten memnuniyet derecesi, işini daha iyi yapması için temel koşul oluşturmaktadır.

Çalışma yaşamında birey, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Ücret, terfi, sosyal güvence, iş güvencesi, iş ilişkilerinin niteliği gibi pek çok alanda çeşitlenebilen bu beklentilerin karşılanma oranı iş doyumunu oluşturur. Bunun tam tersi bir durumda, yani çalışanın işe ve işyerine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olması mutsuzluk ve doyumsuzluk getirecektir. Mutsuz ve doyumsuz çalışan, işyerinde bulunmaktan ve sorumluluğunu üstlendiği işten hoşlanmamakta, bu nedenle de mümkün olduğunda işle ilgili sorumluluklarından kaçmak istemektedir. Kaçma isteği bazen işe geç gelme, bazen işyerinde problem yaratma, bazen ise işyerinden ayrılma davranışları ile sonuçlanmaktadır. Her çalışan işyeri için bir değer, aynı zamanda bir maliyettir. Çalışanın psikolojik özelliklerinde meydana gelen bu gibi değişimler işte verimsizliğe neden olmasının yanında, işyeri açısından da çok çeşitli zararlara neden olabilmektedir.

İş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçları, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında zemin hazırlayıcı önemli rol oynamaktadır. İş doyumunu, toplumda fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı ve mutlu bireylerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel açıdan, iş doyumunu çalışanın işe ve işyerine bağlılığını arttırmakta, isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azalmasını sağlamakta, bireysel olduğu kadar örgütsel işgücü başarımının sağlanması için zemin hazırlamaktadır. Çalışanların iş doyumunu yükseltmek için yapılması gereken örgütsel düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir:



- Örgütler kurum kimliğini açık bir şekilde ortaya koymalı, vizyonunu, misyonunu, stratejilerini ve politikalarını belirlemelidir. Çünkü şeffaflık iş doyumunu sağlayan bir unsurdur. Böylece çalışanlar ortak amaçlara ulaşmak için bilinçli ve istekli bir şekilde işbirliği içerisinde hareket ederler.
- İnsan kaynakları yöneticileri işgören bulma ve seçme sürecinde iş analizleri, iş gerekleri ve iş değerlendirmesini etkili bir biçimde kullanmalıdır. Böylece kişinin işe uyumu konusunda ortaya çıkabilecek sorunlar önlenir ve iş doyumunu artırır.
- Örgüt, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi için gerekli eğitim olanaklarını sağlamalıdır. Eğitim, örgüt içinde beşeri ilişkilerin gelişmesine, ekip ruhunun oluşmasına ve çalışanın kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunarak iş doyumunu artırır.
- İş güvencesi, çalışanlar için hayati bir önem taşır. Bu nedenle çalışana olağanüstü durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği konusunda güvence verildiği takdirde, çalışanın iş doyumunu yüksek olacaktır.
- Çalışan yaşamını sürdürmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için para kazanmak zorundadır. Çalışanın refah içinde yaşayabileceği ve hak ettiği ücret kendisine ödenmelidir. Ancak ücret iş değerlemesine göre hesaplanmalı ve adil bir biçimde ödenmelidir.
- Yöneticiler belirli aralıklarla çalışanların isteklerini ve örgütün aksayan yönlerini saptamak amacıyla çalışanlara anketler uygulamalıdır. Böylece çalışanın sorunları kısa sürede çözülür ve iş doyumunu artırır.
- Örgütlerde katılımcı yönetim uygulamalarına yer verilmeli, çalışanların işi ile ilgili konularda görüşü alınmalı ve çalışanların alınacak kararlara katılımı teşvik edilmelidir.
- Yükselme ve ödüllendirme için belirlenen kriterler herkes için eşit uygulanmalıdır. Örgüt içinde yükselme yolu açık tutulmalıdır. Yöneticiler ve işgörenler arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi uygulanmalıdır.
- Çalışanlara kişisel potansiyellerini kullanma imkânları sunulmalı, bunun için işletmelerde çalışanların çalışma alanları belli aralıklarla değiştirilebilir.
- Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili olarak daima yetki ve sorumluluk verilmeli, verilecek işlerde onların bilgi ve becerileri dikkate alınmalıdır.

- Çalışanlar arasında her zaman iyi bir iletişim olması sağlanmalıdır. İyi bir iletişim küçük bir sorunun bile atlanmamasına ve dolayısıyla da sorunun büyümemesine yardımcı olur.

Sonuç olarak, çalışma yaşamında bireyin olduğu kadar örgütlerin de iş doyumunu ile ilgili yükümlülükleri vardır. Bireysel başarı örgütsel başarıyı da beraberinde getirir. Bu nedenle örgütler, çalışanların iş doyumunu gerçekleştirmek için gerekli tüm faktörleri sağlamanın yanında, işe alım sürecinde pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun kişileri istihdam etmek, eğitim ve geliştirme süreçlerini gerçekleştirmek ve ayrıca kariyer planlarını da bu doğrultuda oluşturmak durumundadır.

## KAYNAKÇA

**Akıncı, Z. (2002).** "Turizm Sektöründe Çalışan Doyumunu Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.

**Aksu, G., Acuner, A., Tabak, R. (2002).** "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)" *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt 55, Sayı, 4:2.

**Ataay, İ., D. (1987).** *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, MESS Yayını, Eğitim Kitapları Dizisi:19.

**Ataklı, A., Dikmentaş E., Altınışık, S. (2004).** Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 6, sayı 2, Ankara, (erişim tarihi 20.11.2009.) [www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/1.71.pdf](http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/1.71.pdf).

**Baltaş, A. (2000).** *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

**Barutçugil, İ. (2004).** *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

**Baysal A.C. (1981).** *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.

**Baysal, A.C., Tekarslan, E. (1996).** *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, İstanbul.

**Bingöl, D. (1990).** *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.

**Buelens, M., Broeck, H. V. D. (2007).** "An Analysis Of Differences In Work Motivation Between Public And Private Sector Organizations", 65- 67.

**Centers, R. ve Bugental, P. (1966).** "Intrinsic and Extrinsic Job Motivations Among Different Segments Of The Working Population", *Journal of Applied Psychology*, 50, 193 - 197.

**Chacko T.I. (1983).** Job And Life Satisfaction, A Causal Analysis of Their Relationship, *Academy of Management Journal*, 26 (1), 163-169.

**Clark, A. E., (1997).** "Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work" *Labour Economics*, 4, 79.

**Cribbin, J.J. (1972).** *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, New York.

**Çetinkanat, C. (2000).** *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.

**Davis, K. (1981).** *Human Behavior at Work, Organization Behavior*, 6 th Ed., Mc Graw Hill. New York.

**Davis, K. (1988).** *İşletmelerde İnsan Davranışı/ Örgütsel Davranış.* Çeviri. Kemal Tosun. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

**Dicle, Ü., Dicle A. (1989).** "Motivasyon", *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 7.

**Erdoğan, İ. (1983).** *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

**Erdoğan, İ (1996).** *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcioğlu Basım Yayım, İstanbul.

**Erdoğan, İ. (1997).** *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272. İstanbul.

**Eren, E. (1989).** *Yönetim Psikolojisi*, Yön Ajans, İstanbul.

**Ergenç, A. (1982).** "İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti, Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri", *Yönetim Psikolojisi Ulusal Sempozyumu (II, 16-19, 11-1991)*, Ankara: TODAİE Yayınları, 309-340 (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 201).

**Erkmen, T., Şencan H.(1994).** *Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir.

**Feldman, C.D. ve Arnold, J.H. (1983).** *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, Mc.Graw-Hill International Book Company, Auckland.

**Freeman, R.B. (1978).** Job Satisfaction As An Economic Variable, *The American Economic Review*, Vol.68, No.2: 135-141.

**Gannon, M.J., Noon J.P. (1971).** Management's Critical Deficiency: Executives Unaware of Applicable Research, *Business Horizons*, (14): 49-56.

**Garcia-B., J., Gargallo-C.A., Marzo- N.M., Rivera T.P. (2005).** "Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences", *Women In Management Review*, Vol. 20, No. 4, 286-297.

**Gibson, J.L, Klein S.M. (1970).** "Employee Attitudes As A Function Of Age And Length Service: A Re-Conceptualisation", *Academy Of Management Journal*, Vol. 13, 411-425.

**Glenn, N.D., Taylor R. D. , Weaver C.N. (1977).** "Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multi-Study", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 62, 190-193.

**Greenberg, J. ve R. A. Baron (2003).** *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization*, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.

**Groot, W., Brink, H.M. (1999).** "Job Satisfaction Of Older Workers", *International Journal Of Manpower*, Vol. 20, No.6, 344. (erişim tarihi 12.04.2009), [Http://www.Cfib.Ca/ Research/Reports/Pdfaspects.Pdf](http://www.cfib.ca/research/reports/pdfaspects.pdf).

**Heller, D., Judge, T.A., Watson, D. (2002).** The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship between Job and Life Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, (23), 815-835.

**Hickson, C., Oshagbemi, T. (1999).** "The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research", *International Journal of Social Economics*, 26 (4), 537-544.

**Iris, B., Barret S.V. (1972).** "Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance", *Journal of Applied Psychology*, 56, 301-304.

**Kavanagh, M.J., Halpern M. (1977).** "The Impact of Job Level and Sex Differences on The Relationship Between Life and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 20, 66-73.

**Kaymaz, K. (2003).** *Çalışma Yaşamında Kalite*, <http://www.ikademi.com/endustri-iliskileri/234-calisma-yasaminda-kalite.html>. (erişim tarihi 15.02.2010).

**Kaynak, T. (1990).** Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi., Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

**Keser, A. (2005).** The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa Turkey, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt 7, sayı 2, Haziran 2005, ISSN 1303-2860.

**Kim, S. (2002).** *Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction*, Review of Public Personnel Administration, (22): 4: 279-294

**Kolasa, B.J. (1969).** *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çeviri. Kemal Tosun, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

**Koustelios, A. D. (2001).** "Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Grek Teachers", *The International Journal Of Educational Management*, 15/7, 354.

**Kuşdil, E. , Bayram, N. , Aytaç, S. , Bilgel, N.** *Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi*, [http://isguc.org/arc\\_view.php?ex=184#](http://isguc.org/arc_view.php?ex=184#), (erişim tarihi 14.07.2009).

**Lam, S.S.K. (1995).** Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(4): 72-78.

**Leck, J.D., Saunders D.M. (1992).** Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (5): 3: 219-230.

**Lee, J. (2006).** Impact of Family Relationships on Attitudes of The Second Generation in Family Business, *Family Bus, Review*, (19): 3: 175-19.

**Luthans, F. (1995).** *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc.

**Luthans F., Thomas L.T. (1987).** "The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Emprical Study: A Research Note", *Personel Review*, Vol. 18, No.1, 23-26.

**Miner, John B. (1992).** *Industrial/Organizational Psychology*, Mcgraw Hill.

**Motowidlo, S.J. (1984).** Does job Satisfaction Lead to Consideration and Personal Sensitivity?, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 910-915.

**Mottaz, C.J. (1987).** "Age And Work Satisfaction", *Work And Occupations*, Vol.14, No.3, 389-408.

**Muchinsky, P.M. (2000).** *Psychology Applied to Work* (Sixth Edition), USA: Wadsworth.

**Okpara, J.O., Squillace M., Erondü E.O. (2005).** "Gender Differences And Job Satisfaction: A Study Of University Teachers İn The United States", *Women İn Management Review*, Vol. 20,, No.3, 178.

**Okpara, J.O. (2006).** "The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers in The Oil Industry", *The Journal Of American Academy Of Business*, Vol. 10, No.1, 50.

**Oshagbemi, T. (2000).** "Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?", *International Journal Of Social Economics*, 27 (3), Pp. 213-226.

**Oshagbemi, T. (2003).** "Personal Correlates Of Job Satisfaction: Emprical Evidence Form Uk Universities", *International Journal Of Social Economics*, Vol. 30, No.12, 1210-1226.

**Orpen, C. (1978).** "Work and Nonwork Satisfaction: Causal Correlational Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 63, 530-532.

**Quarstein, V.A., McAfee, B.R., Glassman, M. (1992).** The situational Occurrences Theory of Job Satisfaction, *Human Relations*, 45,859-873.

**Poon, J.M.L. (2004).** "Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover İntention", *Personel Review*, Vol. 33, No.3, 325.

**Romzek, B.S. (1989).** Personal Consequences of Employee Commitment, *Academy of Management Journal*, 32 (3), 649-661.

**Saal, F.A., Knight P.A. (1988).** *Industrial and Organisational Psychology*. Science and Practica Brooks/Cole Publisher.

**Saunders, D.M. (1992).** Introduction to Research on Hirschman's Exit, Voice and Loyalty Model, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (5): 3: 187-190.

**Schoderbek, P.P., Cosier R.A., Aplin J.C. (1991).** *Management*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.

**Schultz, D.P. ve Schultz, S.E. (1998).** *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: Macmillan Publishing Company.

**Silah, M. (2000).** *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.

**Solmuş, T. (2004).** *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

**Spector, P.E. (1996).** *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

**Şenatalar, F. (1978).** *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ. Ü. Kitabevi, İstanbul.

**Şimşek, Ş. , Akgemci, T. ; Çelik, A. (1998).** *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

**Telman, N., Ünsal P. (2004).** *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

**Thakur, M. (2007).** "Job Satisfaction İn Banking: A Study Of Private And Public Sector Banks", *The Icfai Journal Of Bank Management*, Vol. 6, No. 4, 60-68.

**Tietjen, M.A., Myers, R.M. (1998).** "Motivation And Job Satisfaction", *Management Decision*, 36/4,.226-231.

**Tütüncü, Özkan, (2000).** Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:3, (erişim tarihi 24.01.2006) <http://www.İşbe.deu.edu.tr/Yayınlar/dergi/dergi06/tutuncu.html>,

**Usal, A. , Aslan Z. (1995).** *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

**Yammarino, F.J., Dubinsky A.J. (1987).** On Job Satisfaction: It's the Relationships That Count, *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 54, No. 4 (Dec., 1987), 804-809.

**Yıldırım, S. (1995).** "Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 50, No:1-2, Ocak-Haziran, 442.

**Yousef, D.A. (1998).** "Satisfaction with Job Security As a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment", *International Journal of Manpower*, 19 (2), 184-194.

