

## ÇALIŞANLARDA İŞ DOYUMU: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ayşen Temel EĞİNLİ<sup>(\*)</sup>

**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 yaklaşık olarak 70 yıldır işin anlamı, işin kişi için önemi ve işin kişiye sağladığı yararlar vb. konularda araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların önemli bir bölümü ise kişinin işinden memnun olup olmadığını ifade eden “iş doyumuna” odaklanmaktadır. İş doyumuna ya da doyumsuzluğu, kişinin güdülenmesi ile ilgili olduğu gibi aynı zamanda da çalışanın kendisi, işin özellikleri ve iş çevresi ile ilgili çok sayıda faktörden etkilenerek ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bir kişinin işi ile ilgili doyum düzeyini belirlemek oldukça güçtür. Bu çalışmada kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumunu düzeyleri ve iş doyumunu etkileyen faktörler incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** iş, iş doyumuna, iş doyumuna etki eden faktörler

**Abstract:** 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 etc. for about 70 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 not only the fact of the person’s being guided but also about 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. In this study, the satisfaction level of the employee in public and private sectors and the effects on the job satisfaction have been examined and the results of the research.

**Key Words:** job, job satisfaction, the effects on the job satisfaction

### I.Giriş

Günümüzde küresel pazar koşullarında rekabet eden işletmeler, hızlı bir şekilde değişen dinamiklere uyum sağlayarak fırsatları yakalamaya çalışmaktadır. Bir işletmenin dış çevrede başarılı olabilmesi ve rakiplerinden farklılaşarak öne çıkabilmesi, öncelikle iç çevresindeki dinamikleri etkili bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Bu noktada, işletmelerin iç çevresindeki en önemli değeri çalışanlarıdır.

Çalışanların işe yönelik tutumları, işe ve çalışmaya ilişkin tepkilerinin bir ifadesidir. İşe yönelik bu tutumlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Çalışanın işine karşı olumlu tutumları işinden memnun olma ya da iş doyumunu olarak ifade edilirken; işine karşı olumsuz tutumları işinden memnun olmama ya da iş doyumsuzluğu olarak açıklanmaktadır. İş doyumunu; işten duyulan genel

<sup>(\*)</sup> Arş. Gör. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Tanıtım Bölümü

doyum, ücretten duyulan doyum, güvenlikten duyulan doyum, sosyal çalışma koşullarından duyulan doyum, denetimden duyulan doyum, gelişme olanaklarından duyulan doyum olmak üzere farklı biçimlerde incelenmektedir. Çalışanın iş doyumsuzluğu yaşaması ise, işe geç gelme, devamsızlık, sık iş değiştirme, performans düşüklüğü gibi sonuçlara neden olmaktadır. Bu bağlamda, bir çalışanın işinden memnun olması işyerini de olumlu yönde etkilerken, memnun olmaması da işyerine yönelik olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

## II. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu kavramı, ilk defa 1920'li yıllarda incelenmeye başlanmış, ancak konunun önemi 1940'lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır. Çalışma yaşamı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırmasının yanında, her iş gününde yaşanan çeşitli duyguların birikimine de neden olmaktadır. Bu deneyimler sonucunda kişinin işe yönelik zihinsel ve duygusal olarak bir tutumu oluşmaktadır. İşe yönelik olumsuz birikimlerin söz konusu olması durumunda işinden ve işyerinden memnun olmayan mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Gerçekte istenilen ve hedeflenen ise, çalışanların yaptıkları işten ve işe ilişkin koşullardan memnun olmaları ve sonuçta işle ilgili bir doyuma ulaşmalarıdır. Bir kişinin iş doyumu, işle ilgili birçok faktörden etkilenerek oluşmaktadır. İş ile ilgili faktörleri değerlendirme ve işe ilişkin bir tutum geliştirme ise tamamı ile kişinin kendisiyle ilgilidir. Bu nedenle aynı işyerinde çalışan iki kişiden biri iş doyumu hissederken, diğersinin işi ile ilgili doyumsuzluk yaşaması söz konusu olabilmektedir.

İş doyumu genel olarak, kişinin işinden ve işle ilgili olan faktörlerden aldığı hazzı ve mutluluğu açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile iş doyumu, kişinin işle ilgili duygusal tepkilerinin bir toplamıdır. Locke (1976) iş doyumunu bir kişinin mesleği ile ilgili onu memnun eden olumlu duygusal bir durumu sağlaması olarak ifade etmektedir (Koustelios, 2001:354). 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: 389).

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: 1210). İş doyumu ile ilgili olarak yapılan tanımların temel olarak üç ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir ( Solmuş, 2004: 186):

- İş doyumu, çalışanın işe ilişkin subjektif ve içsel duygularını ifade eder, genel olarak gözlenemez ancak kişinin davranışlarından anlaşılabilir.
- İş doyumu, çalışanın elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumda yaşanır.

- İş doyumu, birbirlerinden ayrı ama birbiri ile ilgili birkaç tutum objesini kapsamaktadır.

İş doyumunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kuramların birçoğu iş doyumu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. İş doyumu 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 doyumu ya da doyumсуuzluğunun geliştiğini öne sürmektedir. Bu kurama benzer bir ifade Salancik ve Pfeffer (1977) tarafından geliştirilen “Kişilerarası Karşılaştırma Kuramı”nda kişinin iş doyumunun kendisine benzer diğerleri ile yaptığı karşılaştırmalar sonucunda oluştuğu açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile kişi diğerleri ile kendisini karşılaştırmasına bağlı olarak iş doyumuna ulaşmakta ya da ulaşmamaktadır (Okpara vd.2005:178).

Herzberg iş doyumuna ilişkin gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda iş doyumu ve iş doyumсуuzluğu kavramlarının birbirlerinin zıddı kavramlar olmadığını açıklamaktadır. Buna bağlı olarak geliştirdiği “Çift Etmek 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 doyumсуuzluğunun ortaya çıkmadığını açıklamaktadır. Bununla birlikte, çalışma koşullarının kötü olması, ücretin düşük olması vb. olumsuzlukların olması durumunda iş doyumсуuzluğunun ortaya çıkması söz konusu iken, bu olumsuzlukların düzeltilmesi sonucunda iş doyumunun ortaya çıkmadığını ifade etmektedir (Tietjen ve Myers, 1998: 226-231).

### III. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çalışanların işten duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumunu ifade eden iş doyumu kavramı, bir anlamda da işle ilgili koşullara yönelik geliştirilen pozitif tutumu açıklamaktadır. Bu noktada, yüksek iş doyumu 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 doyumсуuzluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanlar bir işe girdiklerinde işyerinin kendisine sağlayacağı koşullara ilişkin birçok konuda sözel ve yazılı anlaşmaya varmakta ve buna bağlı olarak iş sözleşmesi imzalamaktadırlar. Ancak bu anlaşmaların yanında kişilerin söz

konusu etmemelerine rağmen, çalışanın işten beklentilerini işyerinin de çalışandan beklentilerini açıklayan psikolojik anlaşmalar vardır. Psikolojik anlaşmalara göre kişi isteklerinin ya da beklentilerinin karşılanmadığını hissettiğinde, işine ve işyerine karşı negatif tutumlar geliştirmesi söz konusu olabilmektedir. Bu noktada, çalışanın iş doyumunun gelişmesinde elde edilenler ile beklentilerin birbiri ile ne kadar örtüştüğü iş doyumunun oluşmasında etkili olduğu ifade edilebilir.

İş doyumunun gelişmesinde işyerinin çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar bir anlamda belirleyici olmaktadır. 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 ne tür bir tutum geliştireceği büyük bir oranda sahip oldukları kişisel faktörlere bağlıdır. Kişinin aldığı eğitim, iş deneyimi, sosyal çevresi gibi faktörler işe ve iş koşullarına ilişkin değerlendirmeleri şekillendirmekte ve tutum geliştirilmesinde etkileyici olmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu ya da doyumsuzluğuna neden olan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir.

#### *A. Kişisel Faktörler*

İş doyumunun oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan kişisel faktörler, kişinin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler temelinde belirlenmektedir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi vb. faktörler de kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirmesini doğrudan etkilemektedir.

Kişinin içinde bulunduğu yaş ve yaşam dönemi, kişinin tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle kişinin işe ilişkin düşünceleri ve tutumlarında da yaşa bağlı olarak birtakım farklılıkların görülmesi mümkündür. Yapılan araştırmalar, yaş ile iş doyumunu arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Okpara, 2006: 50). Yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişki, kişinin ihtiyaçları ve biliş düzeyi ile ilgilidir (Gibson ve Klein, 1970: 411-425). Diğer bir ifade ile, yaşın artması ile birlikte çalışanın deneyimleri de artmakta ve buna bağlı olarak da doyum düzeyinde bir artış görülmektedir. Glenn ve ark.(1977) yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmaya göre; yaşı daha büyük çalışanların genç çalışanlara göre iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak da, genç çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe işten beklentilerinin arttığı ve bu nedenle iş doyumunun daha az olduğu ifade edilmektedir (Glenn vd., 1977: 190-193) .

Mottaz (1987) farklı yaş grupları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, genç çalışanların içsel motivasyona çok önem verdiğini, bu nedenle yaşı daha büyük olan 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 ifade edilmektedir. Çalışanların yaşının ilerlemesi yaşama 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: 389-408). Luthans ve Thomas (1987) iş doyumunu ve yaşa ilişkin gerçekleştirdikleri araştırmalarında yaş daha büyük çalışanların iş doyumunun azalmasına neden olan faktörlerin teknolojiye bağlı değişiklikler, üretim ve performansla yönelik ölçümler, aşırı iş yükü olduğunu açıklamaktadırlar. Yaşlı çalışanların gençlere göre teknolojiye bağlı değişikliklere daha zor uyum sağladıkları ve alıştıkları düzende bir değişimden hoşlanmadıkları için iş doyumlarında azalma meydana geldiği ifade edilmektedir (Luthans ve Thomas, 1987: 23-26).

İş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biri 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.,1999:344). Cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki Centres ve Bugental (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 kadın çalışanlardan daha fazla işte kendilerini ifade ediyor ve kendilerini gerçekleştirmeleri için daha fazla fırsat buluyor olması, işe verdikleri değerin artmasını dolayısıyla da iş doyumunun artmasını sağlamaktadır (Okpara, 2006: 51). Kadınların iş doyumunun azalmasında “işte kadın olma” nedeni ile ortaya çıkan engellemelerin büyük etkisi olduğu açıklanmaktadır. Bununla birlikte, kadınların ev ve aile ile ilgili sahip oldukları sorumlulukları nedeni ile daha fazla çatışma yaşamaları da kadınların iş doyumunun azalmasında bir etken olarak gösterilebilir. Garcia- Bernal ve ark. (2005:286) 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 bulunmuştur. İş koşulları faktörü ise kadın çalışanlar için iş doyumunun yaratılmasında önemli 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 olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda 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 (2003:51) üniversite öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında iş doyumunu ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiş, akademik personelin iş doyumunun hizmet süresi ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Akıncı (2002:1-25) turizm sektöründe hizmet veren çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörleri incelediği araştırmasının sonucunda çalışanların iş doyumunun en yüksek düzeyde psiko-sosyal faktörlerden etkilendiğini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile kişinin işteki koşullardan daha çok kişilerarası ilişkiler gibi sosyo-psikolojik faktörlerin etkisi ile iş doyumunun ya da doyumsuzluğunun geliştiği açıklanmaktadır.

İş doyumunu ve performans arasındaki ilişki incelendiğinde iki şekilde açıklama getirilmektedir. Birincisi, kişinin işte yüksek performans göstermesi durumunda işyeri tarafından ödüllendirildiği ve bu nedenle de yüksek iş doyumuna ulaştığı açıklanabilir. İkincisi ise, yüksek iş doyumunu hisseden kişinin yüksek bir performans sergilemesi söz konusu olmaktadır. Buna göre de kişi işinden doyum elde ettikçe iş performansında bir artış görülmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 21)

Kişinin işteki pozisyonu ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde kişinin işte üstlendiği rol/sorumluluk ve işyerindeki iletişim biçiminin iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda kişinin işyerinde geçirdiği zamanın iş doyumunu üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. İşyerinde geçirilen sürenin karşılığı olarak ödüllendirilen çalışanların iş doyumuhissettikleri, bununla birlikte işyerinde gönüllü olarak uzun süre çalışmaya istekli çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir(Oshagbemi, 2003:1227). Okpara'nın Nijeryalı petrol çalışanları ile gerçekleştirdiği kişisel özellikler ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonuçlarına göre, 10 yıldan daha fazla çalışan yöneticilerin, 10 yıldan daha az süre ile çalışan yöneticilere göre işlerinden daha doyumlu oldukları bulunmuştur. Erkek yöneticilerin ücret, olanaklar vb. kadın yöneticilerden daha fazla önem verdikleri ve iş doyumlarını etkilediğini göstermektedir ( Okpara, 2006: 54-55).

### *B.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 edildiğinde 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 sosyal ve ekonomik çıkarlara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir.

İş doyumunun oluşmasında en önemli ve temel faktörlerden biri ücrettir. Ücret, çalışan tarafından sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemekte, çalışanın işyerine yapmış olduğu katkıların bir karşılığı aynı zamanda emeğin bir değeri olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret çalışanların iş doyumunu ile yakından ilgili olan bir değişkendir. Çalışanın ücret ile ilgili beklentilerinin tam olarak karşılık bulmaması, hatta eşit statüdeki kişiler arasında karşılaştırma yapıldığında daha düşük ücret almanın iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Diğer yandan, ücretin düşük ya da yüksek olarak değerlendirilmesi çalışanın algılarına diğer bir ifade ile yaptığı işe karşılık hak ettiğini alması / almamasına yönelik algısı ile doğru orantılıdır. Clark ve Oswald (1995) iş doyumunu ve ücret arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında çalışanların iş doyumunu düzeyinde ücretin azalması ile birlikte bir düşüş görüldüğünü açıklamaktadırlar (Groot ve Van Den Brink, 1999: 344). Bununla birlikte, kişinin hizmet verdiği iş yerinde yaptığı işten dolayı ödüllendirilmesi ve ödül sisteminin adil bir şekilde işlemesi iş doyumunun artmasını sağlamaktadır. Çalışan işyerinde adil bir ödül sistemi olduğunda, başarısının karşılık bulacağı düşüncesine sahip olmakta ve çalışmalarının sonucunu alacağına inanmaktadır.

Bir işyerinde fazla işgücü devri olduğunda genellikle çalışanların iş doyumusuzluğu yaşadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise, çalışanların mevcut işyerinden beklentilerinin karşılanmaması durumunda başka bir iş arayışı içine girmeleri, kendilerini işyerine ait hissetmemeleri ve bu nedenle mevcut işyerinde 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, 2004:325).

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. Fiziksel çalışma koşullarının kötü/olumsuz olması durumunda çalışanların iş doyumunu 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. Bununla birlikte, iş yaşamında çalışanlar arasındaki ast - üst ilişkilerinde üstün asta yönelik davranışları, çalışanın işten doyum elde etmesinde önemli bir belirleyicidir. Üstün astları arasında eşit ve hakkaniyetli bir yaklaşım sergilemesi, anlayışlı ve açık bir iletişim biçimi benimsemesi çalışanların iş doyumunun artmasında belirleyici olmaktadır.

Bir iş yerinde çalışma süresi aynı zamanda iş deneyiminin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Özellikle aynı iş yerinde uzun süre çalışanların iş doyumunu 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, 2000:213-226).

Çalışanların iş doyumunun göreceli olarak, daha küçük ya da daha az sayıda çalışanın yer aldığı örgütlerde daha yüksek düzeyde olduğu görülürken, büyük örgütlerde çalışanların isteklerinin yönetim tarafından görülememesi nedeni ile daha düşük düzeyde iş doyumunu yaşadıkları ifade edilmektedir. Aynı zamanda büyük örgütlerde iş doyumunun düşük olmasına ilişkin olarak, çalışanlar arasında yakınlık ve arkadaşlık duygularının gelişmemesi de bir neden olarak gösterilebilir (Solmuş,2004: 189). Kanada'da gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olan çalışanların (% 44) küçük işletmelerde çalıştıkları, orta düzeyde iş doyumunun büyük işletmelerde çalışanların (% 40) en az düzeyde iş doyumuna ise orta düzeyde işletme çalışanlarının (% 38) sahip oldukları görülmektedir. Küçük işletmelerde iş doyumunun yüksek olmasının en önemli nedeni çalışanların (% 60) işverene ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven bulunmaktadır. Bununla birlikte, küçük işletmelerde çalışanların işyerinde arkadaşları ve üstleri ile iletişimlerinin oldukça doyum verici olmasının iş doyumunun yüksek olmasına neden olduğu açıklanmaktadır. Araştırma sonuçları kamu ve özel sektör çalışanları olarak değerlendirildiğinde ise, kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre işinden ve işyerinden daha çok doyumsuz oldukları belirlenmiştir. Kamu sektörü çalışanları, karar verme yetkileri, yönetici ve arkadaşları ile iletişimi ve ilişkileri, ücret, iş saatlerinde esneklik konularının işten duydukları doyumunu azalttığını ifade etmektedirler (<http://www.cfib.ca/research/reports/pdfspects.pdf>).

Thakur (2007) 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: 60-68). 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. Bununla birlikte kamu sektörü çalışanlarının daha çok içsel olarak motive oldukları görülmektedir. 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 Van den Broeck, 2007: 65-67).

#### **IV. Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma**

##### *A. Araştırmanın Amacı*

Bu çalışma ile kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumunu düzeyleri, iş doyumunu etkileyen faktörlerden ücret ve cinsiyetin incelenmesi ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin önem sırasının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

##### *B. Araştırmanın Örnekleme*

Araştırmada çalışma birimini kamu ve özel sektörde görev yapmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturulan organizasyonlar, İzmir’de faaliyet gösteren 3 özel, 2 kamu kurumu arasından seçilmiştir. Araştırmaya katılan özel ve kamu sektörlerindeki tüm çalışanlarına anket formu verilmiş, geri dönen anket sayısı 370’dir. Araştırma için, bu organizasyonların seçilmesinin nedeni İzmir’de faaliyet gösteren ve çalışanlarının kişisel gelişimine ve iş doyumuna önem veren kurumlar olmasıdır.

##### *C. Araştırmanın Yöntemi*

Kamu ve özel sektörde çalışanların iş doyumunu belirlemek üzere genellikle kapalı uçlu olarak tanımlanmış alternatifler arasından cevaplarını kayıt ettiği, önceden formüle edilmiş soru seti hazırlanmıştır. Kamu ve özel sektörde çalışanlardan oluşan küçük bir grup üzerinde deneme yapılarak soruların anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir. Bu soru seti ile demografik özelliklerin de yer aldığı bir anket formu düzenlenmiştir.

Araştırma için düzenlenen anketin birinci bölümü örneklemin demografik özelliklerini tanımlamaya yöneliktir. Anketin ikinci bölümü Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) kullanılarak hazırlanmıştır. MSQ iş doyumunu ölçer Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen 100 sorudan oluşan Likert tipi (1=hiç tatmin edici değil, 5=çok tatmin edici) bir ölçek olup, ölçeğin

Türkçe çevirisi 1985 yılında Baycan tarafından yapılmıştır. MSQ'yi yorumlamak için yüzdeler kullanılır. Sorulara yanıt olarak verilen beş alternatifin ağırlık puanları '1' numarayı bir saymak üzere '5'e kadar çıkmaktadır. Katılımcının her bir soru için vermiş olduğu ağırlık puanları toplanarak ham puan elde edilmektedir. Buna bağlı olarak *genel iş doyumu puanı* 20 – 100 arasında olmaktadır. Yüzdeler olarak; % 25 ve altı düşük iş doyumu, % 26 -74 arası orta iş doyumu, % 75 ve üzeri yüksek iş doyumunu ifade etmektedir.

#### D. Araştırma Bulguları ve Yorum

Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anket formlarının uygulanması sonucunda, katılımcıların cevapları ile elde edilen veriler SPSS 15.0 ve Excel programı aracılığı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular tablolar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

##### 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Kadın	47 (%12.5)
	Erkek	323 (% 87.3)
Yaş	20 – 25	68 (% 18.4)
	26 – 30	118 (% 31.9)
	31 – 35	64 (% 17.3)
	35 ve üzeri	117 ( % 31.6)
Medeni Hali	Evli	234 (% 63.2)
	Bekar	132 ( % 35.7)
Eğitim Düzeyi	İlkokul	21 ( % 5.7)
	Ortaokul	18 ( % 4.9)
	Lise	31 ( % 8.4)
	Üniversite	289 ( % 78.1)
	Yüksek Lisans	10 ( % 2.7)

Örneklemin % 12,5 'ini kadın, % 87,3'ünü erkeklerden oluşmaktadır. Örneklemin %18.4'ü 20-25 yaş grubu, % 31.9'u 26-30 yaş grubu, % 17.3'ü 31-35 yaş grubu, % 31.6'u 35 yaş ve üzeri grubu oluşturmaktadır. Örneklemin % 63.2'si bekar, % 63.2'si evlidir. Örneklemin % 5.7'si ilkokul mezunlarından, % 4.9'u ortaokul mezunlarından, % 8.4'ü lise mezunlarından, % 78.1'i üniversite mezunlarından, % 2.7'si yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır. Tablo incelendiğinde, örneklemin büyük bir bölümünün, 26 - 30 (% 31.9) ve 35 yaş üzeri (% 31.6) çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Çalışma Süresi ve Ücretine İlişkin Bulgular

Çalışma Süresi	1 yıldan az	145 ( % 39.2)
	1 – 5 yıl	134 ( % 36.2)
	6 – 10 yıl	75 ( % 20.3)
	11 yıl ve üzeri	13 ( % 3.5)
Ele Geçen Ücret (YTL)	801 – 1200	53 ( % 14.3)
	1201 – 1600	81 ( % 21.9)
	1601 – 2000	167 ( % 45.1)
	2001 – 2400	20 ( % 5.4)
	2401 – 2800	11 ( % 3)
	2801 – 3200	28 ( % 7.6)
	3201 ve üzeri	9 ( % 2.4)
Sektör	Kamu	252 ( % 68.1)
	Özel	118 ( % 31.9)

Örneklemin % 39.2'si 1 yıldan az çalışanları, % 36.2'si 1-5 yıl çalışanları, % 20.3'ü 6-10 yıl çalışanları, % 3.5'i 11 yıl ve üzeri çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklemin % 14.3'ü 801-1200 YTL, % 21.9'u 1202-1600 YTL, % 45.1'i 1601-2000 YTL, % 5.4'ü 2001-2800 YTL, % 3'ü 2401-2800 YTL, % 7.6'sı 2801-3200 YTL, % 2.4'ü 3201 YTL ve üzeri ücret almaktadır. Örneklemin % 68.1'i kamu çalışanı, % 31.9'u özel sektör çalışanıdır. Tablo incelendiğinde, çalışma sürelerine göre çalışanların % 75.2'lik bir bölümü, mevcut kurumunda beş yıldan daha az süredir görev yapmaktadır. Ele geçen net ücrete bakıldığında % 45.1'lik bölümün 1601-2000 YTL' lik dilimde yer aldığı görülmektedir.

## 2. İş Doyumu ve Kamu - Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması

Kamu ve özel sektörde çalışanların iş doyumu düzeylerinin farklı değişkenler tarafından etkilendiği görüşünden hareketle, aralarında bir farklılık olup olmadığı  $H_1$  hipotezi ile değerlendirilmek istenmektedir.

$H_1$ : Kamu ve özel sektör çalışanları arasında iş doyumu yönünden farklılık vardır.

Tablo 3: Sektör ve İş Doyumu Grubu Farklılığı

Sektör	İş doyumu Grup			Toplam
	Yüksek iş doyumu	Orta iş doyumu	Düşük iş doyumu	
Kamu	58 % 24,0	165 % 68,2	19 % 7,9	242 % 100
Özel	4 % 3,4	93 % 78,8	21 % 17,8	118 % 100,0
Toplam	62 % 17,2	258 % 71,7	40 % 11,1	360 % 100,0

Tabloda belirtilen şekilde kamu sektöründe çalışanların %24'ünde yüksek iş doyumu, %68,2'sinde orta iş doyumu, % 7,9'unda düşük iş doyumu bulunmuştur. Özel sektörde çalışanların ise % 3,4'ünde yüksek iş doyumu, % 78,8'inde orta iş doyumu, %17,8'inde düşük iş doyumu bulunmuştur. Bu yüzdeler genel olarak *yüksek iş doyumunun kamu sektöründe daha fazla olduğunu göstermektedir*. Bu yorumun % 95 güven düzeyinde geçerli olup olmadığını test etmek için ki-kare analizi yapılmıştır. 2 serbestlik derecesinde ki-kare değeri 27,814 % 95 güven düzeyi için anlamlıdır.  $P=0,000 < 0,025$  olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Sonuç olarak ankete katılan *kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumları düzeylerinin belirgin derecede farklı olduğu bulunmuştur*. Bu bulgulara göre *kamu sektöründe çalışanlarda iş doyumunu özel sektörde çalışanlara göre daha yüksektir*.

3. Cinsiyet ve işyerine karşı olumlu tutum oluşturma arasındaki ilişkiye ait bulgular

Çalışanların iş doyumunun oluşmasında çalıştıkları iş yerinin fiziksel özellikleri (iş ortamının binası, ısı vb.) ve psikolojik iklimi (arkadaşlık, ast-üst iletişimi vb.) son derece önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışanların işyerine karşı olumlu tutumlar geliştirmesi iş doyumunun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların cinsiyeti ile işyerine karşı geliştirdikleri olumlu tutumlar arasında bir farklılık olabileceğinden hareketle aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

$H_2$ : Kadın ve erkek çalışanlar arasında işyerine karşı olumlu tutumlar besleme konusunda farklılık vardır.

Tablo 4: *Cinsiyet ve İşyerine Karşı Olumlu Tutum Oluşturma*

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Çalışanların işyerine karşı tutumları olumludur	Kadın	47	2,96	1,021	,149
	Erkek	320	3,61	1,002	,056

Grup istatistikleri tablosundan görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların 47'si kadın 320'si erkektir. 2,96 ortalama ve 1,021 standart sapma ile kadınlar, 3,61 ortalama ve 1,002 standart sapması bulunan erkeklere göre olumlu tutum gösterme konusunda daha kararsız gözükmektedirler. Bu yorumun % 95 güven düzeyinde geçerli olup olmadığına test etmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Independent Samples t Test tablosunda iki tane p değeri bulunmaktadır. Bu p değerlerinden hangisinin testte kullanılacağını belirlemek için varyansların eşit olup olmadığını test eden Levene's Varyans Eşitliği testi yapılmıştır. Bu test için yeni bir alt hipotez geliştirilmiştir.

$H_{0alt}$  : Kadın ve erkek çalışanlar arasında işyerine karşı olumlu tutum besleme varyansları farklı değildir.

$H_{2alt}$  : Kadın ve erkek çalışanlar arasında işyerine karşı olumlu tutum besleme varyansları farklıdır.

$H_{0alt}$ :  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

$H_{2alt}$ :  $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

1.078 F değeri için  $p=0.3$  ile  $H_{0alt}$  red edilmektedir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanlar arasında işyerine karşı olumlu tutumlar besleme varyansları farklılık değildir. Bu durumda temel hipotezimizde *equal variances assumed* satırındaki p değeri kullanılacaktır. 365 serbestlik derecesinde,  $t= -4.156$  değeri ile  $p = 0.000$ 'dır.  $p<0.025$  olduğundan  $H_2$  hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanlar arasında işyerine karşı olumlu tutumlar besleme konusunda anlamlı bir farklılık vardır. Bu noktada, daha önce iş doyumuna yönelik gerçekleştirilen araştırma sonuçları değerlendirildiğinde kadın ve erkek çalışanların iş rolleri ile ilgili tanımlamalarının farklı olduğu görülmektedir. Kadınlar genellikle birincil sorumluluk alanı olarak "evi" ifade ederken, erkekler birincil sorumluluk alanı olarak "iş" tanımlamaktadır. Bu durum olumlu tutum beslemeyi etkileyebilmektedir.

#### 4. İş Doyumu ve Ücret Düzeyleri Arasındaki İlişki

Çalışanların iş doyumunu düzeyi çok sayıda faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler içinde ücret, kişinin hak ettiği / emeğinin karşılığı olarak gördüğü ücreti alması ile yakından ilişkilidir. Buna bağlı olarak çalışanların ücret düzeyi ile iş doyumunu düzeyi arasında bir farklılık olabileceği düşünülmektedir. İş doyumunu düzeyinin ücret düzeyi ile ilişkili olduğundan hareketle aşağıdaki hipotez sınanmaktadır.

$H_3$ : Ücret düzeyi ile iş doyumunu arasında ilişki vardır.

Tablo 5: Ücret Düzeyi ve İş Doyumu

Ücret düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	%95 Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
400-1200	49	1,86	,408	,058	1,74	1,97	1	3
1201-2000	245	1,96	,553	,035	1,89	2,02	1	3
2001-2800	31	2,16	,454	,082	1,99	2,33	1	3
2800 üstü	34	1,74	,511	,088	1,56	1,91	1	3
Toplam	359	1,94	,530	,028	1,88	1,99	1	3

Tabloda görüldüğü gibi anket çalışmasına katılanların 49' unun geliri 400 – 1200 YTL arasında, 245' inin geliri 1201 – 2000 arasında, 31' inin geliri 2001 – 2800 arasında ve 34' ünün geliri 2800 YTL' nin üzerindedir. İş tatmini gruplarında 1; yüksek iş tatminini, 2; orta düzeyde işi tatminini, 3; düşük düzeyde iş tatminini göstermektedir. Yani ortalama arttıkça iş tatmini düzeyi azalmaktadır. Buna göre 400 – 1200, 1201 – 2000 ve 2800 ve üstü gelir gruplarındaki çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek ve orta düzeyler arasında olduğu, 2001 – 2800 YTL gelir grubundaki çalışanların iş tatmini düzeylerinin ise ortanın biraz altında olduğu söylenebilir. Yorumun % 95 güven aralığında geçerli olup olmadığını test etmek için tek yönlü anova testi yapılmıştır.

## ANOVA

istatminigrup					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,334	3	1,111	4,055	,007
Within Groups	97,317	355	,274		
Total	100,652	358			

3/355 serbestlik derecesinde  $F = 4.055$  değeri ile  $p = 0.007$  olmakta ve  $H_3$  hipotezi kabul edilmektedir. Çalışanların ücret düzeyi arttığında işten duydukları doyum düzeyinin de arttığı ifade edilebilir.

## 5. İş doyumunu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Sıralaması

Çalışanların iş doyumunu etkileyen çok sayıda faktör olduğu incelenmiştir. Bu faktörlerden hangisinin çalışanlar üzerinde daha fazla, hangisinin daha az etkili olduğunu belirlemek amacı ile aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

$H_4$ : Çalışanların iş doyumunun gelişmesine etki eden faktörlerin önem derecelerinin sıralanışında farklılık vardır.

Tablo 6: İş Doyumu Önem Sırası

	Mean Rank	Önem sırası
İş doyumunu - calisma kosullari	3,57	2
İş doyumunu - yonetim ve denetim anlayisi	4,26	5
İş doyumunu - ust ast iliskisi	4,36	6
İş doyumunu - ise karsi hassasiyet	4,09	4
İş doyumunu- isten hoslanma	2,97	1
İş doyumunu – ucret	3,97	3
İş doyumunu - calisma haklari	4,78	7

“Mean rank” tablosunda görüldüğü gibi çalışanların 1. derecede önem verdikleri faktör işten hoşlanmadır. 2. çalışma koşulları, 3. ücret, 4. işe karşı

hassasiyet, 5. yönetim ve denetim anlayışı, 6. üst-ast ilişkisi ve 7. önemli çalışma haklarıdır. Bu yorumun istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için test istatistikleri tablosu kullanılmıştır. Buna göre; ki-kare = 145.176; 6 serbestlik derecesinde  $p=0.000 < 0.05$  olduğu için H4 hipotezi kabul edilmektedir. Değişkenlere verilen önem derecelerinin sıralanışı arasında farklılık vardır.

### V. Sonuç ve Öneriler

Çalışma hayatı, kişinin işyerine ve işe ilişkin edindiği çok sayıda deneyimin toplamından oluşmaktadır. Çalışan, çalışma hayatı süresince işle ilgili bilgi ve becerisini geliştirmesinin yanında yaşadığı mutluluk, üzüntü, endişe vb. duyguları açısından da gelişme sağlamaktadır. Kişinin 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 ne kadar memnun olduğu işini daha iyi yapması için bir koşul oluşturmaktadır.

Bunun tam tersi bir durumda, yani çalışanın işe ve işyerine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olması mutsuzluk ve doyumsuzluk getirecektir. Mutsuz ve doyumsuz çalışan, genellikle o işyerinde bulunmaktan ve sorumluluğunu üstlendiği işten hoşlanmamakta, bu nedenle de mümkün olduğunda işle ilgili beklentilerden kaçmak istemektedir. Kaçmak isteme duygusu 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.

Bu çalışmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumları arasında farklılık olup olmadığı değerlendirilmiş olup, kamu sektöründe çalışanların % 24'ünde yüksek iş doyumları, % 68,2'sinde orta iş doyumları, % 7,9'unda düşük iş doyumları bulunmuştur. Özel sektörde çalışanların ise % 3,4'ünde yüksek iş doyumları, % 78,8'inde orta iş doyumları, % 17,8'inde düşük iş doyumları bulunmuştur. Bu yüzdeler genel olarak yüksek iş doyumlarının kamu sektöründe daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, kamu ve özel sektör çalışanları arasında iş doyumları açısından bir farklılık olduğunu ifade etmek mümkündür.

İş doyumunu etkileyen faktörler çalışmada kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ayrı kategoride incelenmiştir. Bu bağlamda, iş doyumları ile ücret, iş doyumları ile cinsiyet, iş doyumları ile diğer faktörler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, çalışanlar açısından hangi faktörün iş

doyumunu üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu ve cinsiyet arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde, 365 serbestlik derecesinde  $t = -4.156$  değeri ile  $p = 0.000$ ,  $p < 0.025$  sonucuna göre kadın ve erkek çalışanlar arasında işyerine karşı olumlu tutumlar besleme varyanslarının farklı olduğu görülmüştür. İş doyumunu ve ücret arasındaki ilişki incelendiğinde ise, 400 – 1200, 1201 – 2000 ve 2800 ve üstü gelir gruplarındaki çalışanların iş doyumunu düzeylerinin yüksek ve orta düzeyler arasında olduğu, 2001 – 2800 YTL gelir grubundaki çalışanların iş doyumunu düzeylerinin ise ortanın biraz altında olduğu söylenebilir. 3/355 serbestlik derecesinde  $F = 4.055$  değeri ile  $p = 0.007$  ve Post Hoc testine göre 2001 – 2800 YTL ücret dilimindeki grubun diğer bütün gruplardan farklı olduğu belirlenmiştir. İş doyumunu ve yönetim anlayışı arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda % 95 güven düzeyinde  $r = 0.478$  değeri  $p = 0.000 < 0.025$  olduğu için, iş doyumunu ve yönetim anlayışı arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların iş doyumunu ile hangi faktörün ne düzeyde önemli olduğunu belirlemek amacı ile yapılan incelemenin sonucunda, çalışanların iş doyumunun gelişmesinde 1. derecede önem verdikleri faktör işten hoşlanmaya önem verdikleri, 2. derecede çalışma koşullarına, 3. derecede ücret, 4. derecede işe karşı hassasiyet, 5. derecede yönetim ve denetim anlayışı, 6. derecede üst-ast ilişkisi ve 7. derecede çalışma haklarına önem verdikleri görülmüştür.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında hem kamu hem de özel sektör çalışanları açısından ücretin iş doyumunu için öncelikli bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş doyumunun oluşmasında işten hoşlanma ve çalışma koşullarının ilk sıralarda yer alması dikkat çekicidir. Araştırmanın diğer dikkat çekici bir sonucu ise, çalışanlar iş doyumunun gelişmesinde çalışma haklarını en son sırada önemli olarak görmektedirler. Bu sonuç, kamu sektöründe yönetim ve denetim anlayışına, ast ve üst ilişkilerine, çalışma haklarına ilişkin herhangi bir düzenlemenin yapılmasının özel sektöre göre daha güç olduğu konusundaki inanışa dayanmaktadır. Bununla birlikte, kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlara göre işten daha fazla doyum elde ettikleri görülmesine karşın, iş doyumunun orta düzeyde olduğuna da dikkat edilmelidir.

Kamu sektöründe çalışanların orta düzeydeki iş doyumunun üst düzeye çekilebilmesi için, öncelikle iş doyumsuzluğunun ipuçlarına (iş gücü devri, devamsızlık, motivasyon düşüklüğü, hastalık oranlarının artması vb.) dikkat edilmelidir. Bu doğrultuda çalışanlar ile ilgili kayıtların sıklıkla kontrol edilmesi, dikkat çekici sonuçların incelenmesi ve buna yönelik araştırmaların yapılması gereklidir. Bununla birlikte, çalışanların işten hoşlanmaya 1. derece önem vermelerine bağlı olarak işe ilişkin koşulların düzenlenmesi ve işin sevilmesine ilişkin stratejilerin geliştirilmesi gereklidir. Bu noktada çalışanın işyerine kendini ait hissetmesi işe ilişkin çabalarına dikkat edilmesi ve eşit bir ödüllendirme sisteminin kullanılması önemlidir. Özellikle kamu sektöründe iş terfilerin çalışanın işteki başarısı ile paralel bir şekilde ilerlemesi olanaklı kılınarak, çalışanların örgütsel adaletin varlığına inanmaları ile iş doyumunun



gelişmesi sağlanabilir. Aynı zamanda çalışanın işlerin yapısında birtakım değişiklikler yapmasına (iş zenginleştirme) izin verilerek işten daha çok doyum alması sağlanabilir. Buna ek olarak, bir çalışanın sorumlu olduğu işi, işyerinin farklı birimlerinde yapması mümkün ise işten hoşnutsuzluk duyması önlenir. Kamu sektöründe çalışanların işten beklentilerinin daha üst düzeyde olması için işin yeniden tasarlanması ile ilgili öneri sistemlerinin kullanılması, bu önerilerin uygulamaya geçirilmesi hem verimliliği arttıracak hem de çalışanların işten daha çok doyum elde etmelerine katkı sağlayacaktır.

### Kaynaklar

- Akinci, Z. (2002) "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25
- Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Buelens, M., Van Den Broeck, H. (2007) "An Analysis Of Differences In Work Motivation Between Public And Private Sector Organizations", Pp.65-67
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel A., Marzo- Navarro M., Rivera- Torres P. (2005) "Job Satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences", *Women In Management Review*, Vol. 20, No. 4, Pp.286-27
- 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, Pp.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, Pp.190-193
- Groot, W., Van Den Brink, H.M. (1999) "Job Satisfaction Of Older Workers", *International Journal Of Manpower*, Vol. 20, No.6, P. 344
- Groot, W., Van Den Brink, H.M. (1999) "Job Satisfaction Of Older Workers", *International Journal Of Manpower*, Vol. 20, No.6, P. 344
- [Http://www.cfib.ca/research/reports/pdfaspects.pdf](http://www.cfib.ca/research/reports/pdfaspects.pdf) , 12.04.2008
- Izgar H. (2003) "İş Doyumu", *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi*, Ed: Hüseyin Izgar, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Koustelios, A. D. (2001) "Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Greek Teachers", *The International Journal Of Educational Management*, 15/7, P. 354
- Luthans F., Thomas L.T. (1987) "The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Empirical Study: A Research Note", *Personel Review*, Vol. 18, No.1, Pp. 23-26
- Mottaz C.J. (1987) "Age And Work Satisfaction", *Work And Occupations*, Vol.14, No.3, Pp. 389-408

- 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, P.50
- Okpara, J.O., Squillace M., Erundu E.O. (2005) "Gender Differences And Job Satisfaction: A Study Of University Teachers In The United States", *Women In Management Review*, Vol. 20,, No.3, P.178
- 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, P.1210
- Oshagbemi, T. (2003)"Personal Correlates Of Job Satisfaction: Emprical Evidence Form Uk Universities", *International Journal Of Social Economics*, Vol. 30, No.12, P.1226
- Poon, J.M.L.(2004) "Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover İntention", *Personel Review*, Vol. 33, No.3, P. 325
- Şimşek, Ş., Akgemci T,Çelik A. (1998) *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Solmuş, T. (2004) *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Solmuş, T. (2004) *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- 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 İcfai Journal Of Bank Management*, Vol. 6, No. 4, Pp. 60-68
- Tietjen, M.A., Myers, R.M.(1998) "Motivation And Job Satisfaction", *Management Decision*, 36/4, Pp.226-231