**T.C.**
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

# İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ

**Yüksek Lisans Tezi**

**Nida Tecellioğlu**
**200015949**

**İstanbul, Temmuz 2021**

**T.C.**
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

# İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ

**Yüksek Lisans Tezi**

**Nida Tecellioğlu**
**200015949**
**ORCID ID: 0000-0002-7913-0670**

**Danışman: Doç. Dr. Osman Bayraktar**
**ORCID ID: 0000-0003-2502-3578**

**İstanbul, Temmuz 2021**

## TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Nida TECELLİOĞLU'na aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işareti" veya "girintili yazım" biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; "küçük değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

# T.C.
# İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
# SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans programı öğrencisi Nida Tecellioğlu'nun İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **15.06.2021** tarih ve **2021-525/03** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

| | UNVANI, ADI SOYADI | ÜNİVERSİTE |
|---|---|---|
| TEZ DANIŞMANI | : Doç. Dr. Osman Bayraktar | İstanbul Ticaret Üniversitesi |
| JÜRİ ÜYESİ | : Prof. Dr. Yahya Fidan | İstanbul Ticaret Üniversitesi |
| JÜRİ ÜYESİ | : Dr. Öğr. Ü. Ayşe Asiltürk | Avrasya Üniversitesi |

**(*)** Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

## ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşüm imiş gibi göstermediğimi, kaynakça listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

**İTHAF**

*Sevgili anneme ve babama…*

## TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlamama yardım eden danışman hocam Sayın Doç. Dr. Osman Bayraktar'a öncelikle teşekkür ederim. Bu süreçte beni motive edip tezi bitirmem için gayret etmeme vesile olan yorumlama ve değerlendirme konusunda bana destek sağlayan dönem arkadaşım Saliha Kılıç'a teşekkür ederim. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında çok sayıda kişinin, yöneticinin ilgi ve desteğini gördüm. Hepsinin isimlerini ayrıca sayamayacağımdan kendilerine topluca teşekkür ediyor, bu tür bilimsel çalışmaların biraz da onların eseri olduğunu belirtmek istiyorum. Son olarak, bir yılımı alan bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral, sevgi ve desteklerini hiç esirgemeden, cömertçe sunan sevgili aileme teşekkür ederim.

## ÖZET

**Amaç.** Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaktır. İlave olarak, turizm sektöründen katılımcıların demografik özelliklerinin düzeylerine göre iş tatmini algılarında farklılık olup olmadığının sorgulanması amaçlanmıştır.

**Yöntem.** Araştırma evrenini Türkiye'de Turizm sektöründe çalışan kişiler oluşturmaktadır. Analizler 300 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarını ölçmek için Özçelik vd. tarafından geliştirilen ölçek (Ertuğrul, 2018), iş tatmini algılarını ölçmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Topaloğlu, 2019) kullanılmıştır. Anket formunda ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dört soruya yer verilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 24.0 yazılımı ile analiz edilmiştir.

**Bulgular.** Analizler sonucunda, araştırmanın "İnsan kaynakları uygulamaları iş tatminini etkiler" şeklinde belirlenen temel hipotezi; hem iç hem dış tatmin boyutuyla doğrulanmıştır. Katılımcıların yaş düzeyleri, eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri ile iş tatmini arasında istatistik olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır.



**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, İnsan kaynakları Uygulamaları, İş Tatmini

## ABSTRACT

**Purpose.** The aim of this study is to investigate the effect of human resources practices on job satisfaction. In addition, it is aimed to question whether there is a difference in job satisfaction perceptions according to the demographic characteristics of the participants from the tourism sector.

**Method.** The research universe consists of people working in the tourism sector in Turkey. Analyzes were carried out over 300 valid questionnaires. In order to measure the human resources practices of the participants, Özçelik et al. The Minnesota Job Satisfaction Scale (Topaloğlu, 2019) was used to measure job satisfaction perceptions (Ertuğrul, 2018). The questionnaire also included four questions about the demographic characteristics of the participants. The data obtained were analyzed with SPSS 24.0 software.

**Results.** As a result of the analysis, the basic hypothesis of the research determined as "Human resources applications affect job satisfaction" it is verified by both internal and external satisfaction dimensions. statistically significant relationships were found between the participants' age levels, education levels and duration of work and job satisfaction.



**Keywords:** Human Resources, Human Resources Practices, Job Satisfaction

# İÇİNDEKİLER

Özet ..... i
Abstract ..... ii
İçindekiler ..... iii
Tablolar Listesi ..... v
Şekiller Listesi ..... vi
Kısaltmalar Listesi ..... vii

**I. GİRİŞ ..... 1**

**II. KURAMSAL ÇERÇEVE ..... 3**

A. İnsan Kaynakları Uygulamaları ..... 3

1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ..... 4
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ..... 6
3. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütlere Etkileri ..... 16

B. İş Tatmini ..... 18

1. İş Tatmini Etkileyen Faktörler ..... 19
2. İş Tatmini Duygusunun Sonuçları ..... 21
3. İş Tatmini Kuramları ..... 22
4. İş Tatminsizliği Sorunu ve Sonuçları ..... 24

C. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Hipotezlerin Geliştirilmesi ..... 27

**III. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ..... 31**

A. Araştırmanın Tasarımı ..... 31

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi ..... 31
2. Araştırmanın Modeli ..... 31
3. Araştırmanın Yöntemi ve Verinin Toplanması ..... 32
4. Veri Toplama Araçları ..... 32

B. Bulgular ..... 37

1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ..... 37
2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular ..... 37
3. Demografik Değişkenler İle İlgili Hipotez Testleri ..... 44

**VI. SONUÇ VE ÖNERİLER ..... 48**

**EKLER ..... 51**

**KAYNAKÇA ..... 55**

## TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 1.** Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ..... 33
**Tablo 2.** Minnesota İş Tatmin Ölçeğine Ait Boyutlar..... 34
**Tablo 3.** Minnesota İş Tatmin Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri ..... 34
**Tablo 4.** İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .... 35
**Tablo 5**. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine Ait Boyutlar ..... 36
**Tablo 6.** İnsan Kaynakları Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri ..... 36
**Tablo 7.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri..... 37
**Tablo 8.** İnsan Kaynakları Uygulamalarının İçsel İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları ..... 40
**Tablo 9.** İnsan Kaynakları Uygulamalarının Dışsal İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları ..... 43
**Tablo 10.** İçsel İş Tatminin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması ..... 44
**Tablo 11.** Dışsal İş Tatminin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması ..... 46

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1.** Araştırma modeli ..... 32
**Şekil 2.** İnsan kaynakları uygulamaları ile içsel iş tatmini ilişkisi serpilme grafiği ..... 38
**Şekil 3.** İnsan kaynakları uygulamaları ile içsel iş tatmini ilişkisi P-P grafiği ..... 39
**Şekil 4.** Hata varyanslarının eşitliği (residuals) grafiği ..... 40

## KISALTMALAR LİSTESİ

**ILO** : International Labor Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

**DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi

**İİBF** : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**s.** : Sayfa numarası

# I. GİRİŞ

Kurumsal bir yapı içerisinde son derece büyük bir önemi bulunan insan kaynakları, sadece bir bölüm olmanın ötesinde, kurumların, sağlıklı bir şekilde operasyonlarını sürdürmeleri açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Geçen yıllarda daha çok çalışanlarla ilgili bürokratik süreçlerin takibi ve yönlendirilmesi alanlarında faaliyet gösteren insan kaynakları birimi, mevcut süreçte, kurumların birbirinden farklı organizasyonel operasyonlarında sorumluluk almakta ve yönlendirici bir kimlik ile hareket etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının da tetiklemiş olduğu bu süreç, insan kaynaklarının uygulamalarının daha değerli hale gelmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle çalışanların gelişimine ve kurumsal yapı içerisindeki üretkenliğin artmasına yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamalar, sistemin işleyişi açısından son derece önemli olarak değerlendirilmektedir.

Genel olarak bakıldığında, insan kaynaklarının hedefi, çalışanların yüksek verimlilik ve yüksek performans ile hareket etmelerini sağlamak üzerine kurgulanmıştır. Bu süreçte, çalışanların iş tatmini büyük bir öneme sahiptir. Kurumların işleyişin ve başarısında kilit role sahip olan çalışanların memnuniyeti kadar, yaptıkları iş ile ilgili tatmin duyguları da belirleyici olmaktadır. İş tatminini ortaya çıkaran etmenler genel olarak kişilikle etmenler ve kurumsal uygulamalar olarak iki başlık altında toplanabilir. Örgütlerdeki insan kaynakları uygulamaları, bireylerin iş tatminini doğrudan etkileyen kurumsal uygulamalar grubu içinde yer almaktadır.

Türkiye, dünyada turizm sektörü alanında önemli bir yere sahiptir. Diğer taraftan turizm de Türkiye ekonomisi için oldukça önemli bir sektördür. Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) verilerine göre, 2019 yılında en çok ziyaretçi alan 6. ülke yaklaşık 52 milyon kişi ile Türkiye olmuştur. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın sunduğu verilerde de ülke içinde turizm sektörünün toplam istihdama katkısı 2016 yılında %7,2 oranıyla turizmin istihdam yaratma noktasındaki önemin vurgulanmasına yardımcı olmuştur (Kaya, 2021, s. 31-33).

Turizm sektöründe personel devir hızı, diğer sektörlere oranla daha fazladır. Bunun en önemli nedenleri arasında turizmin sezonluk çalışma içermesi, hafta sonu ve gece çalışması gibi sektörün yapısal özellikleri bulunmaktadır. Kendine has yapısı sebebiyle oluşan çalışma koşullarını en iyi şekilde doğru insan kaynakları politikalarıyla düzenlemek mümkündür.

Turizm sektöründe rekabette üstünlük için verimlilik artışı sağlamak ve yenilik yapmak önemli ölçüde insan kaynakları uygulamalarının doğru bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle turizm sektöründe hizmet kalitesini arttırmanın en önemli yolu, istihdam edilen personelin memnuniyetinin sağlanmasıdır. Turizmin Ülkemize olan katkılarını göz önünde bulundurduğumuzda sektörde çalışanların iş tatmininin sağlanması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple çalışanların motivasyon ve aidiyet duygusunu arttırmak amacıyla işletmelerin doğru insan kaynakları politikaları uygulamaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmış ve sektörde çalışan 300 kişiye ulaşılmış olup veriler elektronik anket kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda, insan kaynakları uygulamalarının iş tatminini hem iç hem dış tatmin boyutuyla etkilediği görülmüştür. Ayrıca katılımcıların yaş düzeyleri, eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri ile iş tatmini arasında istatistik olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

# II. KURAMSAL ÇERÇEVE

## A. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

İnsan kaynaklarının, bir departman olmanın ötesine geçmek sureti ile mevcut süreçte erişmiş olduğu form, işletmelerin yönetim anlayışları kadar insan kaynaklarının yönetim anlayışının dönüşümü açısından da son derece değerlidir. İnsan kaynakları, iş ve çalışanlar ile ilgili süreçlerin doğru şekilde yönetilmesi için kendisine ait bir yönetim sistemine sahip olarak kurumsal yapının toplu çıkarlarının gözetilmesi için değerli olan uygulamaları hayata geçirebilmektedir (Ünal, 2002, s. 2).

İnsan kaynakları, stratejik ortak olarak bir yandan işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlarken, diğer yandan çalışanlarının çıkarlarını da gözeten bir sistem inşa etmeyi bir ilke olarak benimsemektedir. Bu ilkenin hayata geçirilmesinde insan kaynakların departmanının en önemli avantajı, çalışanlara dair her türlü bilgi ve veriye sahip olmasıdır. Çalışanlarla ilgili veriler iyi analiz edilip işletme kararlarında doğru şekilde kullanıldığında, insan kaynakları birimi işletme içindeki yönlendirme görevini yerine getirmiş olmaktadır (Yavan, 2012, s. 3-4).

Genel olarak bakıldığında, insan kaynakları yönetimi ile işletmelerin yönetim anlayışlarının, belirli açılardan birbirlerine benzerlik arz ettiği görülmektedir. Fakat zaman içerisinde görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetimi, kendi tespit ettiği ve belirlediği yönetim anlayışı unsurlarına istinaden, işletmelerin yönetim anlayışlarının da modern bir şekilde yenilenmesini sağlamaktadır. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin, işletmelerin yönetim anlayışlarına ne şekilde müdahil olduğunun da bir göstergesidir. İnsan kaynaklarını stratejik ortak olarak gören işletmeler, insan kaynaklarının bu katkısına her zaman açıktır. İşletmelerin bu beklentisi, insan kaynaklarının, işletme içerisindeki birçok diğer departmandan çok daha fazla sisteme hâkim olması ile ilintilidir (Saldamlı, 2008, s. 240-241).

İşletme yönetimlerinin süreçten yana elde ettikleri faydalar açısından ele alındığında, insan kaynakları yönetimi, çalışanların, bu süreçte, stratejik olarak nasıl bir konuma sahip olabileceklerine dair bir fikir vermektedir. Hem mevcut çalışanların hem de çalışan adayı olan bireylerin, stratejik bir bakış açısı ile işletme içerisinde

konuşlandırılması açısından, insan kaynaklarının kısa ve uzun vadeli atılımları, işletmelerin ve insan kaynaklarının kendi karar alma mekanizması içerisinde kritik bir noktadadır. Çünkü insan kaynakları yönetimi, sadece çalışanların teknik kimliklerine değil, sosyal anlamdaki kimliklerine de odaklanmakta ve işletme değerlerine en uygun çalışanların istihdamına önem vermektedir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016, s. 26).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevselliği, büyük ölçüde, işletmelerin yönetim anlayışlarına bağlıdır. Buna göre işletme yönetimlerinin modern ve nitelikli bir temele dayalı, katılımcı yönetim anlayışları, insan kaynakları yönetiminin işlevselliğini arttırırken, aksi bir durum, insan kaynakları yönetiminin sürece sağlayabileceği katkının düzeyini geriletecek, insan kaynaklarının yönetim odaklı faaliyetlerini kısıtlayacaktır. Bu görüntüde, insan kaynakları yönetimine sağlanacak olan desteğin ortaya çıkaracağı özgürlüğün işletme yönetimleri açısından yaratacağı katkıların önemine odaklanılması gerekmektedir. Engelleme ve kısıtlama odaklı bir bakış açısı, insan kaynaklarının yaratabileceği etkileri geçersiz kılabilecektir (Cingöz ve Akdoğan, 2013, s. 92-93).

## 1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İşletmeler için çalışanlarının uzun yıllar boyunca sıradan birer personel olarak değerlendirilmesi son derece normal bir husus olmuştur. Bu süreçte çalışanlar, sadece işletme içerisinde görevlerini yerine getiren ve buna istinaden de haklarını alan bireyler olarak görülmüşlerdir. Bu nedenledir ki personel yönetimi sistemi, uzun yıllar boyunca, belirli bir düzlemde işlemiştir. Sanayi Devrimi'nin yaratmış olduğu çalışan yapısı, uzun yıllar boyunca rutin bir şekilde ele alınmış ve istekleri uzun yıllar boyunca göz ardı edilmiştir. Teknoloji gelişmiş olmasına karşın insanın ve onun haklarının gelişimi mümkün olmamıştır (Benligiray 2007, s. 4-5).

Personel yönetimi gibi temel düzeyde çalışanları değerlendiren bir sistem, çalışanları sadece maliyete neden olan bir mekanizma olarak değerlendirmiştir. Bu tür bir değerlendirme, çalışanların asli niteliğini de büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Fakat geçen zaman göstermiştir ki çalışanlar değerlendirilmeleri ve geliştirilmeleri, işletmeler açısından son derece önemli olan unsurlardır. Aynı zamanda, personel yönetimi algısını terk etmek sureti ile artık insan kaynakları algısına geçiş yapılan süreçte, çalışanların bir maliyet unsuru değil, önemli birer kaynak oldukları yönündeki algı yerleşik hale gelmiştir. Bunda, stratejik insan kaynakları yönetimi algısının da temelini oluşturan, çalışanların işletmeler açısından son derece değerli olduklarına dair inancın da büyük bir

etkisi bulunmaktadır. Özellikle de çalışanların, çağın ihtiyaçlarına uygun olarak değerlendirilmesi gerektiği hususundaki yönelimler, stratejik insan kaynakları yönetiminin, personel yönetimi ve sonrasındaki süreçten temel farkını ortaya koymaktadır (Şahin, 2010, s. 136).

Stratejik insan kaynakları ile birlikte çalışanların işletmelere olan katkılarının çok daha detaylı ve geniş bir perspektiften ele alındığı görülmektedir. Artık çalışanlar, işletmelerin ayakta kalması için belki de en kritik unsur olarak değerlendirilmektedirler (Tunçer, 2012, s. 210).

Genel olarak ele alındığında ise işletmelerin zaman içerisinde, kademeli olarak personel yönetimi sisteminden stratejik insan kaynakları yönetimi sistemine geçişinde tetikleyici olan unsurları ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 27):

- Dünya genelinde, özellikle finansal anlamda, işletmeleri yakından ilgilendiren çok sayıda değişim yaşanmıştır.
- Yine dünya genelinde, nitelikli ve efektif işlere imza atan çalışanların sayıları artmıştır.
- Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmaların, zaman içerisinde, iş dünyası ile ilgili olan konulara da değinmesi ve fark yaratması söz konusu olmuştur.
- Geçmiş yıllara nazaran daha yüksek bir refah düzeyine erişilmesi neticesinde, çalışanların işletmelerinden yana olan beklentilerinin düzeyi de artmıştır.
- Sendikaların dünya genelinde daha güçlü ve süreçli değiştirme adına daha güçlü hale gelmesi neticesinde, çalışanların hakları konusunda da önemli gelişmeler yaşanmıştır.
- Çalışanların, işletmeleri içerisindeki değerlendirilmelerinde, sadece birer çalışan olmadıkları, aynı zamanda birer insan oldukları ve bu şekilde muamele görmeleri gerektiği konusu netleştirilmiştir.
- Teknolojinin hızlı ve etkin bir şekilde değişmesi neticesinde, insan hayatının ve işletmelerin tüm faaliyetlerinin içerisinde var olduğu görülmüştür.

- İş hukukuna yönelik düzenleme ve çalışmaların, çok daha fazla, çalışanlar lehinde geliştiği fark edilmiştir.

- Çalışan bireylerin daha entelektüel bireyler haline gelmeleri neticesinde, işletmelerine sağladıkları katma değerin önemi ve düzeyi daha iyi bir şekilde fark edilmiştir.

Sıralanan değişim nedenleri dikkatle incelendiğinde, dünya genelinde, artık insan faktörünün son derece değerli bir unsura dönüşmesinin önemi dikkati çekmektedir. Sistemin, insanı daha fazla önemsemesi ve insan için gerçek anlamda bir çıkarlar silsilesi oluşturması, işletmelerin de süreci bu yönde değerlendirmesini zorunlu hale getirmiştir.

## 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları, çalışanlar ile olan iletişim süreçlerinde, onlarla ilgili olarak süregelen olayları ve faaliyetleri takip etmek ile birlikte çalışanların şartlarının ve faaliyetlerinin iyileştirilmesi adına da çaba sarf etmektedir. Temel olarak bakıldığında, insan kaynakları uygulamaları arasında öncül ve rutin olan, işe alım sürecidir. Bu süreç, insan kaynakları açısından, işletmenin geleceğinin belirlenmesi adına son derece kritik bir değere sahiptir. Burada belirlenecek olan nitelikli ve etkili çalışanlar, işletmelerin, gelecekteki başarı ya da başarısızlıklarının da belirleyicisi olacaktır (Çavdar ve Çavdar, 2010, s. 81).

İnsan kaynakları uygulamaları, büyük ölçüde, çalışanların gelişimine ve onların sahip oldukları çalışma şartlarının iyileştirilmesine odaklı olarak gelişmektedir. Dönemsel olarak çalışanların, özellikle eğitim odaklı olarak gelişimleri, işletmelerin en fazla ihtiyaç duymuş oldukları konu olmakla birlikte insan kaynakları, dönemsel şartlara uygun eğitim programlarına hem zaman hem de bütçe ayırmaya çalışmaktadır. Bunun yanı sıra, insan kaynaklarının, çalışanların sınırsız bir şekilde desteklenmesine karşın sıkı bir şekilde denetlenmesi konusunda da önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu rol, işletme içerisindeki dengelerin korunması adına kritik bir uygulama olmaktadır (Ferecov, 2011, s. 28-44).

Bir departman olarak insan kaynaklarının uygulamaları, geçen zamanla birlikte bir kısıtlılık dahilinde işlemiş olsa da insan kaynakları yönetimine geçiş neticesinde, söz konusu yönetim sisteminin benimsediği temel uygulamaların çerçevesinin genişlediği görülmektedir. Bu uygulamalar içerisinde planlama, tedarik ve seçme, performans

yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve iş sağlığı ve iş güvenliği ön plana çıkmaktadır.

### 2.1. Planlama

Temel olarak istihdam planı ile başlayan bir yapısı bulunan planlama uygulaması, insan kaynakları açısından, en geniş çaplı fonksiyonlardan biridir. Buna göre planlamada, insan kaynakları yetkilileri, sadece kurumsal yapının içerisindeki şartlara ve dinamiklere göre değil, aynı zamanda, kurumsal yapının dışındaki şartlar ve dinamikler ile birlikte iş dünyasının ve toplumsal yapının değişen şartlarını da göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Bu şekilde bir gözetim, gelecek adına nitelikli ve her türlü şarta hazırlıklı olan bir kurumsal yapının kurularak mevcut, eldeki çalışan yapısından ya da istihdam edilen çalışanlardan en yüksek verimliliği almaya yardımcı olmaktadır (Yumuşak ve Kışlalıoğlu, 2013, s. 57-60).

İstihdam konusunun dışında ele alındığında, insan kaynakları yönetimindeki planlama yapısı, işlerin, mevcuttaki çalışanlarla ve en yüksek verimliliğe odaklı olarak gerçekleştirilecek şekilde oluşturulmaktadır. Bu sayede, insan kaynakları yönetiminin hedefi, işgücü maliyetlerini düşürmek, ancak çalışanları en pozitif şekilde motive edecek unsurları kullanmak ve bu şekilde de üretim, pazarlama ve satış etkinliğini arttırmaktır. Bunun için de planlama konusunda, insan kaynakları yönetimi açısından önem arz eden husus, mutlak olarak çalışan-iş yükü dengesinin kurulacağı şekilde bir iş planının oluşturulmasıdır (Demir ve Çavuş, 2010, s. 3).

Geniş bir çapta ele alındığında, insan kaynakları yönetimin planlama fonksiyonunun işleyişini ve amaçlarını aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Esen ve Adatepe, 2017, s. 732):

- İnsan kaynaklarının genel ve özel ihtiyaçları adına, uzun ve kısa vadeli öngörülerde bulunmak.
- Çalışanları örgüte bağlı hale getirmeye çalışmak ve verimlilik düzeylerini yükseltmek adına beklentilerine cevap vermek.
- İnsan kaynakları için gerçekleştirilen yatırımların gereken düzeyde geri dönüşüne imkân yaratmak.

- İnsan kaynakları ile ilgili ihtiyaçlarla kurumun birlikte bir şekilde faaliyetleri arasında etkileşim yaratmak.

- Örgütün istihdam imkanlarına ilişkin çalışanların uyumluluk düzeyinin arttırılmasını sağlamak.

- Örgütte, zaman içinde yaşanan teknolojik değişimin derecesine istinaden oluşan çalışan fazlalığının örgüt için yaratacağı sorunları önceden tahmin ederek gereken önlemleri almak.

- Etkin bir insan kaynakları planlaması sayesinde, örgüt yönetiminin denetim konusundaki sorumluluk yükünü hafifletmek.

İnsan kaynakları yönetimi dâhilindeki planlama, kurumsal yapının şekillenmesine göre kolaylıkla gerçekleştirilebileceği gibi karmaşık bir yapı ile de oluşturulması gerekebilir. Bu noktada, işletmelerin yönetim anlayışları ve planlama açısından, konuya ne denli profesyonel bir şekilde yaklaştıkları değerli olmaktadır. Bu şekilde, insan kaynaklarının planlama çabaları, mümkün olduğunca, olumlu sonuçlara eren bir kimliğe sahip olacaktır. Bu nedenle de insan kaynakları yönetimi açısından, planlama konusundaki profesyonel bilgi birikimi ve tecrübe önemli bir yere sahiptir (George, 2017, s. 2-3).

### 2.2. Tedarik ve Seçme

İstihdam süreci ile de ilintili olarak değerlendirilebilecek olan tedarik ve seçme faaliyeti, özellikle, nitelikli çalışanların tercih edilmesine yönelik olarak ortaya çıkan bir faaliyettir. Her ne kadar insan kaynakları açısından rutin bir faaliyet olarak görülse de istihdam, birçok farklı detayları içermesinden ötürü, tedarik ve seçme, stratejik bir bakış açısı ile değerlendirilmesi gereken bir fonksiyondur. Buna göre işletmeler, mümkün olduğunca geniş perspektiften ele alacakları bu süreçte, sadece çalışanların niteliğine değil, aynı zamanda, onlarla işletmenin uyumuna da bakacalardır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi anlayışı, sadece işletmenin değil, mevcut ve potansiyel çalışanların da çıkarlarını gözetmek durumundadır (Yüksel, 2007, s. 57).

Öte yandan, insan kaynakları yönetimi nezdinde, mevcut çalışanların işletme içerisinde yerlerinin belirlenmesi ve çalışan adaylarının detaylı bir şekilde değerlendirilmesi açısından, birçok farklı tekniğin uygulamaya konması gerekmektedir. Bu teknikler, çoğunlukla, çalışan adaylarının belirli bir hedefe yönelik olarak toplanması ve belirli kriterler dahilinde değerlendirilmesi sureti ile istihdam edilmesi ya da tercih edilmemeleridir. Bunlar için işletmeler hem genel-geçer yöntemleri kullanabilecekler hem de kendilerinin geliştirmiş olduğu tedarik ve seçme yöntemlerini kullanabileceklerdir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016, s. 28).

Tedarik ve seçim fonksiyonunda, son yıllarda, insan kaynakları yönetimi açısından önem arz eden hususlardan bir tanesi de mevcut çalışanlar ile çalışan adaylarının ekip çalışması konusundaki uyumluluklarının, bir değerlendirme unsuru olarak kullanılmaya çalışılmasıdır. Bu şekilde, insan kaynakları yönetimi, başarılı bir çalışma düzeni oluşturabilmek adına, doğru çalışanı istihdam edebilmek ve de mevcut çalışanları, spesifik noktalarda görevlendirmek üzerine odaklanmaktadır (Kaya ve Kesen, 2014, s. 100).

İnsan kaynakları yönetimi açısından, tedarik ve seçim süreçlerinin içerikleri, her geçen gün daha da derinleşmektedir. Bu derinlik, işletmeler için en uygun ve en nitelikli çalışanı tespit ve tayin etmek ile ilintilidir. Sadece yeni çalışan adaylarının değerlendirilmesine dayalı olmayan bu süreç, bir bakıma, eldeki çalışanların doğru yerlerde konuşlandırılarak onlardan yüksek verimlilik elde edilmesi adına da değerlidir. Buna göre insan kaynakları profesyonelleri, öncelikli olarak ellerindeki mevcut çalışanları kazanarak ve sistemin gereken noktalarına entegre ederek tedarik ve seçim sürecini nitelikli hale getirebileceklerdir (Shammot, 2014, s. 35-36).

### 2.3. Performans Yönetimi

Genel olarak bakıldığında, her ne kadar çalışanlar, bağlı bulundukları kurumlardan ücret almalarına bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren bireyler olarak değerlendirilseler de onların üretkenliği ve süreçlerin içerisine istekli bir şekilde dâhil olması, işletmeler için başarı-başarısızlık farkının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenledir ki işletmeler açısından artık önem arz eden husus, her ne şekilde olursa olsun, çalışanlardan yüksek verim elde edebilmek adına, onların performanslarını yönetmeye odaklı tüm uygulamaları benimsemeleridir. Bu sayede, çalışanlara verilen değerin düzeyinin de artması söz konusudur (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s. 286).

Uygulamaları açısından ele alındığında, insan kaynakları yönetiminin, performans yönetimi konusundaki fonksiyonlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özgener, 2003, s. 176):

- Çalışanların düzenli bir biçimde, spesifik ve net bir hedefe yönelik olarak çalışmasına imkân sunacak şekilde destek sağlamak.
- Çalışanları hem kendi çıkarları hem de bulundukları kurumun çıkarlarına yönelik olarak hareket etme hususunda teşvik eden taraf olmak.
- Çalışanların pozitif bir şekilde ortaya koydukları davranışların sürdürülebilirliği için yönlendirici konumdaki bir motivasyon aracı olarak hareket etmek.

Doğrudan doğruya, insan kaynakları yönetimi açısından ele alındığında, bu departmanın ve yönetim anlayışının başarısı, birimin, doğrudan doğruya çalışanlarla iletişim içerisinde olması neticesinde, çalışanların başarılı bir performans sergilemesine yardımcı olacaktır. Çünkü çalışanlar, kendileri ile doğrudan iletişim içerisinde olan insan kaynakları departmanının ortaya koymuş olduğu performansı kendi performansları ile özdeşleştirmekte, böylelikle de insan kaynaklarından almış oldukları desteği, kendileri için bir performans destek unsuruna dönüştürmektedirler (Uysal, 2015, s. 37-38).

İnsan kaynakları yönetimi açısından, performans yönetimi konusunda ön plana çıkan husus, insan kaynaklarının, performansın hem yaratıcısı hem destekleyicisi hem de yöneticisi olma zorunluluğudur. Buna göre insan kaynakları yönetimi anlayışında, performans, çalışanların bilfiil ortaya, yüksek düzeyde koymaları beklenen bir unsurken, bu durumun destekleyicisi, dengeleyicisi ve denetleyicisi, insan kaynakları birimi olarak görülmektedir (Wood, 1999, s. 367-369). Çalışanların performansını takiben ve performanslarından dolayı karar vermek, insan kaynakları yönetiminin öncül görevlerinden biridir. Performans ve değerlendirme, çalışanların iş sürecinde dikkate aldığı kritik konulardan biridir ve insan kaynakları yönetimi bunu adil ve tarafsız yapmaya çalışır (Kaya ve Kesen, 2014, s. 99-100).

### 2.4. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetimi açısından, mevcut çalışanlardan faydalanmak adına geliştirilen stratejiler son derece önemli olsa da bu stratejiler, büyük ölçüde, çalışanların yeteneği kadar, çalışanların mesleki ve sosyal anlamdaki eğitimlerine ve gelişimlerine de bağlıdır.

Bir başka deyişle, insan kaynakları, mevcut çalışanların, mesleki olduğu kadar sosyal anlamda da sağlanacak eğitim desteği ile birlikte gelişimlerine yardımcı olmak ve öncelikle, işletmenin çıkarlarına uygun olarak gelişimlerine odaklanmak durumundadır. Bu noktada, insan kaynaklarının belirleyeceği strateji ve pratiğe aktaracağı uygulamalar, sürecin gelişimi açısından son derece önemli olacaktır (Yıldız, 2014, s. 220-223). İnsan kaynaklarının, modern yönetim anlayışı açısından en değerli uygulaması olarak dikkati çekmektedir. Çalışanların, mevcut, sahip oldukları teknik bilgilerin ötesine geçerek, çağın, mesleki anlamdaki gereksinimlerine sahip olmaları açısından, eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenlenmektedir (Kaya ve Kesen, 2014, s. 99).

İşverenler, örgüt içindeki herhangi bir ihtiyacı/ihtiyaçları karşılamak ya da bir sorunu çözmek için bir yöntem olarak çalışan eğitimine yatırım yapmaktadırlar. Mevcut süreçteki ekonomi anlayışında, artan uluslararası rekabet nedeniyle işletmeler, çalışanlarını güçlendirmek ve üretkenliği ve kârı en üst düzeye çıkarmak adına çalışanların becerilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Hızlı hareket eden, sürekli değişen küresel ekonomi, yeni bir iş düzenini zorunlu kılmaktadır ve her düzeyde esnek, çok yetenekli, bilgili ve uyarlanabilir bir işgücü gerektirmektedir. Geleneksel eğitim, bir işi iyi yapmak için gerekli olan bilgi, imkân ve becerilerin öğretilmesini sağlarken çalışanların eğitimi ve gelişimi, bir çalışanı gelecekteki işlere odaklamakta ve hazırlamaktadır. Artan kârlılık, daha yüksek verimlilik oranları, daha düşük devir oranları ve artan şirket sadakati gibi belirli çalışan eğitimi çıktıları, pratikte gözlemlenen ve literatürde de değinilen çıkan ana faydalardan bazılarıdır (Kriemadis ve Kourtesopoulou, 2008, s. 33).

Öte yandan, insan kaynakları yönetimi, çalışanların niteliğini arttırmak kadar, yöneticilerin de yönetme becerisini geliştirmek adına eğitim faaliyetlerine odaklanmaktadır. Özellikle de sosyal anlamda yöneticilerin becerilerini geliştirmeye odaklanan eğitim faaliyetleri, yönetici-çalışan etkileşimini, mümkün olduğunca olumlu bir eksende ilerletmeyi hedeflemektedir. Çünkü yöneticiler, her ne kadar artık yönetim düzeyinde sorumluluklar alıyor olsalar da çalışanlarına dair olan yönetim ve iletişim konusundaki becerileri sürekli olarak bir farklılık ve farkındalık ihtiyacı duymaktadır. Bu nedenle de insan kaynakları, yöneticiler için de özel ve farklı hedefleri olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine odaklanmaktadır (Alayoğlu, 2010, s. 76).

Bir başka açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetimindeki eğitim anlayışının, büyük ölçüde, dijital eğitim faaliyetleri ile daha pozitif bir şekilde, ilintili hale geldiği görülmektedir. Buna göre işletmelerde, insan kaynaklarının öncülüğünde, yöneticilerin ve çalışanların gelişimlerine yardım sağlayacak şekilde, dijital unsurların yoğun bir şekilde kullanıldığı ve sürdürülebilirlik düzeyi yüksek olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, son yıllarda gerçekleştirildiği görülmektedir. İşletmeler, bu dijital eğitimler ile yönetici ve çalışanların, sürekli olarak kendilerini geliştirme imkânı bulmalarına odaklanmaktadırlar (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013, s. 109).

## 2.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramı, çalışanların bireysel iş yaşamları için son derece değerli olmakla birlikte onları istihdam eden işletmeler açısından da son derece önemlidir. Bu nedenle de kariyerin, yönetimi gereken bir kavram olduğu görülmekte ve kariyer yönetimi konusunda, işletme yönetimlerinin ve insan kaynakları departmanının katkılarının önemi dikkati çekmektedir. Kariyer yönetiminde işletmeler, insan kaynakları aracılığıyla, çalışanlarının beklentilerine uygun olarak hareket etmek ve onları yönlendirmek durumundadırlar. Kariyer yönetimi sürecinde yazılı ve yazılı olmayan tüm unsurlar ön plana çıkmaktadır (Gök, 2006, s. 128).

Literatürde, konu ile ilgili olarak yapılan değerlendirmelere bakıldığında, kariyer yönetiminin, insan kaynakları yönetimi anlayışı dahilinde, dönemsel beklentilere uygun olarak gerçekleştirilen kariyer gelişim faaliyetlerinin bütününü kapsadığına dair görüşlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik, kariyer yönetimi açısından belki de en önemli unsur olarak dikkati çekmektedir. Bu noktada da işletme yönetimleri, insan kaynakları aracılığıyla, nitelikli bir kariyer yönetimi konusunda, çalışanların beklentilerine uygun olacak türden kariyer yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek ve bunlara sürdürülebilirlik kazandırmakla yükümlü olarak görülmektedirler (Kılıç ve Öztürk, 2009, s. 47).

İnsan kaynakları nezdinde, kariyer yönetimi faaliyetlerinin önemine dair unsurları, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aytaç, 2005, s. 120):

- İş gücünün çeşitliliğine ve zenginliğine destek sağlamak.
- Gelecekte ihtiyaç duyulması muhtemel olan nitelikli iş gücü ihtiyacının giderilmesine destek sağlamak.

- Kariyer konusundaki bireysel ve kurumsal belirsizliklerin ortadan kaldırarak geleceğe dair doğru ve net bir yol haritası belirlemek.
- Kurum içerisindeki yeni yapılanmada, kurumların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde, kurum içerisinde istihdamı kolaylaştırmak.
- Kurum içerisinde, geleceğe dair yetenek, bilgi birikimi ve tecrübe stoklamak.
- Mesleki uzmanlaşma konusunda bir zemin yaratmaya çalışmak.
- Her bir çalışan bireyin kendisi için bir hedef belirlemesini sağlamak.
- Kariyer gelişimleri ile birlikte, çalışanlar arasındaki yetenek, bilgi ve tecrübe transferini sağlamak.

Öte yandan, insan kaynakları açısından, kariyer yönetimi sürecinde, ön plana çıkarılması gereken üç önemli husus bulunmaktadır. Bunların başında gelen terfi hakkıdır. Adil ve makul bir anlayış ile birlikte terfi kararının alınması adına, insan kaynaklarının raporlaması ve değerlendirmeleri önemlidir. İkinci bir husus yer değiştirme ya da transferdir. İçerisinde olumlu ve olumsuz unsurları aynı anda barındıran bu faaliyet, çalışanların, ortaya koymuş oldukları performans kötü olsa bile, onun gelişimi adına, gereken değişikliklerin yapılmasını öngörmektedir. Son olarak ise oryantasyon ya da tanıtım gerek yeni gerekse de işletme içerisinde mevcut olan çalışanların, belirli bir iş ya da görev konusunda bilinçlendirilerek kendilerini söz konusu iş ya da görevin dahilinde olduğu sürece hazırlamaları adına bir destek unsurudur (Koçer, 2015, s. 18-20). Çalışanlar, organizasyonun önemli bir parçasıdır ve kariyer planlamaları zorlu bir rekabetteki bir organizasyonun kazandığı başarı kadar önemlidir. İşte bu nedenle insan kaynakları yönetimi mesleki eğitim gibi faaliyetlerle kariyer planlamaları hakkında çalışanlarına tavsiyelerde bulunmaktadır (Kaya ve Kesen, 2014, s. 100).

### 2.6. Ücret Yönetimi

İşletmeler, çalışanlarına, emekleri karşılığında bir ödeme gerçekleştirse de bu ödemelerin anlamı, detayların ortaya konması ile belli olmaktadır. Buna göre işletmeler, insan kaynakları aracılığıyla bir ücret politikası belirlemekte ve çalışanlarına, bu politikalara uygun olarak bir ücret ödemektedirler. Fakat bu süreçte önem arz eden konu, mümkün

olduğunca hakkaniyetli, kontrollü ve denetimi yoğun olan bir ücret yönetimi mekanizmasının oluşturulmasıdır. İnsan kaynakları, bu yönetim mekanizmasını oluştururken ve sürdürürken, çalışanlar arasında ciddi ölçekli ve hassas bir denge kurmaya dayalı olarak sürdürülebilir bir yapıyı öngörmek durumundadır. Ücretin, çalışanların performans ve psikolojisini doğrudan etkilediği düşünüldüğünde, insan kaynaklarının süreçteki rolü daha hassas olmaktadır (Alayoğlu, 2005, s. 24-25).

İnsan kaynakları aracılığıyla, doğru şekilde tasarlanmış olan bir ücret yönetimi sürecinin ortaya çıkardığı unsurları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Alayoğlu, 2005, s. 24-25):

- Nitelikli çalışanları çekme: İşletmenin benimsediği, uyguladığı ve sürdürülebilirliği olan başarılı ücret yönetimi politikaları, potansiyel çalışan adayları için bir çekicilik unsuru olmaktadır.

- Mevcut çalışanları tutma: Mevcut ve işletmeye emek veren çalışanların, verdikleri emek karşısında yeterli ücret düzeyine sahip olmaları, onların kurumsal anlamdaki bağlılıklarını güçlendirmektedir.

- Motivasyon: İş-çalışan-ücret dengesinin başarılı bir şekilde sağlanması, özellikle de rutin görevler ile fazladan görevler için yeterli ücret düzeyine erişilmiş olması, çalışanların motivasyon düzeyini arttıracaktır.

- Performans artışı: Adil ve nitelikli bir ücret yönetimi yapısı, çalışanların ve genel olarak işletmenin ortak olarak performansının artışını sağlayacaktır.

- Verimlilik artışı: Adil ve nitelikli bir ücret yönetimi yapısı, öncelikle çalışanların kişisel anlamda işletmeye olan verimlilik desteğini arttıracaktır; daha sonrasında ise işletmenin üretim, pazarlama ve satış süreçleri için bir verimlilik artışı söz konusu olacaktır.

Ücret yönetimi konusunda hem işletme yönetimleri hem de insan kaynakları, piyasa genel koşullarını mutlak olarak göz önünde bulundurmakla yükümlüdürler. Özellikle de insan kaynakları, çalışanlarla daha yakından ilişkilere sahip olması vesilesi ile mutlak olarak çalışanların ücret konusundaki beklentileri, işletmelerin finansal durumları ve iş yükü gibi hususları göz önünde bulundurmak sureti ile bir ücret yönetimi

süreci tasarlamak zorundadırlar. Eğer ki piyasa koşullarının altında ya da gerisinde kalan türden bir ücret yönetimi politikası benimsenirse, bu durum, işletmenin, çalışanlara olan etkileşiminin olumsuz bir düzlemde yaşanmasına sebebiyet verebilecek, insan kaynakları da bu sürecin sorumlusu olarak algılanabilecektir (Canman, 2000, s. 231). Performans yönetimine paralel olarak, maaş yönetimi, insan kaynakları yönetiminin performansı ve kurumdaki bilgi kapasitesi nedeniyle çalışanların ödüllerini beyan etmek için değerli bir işlevidir. Bu süreçte, insan kaynakları yönetimi, çalışanların kapasitelerine dikkat eder ve onlara hak ettiği ücretleri vermeye çalışmaktadır (Kaya ve Kesen, 2014, s. 100-101).

### 2.7. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Çalışanların işletmeler için değeri göz önünde bulundurulduğunda, en ciddi düzeyde önemi olan konulardan biri çalışanların sağlık durumlarının gözetilmesidir. Bu şekilde uygulanan iş güvenliği ve çalışan sağlığı kavramları işlerin düzgün bir şekilde yapılması kadar çalışanların sağlık durumlarının da sürekli korunması adına önem arz eden hususları ifade etmektedirler. ILO'nun yaptığı tanımda iş güvenliği ve çalışan sağlığı hem işin hem de çalışanların sağlıklı ve rahat bir biçimde, iş ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına, farklı önlemlerin alınmasına dayalı, korumaya odaklı bir sistemdir (ILO, 2001, s. 19). Öte yandan iş güvenliği ve çalışan sağlığı, bireyin, fiziksel anlamda sınırlı olmayan, aynı zamanda, psikolojik olarak da tam olarak pozitif bir noktaya erişmesi adına gereken iş şartlarının tahsis edilmesi ve bunun işin zorunluluğu olduğu göz önünde bulundurularak, sürdürülebilir bir şekilde uygulamaya konmasıdır (Çiçek ve Öçal, 2016, s. 108).

Çalışanların sağlığı temelinde ele alındığında, iş dünyası nezdinde kritik öneme sahip olan konuların başında iş güvenliği gelmektedir. İş araç ve gereçleri ile birlikte iş ortamını yoğun olarak kullanan çalışanlar, iş güvenliği ile yüksek standartlara erişme ve bu şekilde de iş yükünün ortaya çıkarabileceği fiziksel ve mental sorunlardan korunmak adına, bağlı bulundukları işletmelerin gereken iş güvenliği önlemlerini, yeterli şekilde almalarını beklemektedirler (Özkılıç, 2007, s. 91). İş güvenliği hususu, bilhassa, çalışma açısından, içerisinde ciddi riskleri barındıran alanlarda çok daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışanların yaşamlarını ve genel sağlık durumlarını engelleyecek cinsten hataların yaşanmaması adına, alınacak iş güvenliği önlemleri, işlerin niteliği açısından da önemlidir (Kurt, 2013, s. 121).

İşçi sağlığı ve güvenliği konuları, çalışanlar ve işletme yönetimleri açısından eşit bir değerde öneme sahipken, sürecin tam orta noktasında bulunan aktör insan kaynakları olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, çalışanların mutlak çıkarlarına destek vermesi vesilesi ile bu iki konuya dair tüm önlemlerin işletmeler içerisinde alınmasını önemli olarak görmektedir. Bu nedenle de çalışanların pozitif yönde koşullandırılmalarına yönelik olarak teşvik edilmeleri söz konusu olmakta ve gereken tüm önlemler, işletmenin aktif olduğu alan ve mekanlarda alınmaya çalışılmaktadır (Uysal, Karabat ve Savaş, 2016, s. 63-64).

## 3. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütlere Etkileri

Kurumsal planlama açısından çalışanlar, geçmiş yıllarda, sıklıkla göz ardı edilen aktörler olmuşlardır. Fakat çalışanlar, işletmelerin fonksiyonlarının devamlılığı açısından en önemli aktörlerdir. Bu konuda, işletmelerin yönetimsel olarak uyarılması ve doğru şekilde yönlendirilmeleri adına insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Piyasadaki rekabetin sadece üretim ve satışla ölçülmediği, bunun ötesinde, yönetimsel fonksiyonların kalitesinin de ön plana çıktığı mevcut süreçte, işletmeler açısından çalışanların memnuniyeti ve gelişimine dair yatırımlar da değerli olmaktadır. İşte insan kaynakları yönetimi, çalışanların değerini anlamak sureti ile onları ön plana çıkararak işletmelere yüksek fayda sunmaları adına kritik bir göreve sahiptir (Köroğlu, 2010, s. 146).

Doğrusal bir şekilde ele alındığında, insan kaynakları yönetiminin önemini en iyi anlatan unsurun, bu yönetim fonksiyonunun, çalışanları geliştirmeye yönelik hamleleri olduğu görülmektedir. Eğer ki çalışanlar, işletmelerin en önemli unsurları ise onların işletmeye sağlayacakları katma değer de bir o kadar önemlidir. Bu nedenle de çalışanların teşviki kadar gelişimlerinin tasarlanması ve sürecin pratiğe uygulanması, işletmelerin gelişimi açısından kilit bir konudur. Bu noktada insan kaynakları yönetimi, sadece mesleki anlamda değil, bireysel anlamdaki gelişim süreçlerini de göz önünde bulundurmak sureti ile öncelikle çalışanların bireysel, daha sonrasında ise işletmelerin kurumsal beklentilerine göre olacak şekilde çalışanların gelişimine yardımcı olmaktadır (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013, s. 105-106).

Genel olarak insan kaynakları yönetiminin işletmelerin çalışmaları açısından önemi literatürde şu şekilde sıralanmaktadır (Tunçer 2012, s. 209):

- Çalışanlardan, fazla mesai süreçlerinin önüne geçilerek, normal çalışma saatleri içerisinde, azami düzeyde yüksek verimlilik ve performans elde etmenin mümkün olması,
- Çalışanların işe ve iş ortamına dair odaklarının ortadan kaybolmasına ve işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına sebebiyet verebilecek sorunların ortadan kaldırılması,
- Bir seferde oluşturulan ve tekrar hatırlatmaya gerek duyulmayan, işletmenin tüm çalışanlarının kabul ettiği, stabil iş düzeninin kurulması,
- Çalışanların, iş tatmini hususunda pozitif bir şekilde düşünmelerine yardımcı olacak türden faaliyetlerin pratiğe aktarılması,
- Çalışanlardan, azami düzeyde performans alabilmek için onlara sunulacak eğitim programları sayesinde, gelişimlerine katkı sağlanması,
- Çalışma koşullarının iyileştirilerek, çalışanların işlerine olduğu kadar işletmelerine de olan bağlılık duygularının güçlü hale getirilmesi,
- İstihdam süreçlerinde, doğru ve nitelikli çalışanların tercih edilmesine çalışılarak, söz konusu çalışanlardan azami düzeyde verim sağlanmasına çalışılması,
- Çalışanlar arasında, çatışma yaratmayacak şekilde hem çalışanların hem de işletmenin ortak çıkarlarına odaklanan bir rekabet algısının oluşturulması,
- Çalışanların yönetim ve karar alma süreçlerinde yer almalarını mümkün kılmak için düşüncelerini ortaya koyabilecekleri, makul bir ortamın oluşturulması.

Görüntü itibari ile insan kaynakları yönetimi, büyük ölçüde, çalışanların teşvik edilmesine dayalı bir yönetim anlayışını benimsemek sureti ile nihai noktada, işletmelerin çıkarlarına odaklı olarak hareket etmektedir. Bu tür bir yönetim anlayışı, işletme yönetimlerinden daha güçlü bir şekilde insan kaynakları yönetimi anlayışının çalışanları verimli ve etkili olarak kullandığını göstermektedir.

## B. İŞ TATMİNİ

Çalışanların, kurumlar içerisindeki varlığı ve faaliyetlerinin niteliği, kurumların sürdürülebilirliği açısından son derece değerlidir. Fakat çalışanların bunu tek başlarına sürdürülebilir hale getirebilmeleri kolay olmamaktadır. Bu süreçte, çalışanlar için en önemli destekçi, bağlı bulundukları kurumun yönetimi, bir başka deyişle söz konusu kurumun insan kaynakları yönetimi anlayışı olmaktadır. Bu insan kaynakları yönetimi anlayışı içerisinde, çalışanlar açısından önem arz eden konulardan biri de iş tatmini duygusudur. Belirli oranda, çalışan bireylerin kendilerine bağlı olarak değerlendirilebilecek iş tatmini duygusu, çalışanların, bağlı bulundukları kurumlarındaki faaliyetlerine odaklı olarak ücret, iş ortamı, ilişki ve iletişim düzeyi gibi hususlara dayalı olarak şekillenmektedir (Özpehlivan, 2018, s. 45-46).

İş tatmini duygusu, çalışanlar için çok boyutlu bir konu olarak dikkati çekmektedir. Buna göre iş tatmininde, çalışanlar, kendilerine, bağlı bulundukları kurumları tarafından sunulan unsurları dikkatle incelemek sureti ile karar verdikleri gibi kendi yaşamlarının getirisi olan hususlara dayalı olarak yaşamları için olduğu kadar yaptıkları iş için de bir tatmin duygusu derecesi belirlemektedirler. Son yıllarda, farklı sektör ve kurumlarda çalışan bireyler, iş tatmini konusuna çok fazla önem vermekte ve sadece bir iş sahibi olarak yaşamlarını sürdürme beklentisinin ötesinde, aynı zamanda, kendilerine, belirli oranda bir tatmin duygusu sağlayacak bir iş, görev, sorumluluk, iş ortamı ya da kurum arayışı içerisinde olmaktadırlar (Kök, 2006, s. 293-296).

İş tatmini hususu, insan kaynaklarının yönetim anlayışı içerisinde önem verilen ve değerlendirilmeye çalışılan bir konudur. Her ne kadar, geçmiş yıllarda, sadece elde etmiş oldukları gelirler dahilinde, kendilerinden performans beklenen örgüt aktörleri olarak görülseler de artık çalışanların varlığı ve etkililiği kadar, yaptıkları iş ve elde ettikleri gelir dahilinde bir tatmin duygusuna erişmeleri de önem arz etmektedir (Eğinli, 2009, s. 36-37).

Bu nedenle de insan kaynakları, çalışanların değerine odaklı olarak iş tatmini duygusunu sağlayabilecek faaliyetleri ve uygulamaları ön plana çıkarmaya çabalamaktadır. Temel hedef, çalışanlara, örgütsel hedefleri benimseterek onlardan bir beklenti içerisinde olurken, mümkün olduğunca, onların beklentilerine de odaklanmak ve bu beklentilerin karşılanmasına paralel olarak çalışanlar için kalıcı ve sürdürülebilir bir iş tatmini duygusunu ön plana çıkarmaktır (Yılmaz ve Karahan, 2009, s. 200-201).

## 1. İş Tatmini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

### 1.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininde belirleyici olan bireysel faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Örücü, Kılıç ve Şimşir, 2010, s. 2-3; Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 255; Şen, 2018, s. 5-8):

- Cinsiyet: Araştırmalara göre kadın ve erkek çalışanlar arasındaki iş doyumu algısı, özellikle işin şartlarına göre farklılık arz etmektedir.

- Yaş: Çalışanların içerisinde bulundukları yaş aralıkları sosyal hayattan ve iş hayatından yana olan beklentilerine şeklini ve düzeyini farklılaştırmaktadır.

- Çalışma süresi: Çalışanların, bağlı bulundukları kurumdan kendilerine verilen görevleri yerine getirme konusunda, kendilerine zorunlu koşulan çalışma sürelerinin sınırı, tatmin duygusunda belirleyici olmaktadır.

- Eğitim durumu: Çalışanların eğitim düzeyleri ile bu düzeye karşılık gelen, kurum içerisindeki görevleri, tatmin duygusu açısından belirleyici olmaktadır.

- Kişilik-Karakter: Bireysel olarak sahip olunan özellikler, hayatın birçok alanında olduğu gibi iş yaşamında da yönlendirici olmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, iş tatmini konusunda, belirleyici unsur olarak görülen birey, yaklaşımları ile birlikte tatmin duygusunun varlığı ya da yokluğuna dair karar vermektedir. Bu nedenledir ki iş tatmini konusunda, bireyin sahip olduğu ya da çevresinde bulunan etmenlerin, iş ortamındaki etmenlerin de varlığı göz önünde bulundurularak, belirleyici oldukları görülmektedir (Günbatan, 2006, s. 56).

### 1.2. Örgütsel Faktörler

İş tatmininde belirleyici olan kurumsal faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Örücü, Kılıç ve Şimşir, 2010, s. 2-3; Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 256; Şen, 2018, s. 9-11):

- İletişim düzeyi: Hem kurum yönetimi ile çalışanlar arasındaki hem de çalışanların kendiler aralarındaki iletişim şekli ve düzeyi, çalışanları birçok farklı anlamda yönlendirmektedir.

- Çalışma ortamı/Fiziksel koşullar: Çalışanlara, çalışma ortamı için sunulan fırsatlar ya da kısıtlılıklar, iş ve kurum hakkındaki görüşlerini olduğu kadar iş tatmini duygularını da şekillendirmektedir.

- Çalışanlar arasındaki ilişkiler: Çalışanların kendi aralarındaki ilişki ve yardımlaşma potansiyeli, bir çalışanın, iş ortamı hakkındaki görüşlerini yoğun bir biçimde şekillendirmektedir.

- Yönetici profili: Çalışanlar, teşvik ve katılım açısından, iş ortamında, yöneticilerinin kendilerini ne şekilde yönlendirdiklerini yakından takip etmektedirler.

- Ücret: Çalışanlar açısından, iş tatmini konusunda, belki de en önemli ve en belirleyici husus, almış oldukları ücretin, iş-ücret dengesi ekseninde verilmesidir.

Çalışan bireylerin, kendi sahip oldukları özelliklerinin ve çevrelerinin etkileri göz önünde bulundurulduğunda, iş tatmini açısından bireylerin yaşamlarının belirleyiciliği ön plandadır. Fakat çalışanların bağlı bulundukları kurumların onlara vadettikleri ve sundukları ya da sunamadıkları tüm unsurlar, iş tatmini açısından daha büyük bir hassasiyet etkisi yaratmaktadır. Buna göre çalışanların, kurumlarının kendilerine ne ölçüde destek sağladığına bakmak sureti ile iş tatmini konusundaki duygularını ve düşüncelerini şekillendirmektedirler (Urhan, 2014, s. 21-22).

## 2. İş Tatmini Duygusunun Sonuçları

### 2.1. Verimlilik

İş tatmini konusunda, gereken seviyeye erişmiş olan çalışanlar, hızlı bir şekilde verimlilik sağlayabilmekte ve bu verimlilikleri, bağlı bulundukları kuruluşlarının da verimliliğine yaramaktadır. İş tatmini ile birlikte çalışanlar, görevlerini yerine getirme konusunda herhangi bir tereddüt ile karşılaşmamakta, aynı zamanda, kendilerine verilen görevleri daha odaklı ve istekli bir şekilde yerine getirmektedirler. Bu tür bir istekli ve odaklı çalışma durumu, çalışanların belirli bir iş tatmini seviyesine erişmelerinin neticesinde gerçekleşmektedir ve bu süreç, mutlak olarak belirli aşamalardan geçilerek tamamlanmaktadır (Eroğlu, 2007, s. 308).

### 2.2. Performans Artışı

Verimlilik ile paralel olarak değerlendirilebilecek olan performans, çalışanların yaşadıkları iş tatmini duygusu neticesinde, kati bir şekilde, sergilemek zorunda hissettikleri bir unsurdur. Kendilerine sunulan imkanların yanı sıra bireysel yaşamda da elde edilen doyum, zaman içerisinde, çalışanların, kalıcı ve sürdürülebilir bir yüksek performans sergilemesine yardımcı olmaktadır. İş tatmini ile birlikte ortaya çıkan birçok pozitif unsur, çalışanların performans konusunda kendilerinden yana olan beklentilerinin karşılanması konusunda önemli bir katkı sağlarken, onları istihdam eden kurumların performans beklentilerinin de karşılanmasına yardımcı olmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 201).

### 2.3. Örgütsel Bağlılık

Özellikle iş tatmini olan çalışanların durumlarına bakıldığında, iş yaşamı açısından, kendilerine, söz konusu tatmin duygusunu elde etmelerinde destek sağlayan kurumlarına karşı olumlu bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Bu bakış açısı, zaman içerisinde, tatmin duygusu sürdürülebilir hale geldiğinde, örgütsel bağlılık duygusunun ortaya çıkmasına ve bu sayede de çalışanların iş tatmini duyguları ile kurumlarına olan olumlu duyguları arasında, kalıcı bir dengenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Yenihan, 2014, s. 174).

## 3. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini kuramları kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki grup altında toplanmaktadır.

### 3.1. Kapsam Kuramları

#### 3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, bireylerin sahip oldukları ihtiyaçları, beş sınıfa ayırarak bir piramit şeklinde ortaya koymuştur. Buna göre Maslow, bireylerin ihtiyaçlarını fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme şeklinde sıralamaktadır. Sırasıyla gerçekleşen bu süreçte, tabanda, fizyolojik ihtiyaçlar söz konusudur. Bu ihtiyaçlar, bireylerin yaşamda var olmaları adına önem arz eden ihtiyaçlardır ve süreklidir (Sun, 2002, s. 14-15). İlerleyen aşamalarda bireyler, temel ihtiyaçlarını karşıladıkları süre zarfında, güvenliklerini sağlama almak adına ihtiyaçlarını gözden geçirmeye başlamaktadırlar. Bu güvenlik duygusu, bir yere ya da bir kesime ait olma ve kendini gösterme duygusu ile sürerken, aynı zamanda, saygınlık kazanmak ve belirlenen hedeflere ulaşmak adına bireylerin eğilimleri söz konusudur (Kula ve Çakar, 2015, s. 194).

#### 3.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer, bireylerin, yaşamlarında var olmaları adına, üç temel ihtiyacı ön plana çıkardıklarını dile getirmektedir. Bunlardan ilki var olma ihtiyacıdır. Temel bir ihtiyaç olan bu duygu neticesinde bireyler, yaşamlarını sürdürecek ihtiyaçlarına, öncelikli olarak odaklanmaktadırlar. Diğer bir ihtiyaç olan iletişim/ilişki kurma ihtiyacı, bireylerin önemli ihtiyaçlarından biri olan sosyalleşme ve bir sosyal gruba ait olma duygusunu tatmin etmektedir. Son olarak ise gelişme ihtiyacı, toplumsal yaşamın getirilerine uygun olarak bireylerin, hayatlarının çeşitli alanlarında (eğişim, iş vb.) kendilerini geliştirme konusunda, var olan ya da kendilerinin ortaya çıkarmış olduğu ihtiyaçları ifade etmektedir (Mengü, 2017, s. 1994).

#### 3.1.3. Herzberg'in Çift faktör Kuramı

Çalışanların, iş ortamında kendilerine sunulan faktörlere göre tutumlar geliştirdiğini belirten Herzberg'e göre eğer bir kurum, çalışanlarına, onları başarı ve ücret anlamında

tatmin edecek unsurları sunabilirse, bu durum, çalışanların olumlu yönde motive olmalarını ve yaptıkları işten yana tatmin olmalarını sağlayacaktır. Fakat tam tersi bir durum, çalışanların olumsuz yönde etkilenmelerine sebebiyet verirken, tatmin duygularını en alt düzeye çekmek ve bu durum, işten ayrılma isteğinin ortaya çıkmasına dek uzanan bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır (Kayım, 2018, s. 36).

### 3.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland, bireylerin ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük şeklinde, üç bölümde toplamıştır. İş hayatı temelinde gerçekleştirdiği bu araştırmasında McClelland, başarının, tüm çalışanlar için kaçınılmaz bir hedef olduğunu ve mutlak olarak elde edilmesinin onlar adına kritik olduğunu dile getirmektedir. Bağlılık, yine iş ortamında elde edilen başarı ile doğrudan ilintilidir. Bu başarının ödüllendirilmesi konusundaki değerlendirmeler, çalışanların, işlerine ve kurumlarına olan bağlılıklarının derecesini belirlemektedir. Son olarak ise güçlülük, iş ortamında elde edilen başarı ve karşılığındaki ödüllerin neticesinde, nitelikli bir tatmin duygusu elde etmek adına, çalışanların, iş ortamında, belirli bir gücü ellerinde bulundurma istekleri ile ilintilidir (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 176-177).

## 3.2. Süreç Kuramları

### 3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Kişisel unsurlarla desteklenmiş bir kuram olan Vroom'un beklenti kuramı, büyük ölçüde, çalışan bireylerin, gösterdikleri performans dahilinde ortaya çıkan beklentileri ile şekillenmiştir. Buna göre bireyler, ortaya koydukları emeğe paralel olarak çeşitli öngörülerde bulunurlarken, aynı zamanda, çeşitli gelecek perspektifleri de oluşturmaktadırlar. Bu perspektifler, gerçekçi olarak şekillendirildiğinde, bireylerin hedeflerine doğru hareket etme eğilimlerinin yoğun olduğu ve buna istinaden de beklentilerinin, her dönem, farklı bir şekilde ortaya çıktığı görülmektedir (Tağ ve Çetinkaya, 2019, s. 859).

### 3.2.2. Porter ve Lawyer'in Beklenti Kuramı

Bireylerin beklentilerinin içsel ve dışsal ödüller ile tatmin edilebileceğini dile getiren Porter ve Lawyer, doyum ve verimlilik kavramlarını ön plana çıkarmışlardır. Çalışan bireyler için dışsal ödüller, ücret, terfi, güvenlik vb. kurum tarafından sağlanacak unsurları içermektedir. Bireyler, ortaya koydukları performansa karşı, bu ödüllerin kendilerine sunulmasının beklentisi içerisinde olmaktadırlar. İçsel ödüller ise bireyin kendisi ile ilintilidir. Buna göre çalışanlar, iş yaşamında elde ettikleri başarıların vermiş olduğu haz ile birlikte içsel bir ödül almış ya da içsel bir tatmin yaşamış olmaktadırlar (Küçüközkan, 2015, s. 107).

### 3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Bir algı mekanizmasına bağlı olarak ortaya çıkan bu kuramda Adams, bireylerin, kurumsal yapı içerisindeki adalet uygulamalarına dair değerlendirmelerinin önemli olduğunu ön plana çıkarmıştır. Bu değerlendirmeler, bireyin, adaletli bir durumun varlığını gözlemlemesi ile tatmin olarak iş hayatına devam etmesini, adaletsizlik algısı ile iş yaşamında sorunlar yaşamasına sebebiyet verebilmektedir. Bu noktada bireyler, kendi durumları ile diğer bireylerin durumlarını, sürekli olarak karşılaştırmaktadırlar (Kılıç, 2016, s. 196-197).

## 4. İş Tatminsizliği Sorunu ve Sonuçları

İş tatminsizliği, çalışanlar için olduğu kadar onları istihdam eden kurumlar açısından da ciddi bir sistematik tehdit olarak algılanabilecektir. Çalışanlara sunulan desteğin, herhangi bir şekilde karşılık bulamaması ve buna istinaden de çalışanların gerek örgütsel gerekse de bireysel nedenlerden ötürü iş yapma isteklerinin azalması, beraberinde bir iş tatminsizliği sorununu getirmektedir. Çalışanlar iş yapmamak adına çaba sarf ederlerken, bunu bilerek ya da bilmeyerek bir kalıcı tutum haline getirmektedirler. Böylelikle de iş tatminsizliği sorunu, kurumsal çatı altında, kalıcı bir sorun haline dönüşmektedir (Eren, 2008, s. 241).

İş tatminsizliği, sürekli olarak dış etmenlerin baskısı ile ortaya çıkma ihtimaline sahip bir duygudur. Fakat literatürdeki araştırmaların geneline bakıldığında, iş tatminsizliği sorununun, büyük ölçüde, bireysel unsurlardan beslenmek sureti ile ortaya çıkan bir sorun olduğu fark edilmektedir. Özellikle de özel yaşamları ile iş yaşamları

arasında sağlıklı bir etkileşim oluşturamayan bireyler, neticede, çalışma ortamlarında, yaptıkları iş ve elde ettikleri kazanımlardan memnun olmadıkları gibi kurumlarına sağlamadıkları destek neticesinde, kurumlarının işleyişine de nihai olarak olumsuz etki etmektedirler (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 56).

Genel olarak bakıldığında, iş tatminsizliğinin belirtileri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Urhan, 2014, s. 29):

- Kaçış: Çalışanların, işlerini yapmaktan kaçınmalarının yanı sıra, iş tatminsizliğinin sonunda, iş ortamlarından, kurumlarından da kaçışları anlamını taşımaktadır.

- Yüksek sesle hitap: Bu davranış, iş ortamındaki gerginliğin yanı sıra ciddi anlamdaki mutsuzluğun da bir dışa yansıması olarak kabul edilebilecektir.

- Bağlılık eksikliği: İş tatmini, örgütsel bağlılık duygularını tetiklerken, iş tatminsizliği, bu bağlılık duygularını doğrudan doğruya tehdit etmekte ve çalışanları, kurumdan ayrılmaya yönlendirmektedir.

- Kayıtsızlık ya da ihmal: Görevi yerine getirmek, çalışanlar için bir sorumluluk bilinci ile ortaya çıkmasına karşın, iş tatminsizliği ile birlikte bu sorumluluk duygusu ortadan kaldırılmakta ve görevlerin ihmaline sebebiyet vermektedir.

Öte yandan, iş tatminsizliğinin sonuçları da kurumlar açısından önemli birer tehdit olarak ortaya çıkmaktadır ve bu sonuçlar devamsızlık, personel devir hızının artışı, yabancılaşma, işten ayrılma niyeti ve iş kazaları ile meslek hastalıkları şeklindedir.

### 4.1. İş Stresi

Tatmin duygusunun yoksunluğu, birçok açıdan, bireylerin yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. İş yaşamı özelinde ele alındığında ise iş stresi, son derece büyük bir tehdit olmasının yanı sıra, tatmin duygusunun eksikliğinden de beslenmektedir. Buna istinaden, iş tatminsizliğinin, çalışanların görevlerini yerine getirmeleri konusunda, psikolojik bir engel teşkil ettiğini söylemek mümkündür. İş tatminsizliği nedeni ile oluşan isteksizlik, mutsuzluk, iletişimsizlik gibi olumsuz duygular ve eylemler, çalışanların iş stresi

konusunda, üzerlerindeki baskının artmasına sebebiyet vermektedir (Bayar ve Öztürk, 2017, s. 529).

### 4.2. Devamsızlık

İş tatminsizliği duygusu, öncelikli olarak çalışanların işlerine devam etmeleri ya da iş yerine gelmeleri konusundaki isteksizlikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Her iki halde de devamsızlık olarak adlandırılan bu durum, çalışanların konsantrasyonlarının iş dışı konulara kaydığını göstermektedir. Bu nedenle de devamsızlık, iş tatminsizliğinin söz konusu olduğu durumlarda, bir ilk aşama olarak değerlendirilebilecek durumdadır (Bacak ve Yiğit, 2010, s. 30).

### 4.3. Personel Devir Hızının Artışı

İş tatminsizliğinin, özellikle kurumsal nedenlerden kaynaklandığı bir ortamda, çalışanlar, uzun ya da kısa süredir kurum içerisinde bulunmalarına bakmaksızın görevlerinden ayrılacaklar ya da kurum onların görevin son verecektir. Bu nedenle, iş tatminsizliği ile başlayan niteliksiz iş kapasitesi, kurum içerisindeki personel devir hızının artışına neden olacaktır. Bu tür bir sorun, stabil bir iş ortamının yaratılması karşısında da en önemli engeli teşkil etmektedir (Üngüren vd., 2009, s. 41).

### 4.4. Yabancılaşma

İş tatminsizliği ile birlikte ortaya çıkan bu duygu, çalışanların, bağlı bulundukları kurumdan ayrılmaları ile neticelenmemekte, aksine, çalışanların görevlerine devam ettikleri süre zarfında, sorumluluklarını devam ettirseler de bunu sıradan bir düzlemde gerçekleştirmeleri anlamını taşımaktadır. Buna göre yabancılaşma duygusu ile çalışanlar, bağlı bulundukları kurumun içerisinde, görevlerini yapsalar bile kurumun bir parçası gibi davranmamakta ve kurumun diğer unsurları ile yakın ilişki içerisinde olmamaktadırlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 318).

### 4.5. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların, psikolojik olarak odaklanmış oldukları çalışma ortamı, çeşitli, kurumsal faktörlerin etkisi ile negatif bir havaya sahip olduğunda, bu durum, çalışanlar için birçok farklı sorunu ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada da çalışanlar, iş tatmini duygusundan uzaklaşma tehlikesi yaşamakla birlikte ilerleyen süre zarfı içerisinde, işten ayrılma

konusunda çeşitli eğilimleri ve arayışları söz konusu olabilmektedir. İş tatminsizliğinin tetiklediği işten ayrılma niyeti, kademeli olarak gerçekleşmekte ve bu sayede de nihai nokta, çalışanla kurumun arasındaki bağlar kopmaktadır (Yücel ve Demirel, 2013, s. 163-164).

### 4. 6. İş Kazaları ile Meslek Hastalıkları

İş tatminsizliğinin söz konusu olduğu ortamlarda sıklıkla gözlemlenen iş kazaları ve mesleki hastalıkları, konsantrasyon eksikliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Odaklanma düzeyi düşük ve çoğunlukla iş tatminsizliği sorunu ile karşılaşan çalışanlar için iş kazalarının ve mesleki hastalıkların çok daha fazla sayıda yaşanması kuvvetle muhtemeldir (Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011, s. 185).

## C. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Akçadağ ve Özdemir (2005, s. 191), farklı nitelikteki otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde, insan kaynakları-iş tatmini etkileşimine dair bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların gerçekleştirdikleri anketlerin sonuçlarına bakıldığında, insan kaynakları departmanı tarafından belirlenen ücret politikalarının, çalışanların iş tatmini duygusu açısından son derece belirleyici olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcı çalışanlar, iş yükü-ücret dengesi, ücret dağılımında adalet ve ücretler düzeyinin belirlenmesinde adalet konularında, insan kaynaklarının uygulamalarının düzeyine ve niteliğine göre bir iş tatmini duygusuna sahip olmaktadırlar.

Yelboğa (2008, s. 138-139), Türkiye Personel Yönetimi Derneği aracılığıyla, farklı şirketlerin insan kaynakları departmanlarında çalışan bireylerin iş tatmini duygularının düzeyini araştırmıştır. Yelboğa'nın tespitlerine göre insan kaynakları departmanlarında çalışan bireylerin yüksek bir oranla iş tatmini duygusu yaşadıkları tespit edilmekle birlikte bu tatmin duygusunun ortaya çıkışının iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, departmanın, genel olarak kurum yapısı içerisindeki tüm çalışanlar için nitelikli ve eşit fırsatları sunuyor olmasıdır. İkincisi, insan kaynaklarının, çalışanların gelişimine yönelik olarak atmış olduğu adımlar, çalışanların, daha verimli çalışması adına teşvik olmasını sağlamaktadır.

Gürbüz (2011, s. 411), farklı sektörlerdeki şirketler üzerinde, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisini araştırdığı çalışmasında,

iki farklı sonuca ulaşmıştır. Buna göre temel olarak şirketler, stratejik olarak belirledikleri yol haritasına dair pratiğin oluşturulması adına, mutlak olarak çalışanlarının, kurum içerisindeki tatmin duygusunun yerleşik ve sürdürülebilir olmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Öte yandan, şirketler, yönetici faktörünün de etkisi ile birlikte çalışanlarının kendilerine sunacağı yüksek verimlilik ve performansa ihtiyaç duyarken, onların tatmin duygularına hitap edecek nitelikte uygulamalara özen göstermek ve önem vermek durumundadırlar.

Osibanjo, Kehinde ve Abiodun (2012, s. 28), bankacılık sektöründe, genel olarak insan kaynaklarının gerçekleştirdiği faaliyetlerin çalışanların iş tatmini duyguları üzerindeki etkilerini değerlendirdikleri araştırmalarında iki önemli tespitte bulunmuşlardır. Bunlardan ilki insan kaynaklarının öncülük ettiği ve belirlediği çalışma koşullarının, çalışanlar için bir iş tatmini ve işe bağlılık unsuru olarak değerlendirilmesidir. İkincisi, çalışan sirkülasyonunu düşürecek türden istihdam stratejilerinin belirlenmesinin, iş tatmini duygusunu güçlendirmesidir.

Çiftyıldız, İslamoğlu ve Özdemir (2017, s. 120), Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren ve insan kaynakları departmanı bulunan 41 işletmede gerçekleştirdikleri çalışmalarında, insan kaynakları yönetimi içerisinde, son yıllarda yoğun bir şekilde kullanılan bilgi yönetimi sistemlerinin, iş tatmini başta olmak üzere, çalışanların sahip olduğu duygular üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmacıların tespitlerine göre insan kaynaklarının belirlediği ve kullandığı bilgi yönetimi sistemlerinin fonksiyonelliğinin çalışanların işlerini kolaylaştırması neticesinde, çalışanların görevlerini daha etkili bir şekilde yapma şanslarının olduğu ve buna istinaden de iş tatmini duygularının gelişmesi söz konusudur.

Miraa, Choonga ve Thima (2019, s. 782), liman işletmeleri alanında, insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, söz konusu uygulamalar ile iş tatmini arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna göre insan kaynakları uygulamalarının yoğunluğu ve çalışanların çıkarlarına odaklı olup olmama durumu, yarattığı sonuçlara göre çalışanların iş tatmini duygularına doğrudan etki etmektedir. Uygulamaların, çalışanların faaliyetlerinde efektifliğe yardımcı olması, iş tatmini duygusunun gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Cherif (2019, s. 536-537), bankacılık sektörü özelinde gerçekleştirdiği çalışmasında, iş tatmini de dahil olmak üzere, birçok farklı hususa dair tespitlerde bulunmuştur. Araştırmacının, iş tatmini özelindeki tespitleri aşağıdaki gibidir:

- İnsan kaynakları yönetimi anlayışının niteliği, çalışanların iş tatmini konusundaki algılamalarının yönlendirilmesi konusunda etkilidir.
- İnsan kaynakları tarafından, örgütsel bağlılık duygusunun oluşturulması adına, iş tatmini duygusunun ortaya çıkarılması ve güçlendirilmesi gerekmektedir.
- İnsan kaynakları, çalışanların üretkenliğine destek verecek nitelikte bir iş ortamı yarattığı süre zarfında, bunun pratikteki ilk yansıması iş tatmini duygusu olmaktadır.
- İnsan kaynaklarının yönetim anlayışının çalışanlarla birlikte tasarlanmış olması, iş tatmini duygusunu güçlendirmektedir.

Akın (2019, s. 126), Kayseri'de bulunan ve sanayi alanında hizmet veren beş işletmede, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel davranışlar açısından nasıl bir etki oluşturacağına dair tespitlerde bulunduğu araştırmasında, iş tatmini hususuna odaklı sonuçlar elde etmiştir. Akın'ın elde etmiş olduğu sonuçlara göre çalışanlar, insan kaynakları yönetimi tarafından tasarlanan, seçim, teşvik, eğitim ve geliştirmenin temel olarak örgütsel vatandaşlık duygusunu geliştirdiğini, ancak uzun vadede, iş tatmini duygusunun yerleşik hale gelmesi konusunda etkili olduklarını tespit etmiştir.

Kisumbe ve Mashala (2020, s. 197-198), sağlık sektöründeki çalışanlar nezdinde yapmış oldukları araştırmalarında, insan kaynaklarının, katılımcı bir yönetim ve iş tasarımı anlayışının, çalışanların iş tatmini duygularının gelişimi açısından sahip olduğu öneme dikkat çekmişlerdir. Buna göre insan kaynakları, iş süreçleri için çalışanların fikirlerine ve şikayetlerine değer vermek sureti ile onların görüşlerinden de beslenerek hareket ettiğinde, bu durum, çalışanların kurumsal anlamdaki algılamalarını ve uygulamalarını daha olumlu bir yöne sevk ederek, onların iş tatmini duyguları ile hareket etmelerine yardımcı olmaktadır.

Yukarıdaki kavramsal çerçeve ve başka araştırmacıların sonuçlarına dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**Temel Hipotezler**

$H_1$: Katılımcıların insan kaynakları uygulamaları algıları iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

$H_{1.1}$: Katılımcıların insan kaynakları uygulamaları algıları içsel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

$H_{1.2}$: Katılımcıların insan kaynakları uygulamaları algıları dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**Demografik Kontrol Değişkenlerine İlişkin Hipotezler**

$H_2$: Katılımcıların demografik kontrol değişkenleri düzeyleri ile algılanan iş tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır.

$H_{2.1}$: Katılımcıların yaş düzeyleri ile algılanan içsel tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır.

$H_{2.2}$: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile algılanan içsel tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır.

$H_{2.3}$: Katılımcıların çalışma süreleri ile algılanan içsel tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır.

$H_{2.4}$: Katılımcıların mesleki kıdemleri ile algılanan içsel tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır.

$H_{2.5}$: Katılımcıların yaş düzeyleri ile algılanan dışsal tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır.

$H_{2.6}$: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile algılanan dışsal tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır.

$H_{2.7}$: Katılımcıların çalışma süreleri ile algılanan dışsal tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır.

$H_{2.8}$: Katılımcıların mesleki kıdemleri ile algılanan dışsal tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır.

# III. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

## A. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu bölümde araştırmanın tasarımı ve verilerin analizine ilişkin bilgiler verilmiştir. Bölümün sonunda bulgularla ilgili bir değerlendirme yapılmış ve başka araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

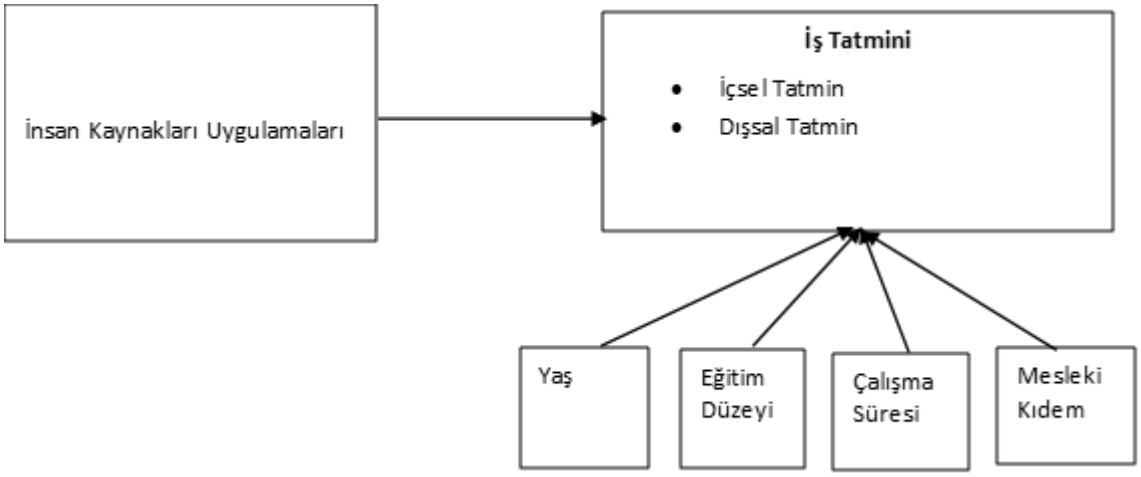
### 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, Türkiye'de, turizm sektörü dahilinde, sektör içerisinde yer alan ve iletişim kurularak ankete katılan sektördeki otel çalışanlarının, kurumlarındaki insan kaynakları uygulamalarının onların iş tatmini duygularına olan etkilerine dair bilgilere erişmeyi ve tespitlerde bulunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda bu araştırma ile elde edilen analiz sonuçlarının hem çalışma hayatına hem de akademik anlamda yapılacak diğer çalışmalara kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

### 2. Araştırmanın Modeli

Araştırma amaçları doğrultusunda hipotezler, insan kaynakları uygulamalarının ve demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisini sorgulayan ilişkiler ağından hareket edilerek oluşturulmuştur.

Araştırmada bağımsız değişkenler olarak belirlenen; (a) İnsan Kaynakları Uygulamaları, (b) Yaş, (c) Eğitim, (d) Kıdem faktörlerinin "İş Tatmini" üzerindeki etkisini sorgulayan ilişkiyi inceleyen model Şekil 1'de gösterilmektedir




**Şekil 1.** Araştırma modeli

## 3. Araştırmanın Yöntemi ve Verinin Toplanması

Araştırmada veriler elektronik anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anketin hazırlanması, katılımcılara dağıtılması ve toplanması aşamasında Google Forms veri tabanından faydalanılmıştır. Araştırma örneklemi, Türkiye de ki otellerin çeşitli birim, pozisyon ve kıdemlerde görev yapan çalışanlardan rastgele seçilmiştir. İnternet ortamında gerçekleştirilen anket formuna 300 kişi eksiksiz geri dönüş sağlamıştır.

## 4. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılanların iş tatmini düzeylerini ölçmek için 20 maddeden oluşan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır (Topaloğlu, 2019: 257-258). İş Tatmini Ölçeği, iç tatmin ve dış tatmin olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Katılımcıların insan kaynakları uygulamaları algılarını değerlendirmek için ise Özçelik vd. tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 16 ifade yer almaktadır. (Ertuğrul, 2018: 203-204). Ankette katılımcıların demografik durumlarına ilişkin dört adet soru yer almaktadır.

***Demografik Bilgi Formu:*** Sosyo-Demografik Bilgi Formunda, katılımcıların yaş, eğitim durumu, işyeri çalışma süresi ve mesleki kıdem değişkenlerinden oluşmaktadır.

***Minnesota İş Tatmini Ölçeği:*** İş tatminini ölçmek için kullanılan bu ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipindedir. Ölçek alt boyutları aşağıda verilmiştir.

Faktör analizinin ön şartları olan, Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre değişkenler arasında yeterli ilişki bulunmuştur ($p<0,05$, $p=0,000$) KMO değerinin kabul edilebilir alt değer olan 0,60'ın üzerinde olması gerekmektedir. KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterliliğini ölçtüğünden katılımcı sayısının faktör analizi yapmaya yeterli olduğu belirlenmiştir. (KMO=0,952).

Faktör analizi ve güvenirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| Faktörler | Maddeler | Faktör Ağırlıkları | Faktör Açıklayıcıları | Faktör Güvenirlikleri |
|---|---|---|---|---|
| Faktör 1 | İş yeri politikasının uygulanma şeklinden memnunum. | 0,814 | 32,271 | 0,924 |
| | İş yerimde yaptığım iş miktarı ve aldığım ücretten memnunum. | 0,800 | | |
| | İş yerimde bana danışmanlık yapan/yardımcı olan kişinin karar alma yeteneğinden memnunum. | 0,755 | | |
| | İş yerimde çalışma koşullarından memnunum. | 0,750 | | |
| | İş yerimde bağlı olduğum yöneticinin çalışanlarına muamele şeklinden memnunum. | 0,749 | | |
| | İş yerimde kendimi geliştirmem için verilen imkânlardan memnunum. | 0,745 | | |
| | İş yerimde insanlara istikrarlı bir istihdam sağlamasından memnunum. | 0,660 | | |
| | İş arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşma şeklinden memnunum. | 0,620 | | |
| | İş yerimde iyi bir iş yaptığımda övgü almaktan memnunum. | 0,577 | | |
| Faktör 2 | İş yerimde tek başına çalışma fırsatı olmasından memnunum. | 0,721 | 29,341 | 0,933 |
| | İş yerimde zaman zaman farklı şeyler yapma fırsatı olmasından memnunum. | 0,705 | | |
| | İş yerimde yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma imkânı olmasından memnunum. | 0,698 | | |
| | İş yerimde her zaman bir şeylerle meşgul olabilmekten memnunum. | 0,695 | | |
| | İş yerimde bir topluluğun içinde kişi olma fırsatı olmasından memnunum. | 0,688 | | |
| | İşimden kaynaklanan başarı duygusundan memnunum. | 0,660 | | |
| | İş yerimde bana kendi iş yapma yöntemlerimi denememem için imkân sunmasından memnunum. | 0,646 | | |
| | İş yerimde vicdanıma ters düşen şeyleri yapmak zorunda olmamaktan memnunum. | 0,626 | | |
| | İş yerimde insanlara yapılacak işleri anlatma imkânı olmasından memnunum. | 0,603 | | |
| | İş yerimde kendi yargılarımı kullanmakta özgür olduğum için memnunum. | 0,599 | | |
| | İş yerimde başka insanlar için bir şeyler yapma imkânı olmasından memnunum. | 0,507 | | |
| Toplam | | | 61,613 | 0,957 |
| KMO | | | 0,952 | |
| Bartlett's Test | | $X^2$ | 4537,913 | |
| | | Sd | 190 | |
| | | p | <0.001 | |

Tablo 1'de görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda, 20 maddelik iş tatmin ölçeği 2 faktör altında toplanmış ve bu 2 faktör toplam varyansın %61,613'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yüklerine göre maddelerin toplandıkları faktörlerdeki yüklerin birbirine uzaklığının en az %10 olması gerektiğinden bu kurala uymayan, madde bulunmadığından faktör analizi sonucu ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Faktör yüklerinin 0,40'ın altında olmadığından faktör analizi sonucunda ölçekten madde çıkarmaya gerek kalmamıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0.70'in üzerinde olduğundan güvenirliğin yüksek olduğunu belirlenmiştir. 1. faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktör 1'e "**İçsel İş Tatmini**" adı verilmiştir. 2. faktör altında toplanan maddeler incelendiğinde faktör 2'ye "**Dışsal İş Tatmini**" adı verilmiştir. Faktörlere ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Minnesota İş Tatmin Ölçeğine Ait Boyutlar

| Minnesota İş Tatmini Ölçeği Boyutları | İfade Sayısı | İfade Numaraları |
|---|---|---|
| İçsel İş Tatmini | 12 | 1-2-3-4-5-7-8-9-10-11-12 |
| Dışsal İş Tatmini | 8 | 6-13-14-15-16-17-18-19-20 |

**Tablo 3.** Minnesota İş Tatmin Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| | | | | | | Çarpıklık | | Basıklık | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | Min. | Max. | Ort. | SS | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| İçsel İş Tatmini | 300 | 1,09 | 5,00 | 3,79 | 0,77 | -,695 | ,141 | ,782 | ,281 |
| Dışsal İş Tatmini | 300 | 1,00 | 5,00 | 3,50 | 0,96 | -,487 | ,141 | -,267 | ,281 |

Tablo 3'te katılımcıların sırasıyla -0,695 ve 0,782 çarpıklık katsayısı dikkate alındığında, içsel ve dışsal iş tatmini puanlarının normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. (ÇK=-0,695 ve 0,782 < 1 ) (Büyüköztürk,2005).

***İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği:*** Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır ve beşli likert tipinde derecelendirilmiştir.

Faktör analizinin ön şartları olan, Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre değişkenler arasında yeterli ilişki bulunmuştur ($p<0,05$, $p=0,000$) KMO değerinin kabul edilebilir alt değer olan 0,60'ın üzerinde olması gerekmektedir. KMO değeri örneklem

sayısının faktör analizi için yeterliliğini ölçtüğünden katılımcı sayısının faktör analizi yapmaya yeterli olduğu belirlenmiştir. (KMO=0,953).

Faktör analizi ve güvenirlik analizine ilişkin sonuçlar tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| **Maddeler** | **Faktör Ağırlıkları** | **Faktör Açıklayıcıları** | **Faktör Güvenirlikleri** |
|---|---|---|---|
| Çalıştığım otelde insan kaynakları bölümünün; çalışanların motive edilmesi için, gerekli çabayı gösterdiğini düşünüyorum. | 0,864 | 63,259 | 0,961 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda etkin bir şekilde kullanıldığını düşünüyorum. | 0,847 | | |
| Çalışanların kariyer planları hem bireylerin hem de kurumun ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmaktadır. | 0,846 | | |
| Çalıştığım otelde doğru ve hakkaniyete uygun olarak çalışanların başarılarını ölçen bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur. | 0,843 | | |
| Çalıştığım otelde "eşit işe eşit ücret" ödenmesini sağlayan adaletli bir ücret yapısı mevcuttur. | 0,839 | | |
| Çalıştığım otelde eleman temin ve seçim süreci, her zaman işe en uygun elemanın seçimini sağlayacak niteliktedir. | 0,828 | | |
| Çalıştığım otelde insan kaynakları bölümü tarafından takip edilen, çalışanların şikâyetlerini ve önerilerini iletebileceği etkin bir sistem mevcuttur. | 0,814 | | |
| Ücret dışında sağlanan yan haklar (prim, ikramiye, özel sağlık sigortası, cep telefonu, araç vb.) tatmin edici düzeydedir. | 0,803 | | |
| Çalıştığım otelde insan kaynakları planlamasının yeterli sayıda ve nitelikte elemanı istihdam edecek şekilde yapıldığını düşünüyorum. | 0,795 | | |
| Çalıştığım otelde çalışanları istihdamı ve işten çıkarılması sırasında yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun bir süreç işletildiğini düşünüyorum. | 0,786 | | |
| Çalıştığım otelde insan kaynakları bölümü; çalışanlar sağlık sorunlarıyla karşılaştığında, çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır. | 0,784 | | |
| Çalıştığım otelde personel özlük işlerinin, çalışanlara herhangi bir sorun yansıtmayacak şekilde yapıldığını düşünüyorum. | 0,784 | | |
| Çalıştığım otelde hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmakta ve buna uygun olarak gerekli eğitimler verilmektedir. | 0,766 | | |

| | | |
|---|---|---|
| Çalıştığım otelde iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının, çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu nitelikte olduğunu düşünüyorum. | 0,758 | |
| Çalıştığım otelde yemek, ulaşım ve bunun gibi hizmetler en iyi şekilde sunulmaktadır. | 0,691 | |
| İşimde benden ne beklendiği, iş tanımımda açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir. | 0,647 | |
| KMO | | 0,953 |
| Bartlett's Test | $X^2$ | 4030,8 |
| | sd | 120 |
| | P | <0.001 |

Tablo 4'te faktör analizi sonucunda, 16 maddelik insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin tek faktör altında toplanmış ve bu tek faktör toplam varyansın %63,259'unu açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yüklerine göre maddelerin toplandıkları faktörlerdeki yüklerin birbirine uzaklığının en az %10 olması gerektiğinden bu kurala uymayan, madde bulunmadığından faktör analizi sonucu ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Faktör yüklerinin 0,40'ın altında olmadığından faktör analizi sonucunda ölçekten madde çıkarmaya gerek kalmamıştır. Faktörün içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0.70'in üzerinde olduğundan güvenirliğin yüksek olduğunu belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5**. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine Ait Boyutlar

| | İfade Sayısı | İfade Numaraları |
|---|---|---|
| İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği | 16 | 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16 |

**Tablo 6.** İnsan Kaynakları Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| | | | | | Çarpıklık | | Basıklık | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | Min. | Max. | Ort. | SS | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| İnsan Kaynakları Uygulamaları | 300 | 1,00 | 5,00 | 3,35 | ,94 | -,339 | ,141 | -,550 | ,281 |

Tablo 6'da katılımcıların sırasıyla-0,339 ve 0,550 çarpıklık ve basıklık katsayısı dikkate alındığında, insan kaynakları uygulamaları puanlarının normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. (ÇK=-0,339 < 1 ) (Büyüköztürk,2005).

## B. BULGULAR

### 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

**Tablo 7.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Yaş | 18-30 yaş | 98 | 33 |
| | 31-40 yaş | 124 | 41 |
| | 41 yaş ve üzeri | 78 | 26 |
| | Toplam | 300 | 100 |
| Eğitim durumu | Lise ve altı | 67 | 22 |
| | Ön lisans ve lisans | 180 | 60 |
| | Lisansüstü | 53 | 18 |
| | Toplam | 300 | 100 |
| Bu işyerinde çalışma süresi | 1 yıldan az | 47 | 16 |
| | 1-8 yıl | 194 | 64 |
| | 8 yıldan fazla | 59 | 20 |
| | Toplam | 300 | 100 |
| Toplam çalışma süresi | 1 yıldan az | 20 | 7 |
| | 1-8 yıl | 139 | 46 |
| | 8 yıldan fazla | 141 | 47 |
| | Toplam | 300 | 100 |

Tablo 7'de katılımcıların %33'ü (n=98) 18-30 yaş, %41'i (n=124) 31-40 yaş ve %26'sı (n=78) 41 yaş ve üzeri, %22'si (n=67) lise ve altı mezunu, %60'ı (n=180) ön lisans ve lisans mezunu, %18'i (n=53) lisansüstü mezunu, %16'sı (n=47) 1 yıldan az, %64'ü (n=194) 1-8 yıl arası ve %20'si (n=59) 8 yıldan fazla süredir bu işyerinde çalıştığını ve %7'si (n=20) 1 yıldan az, %46'sı (n=139) 1-8 yıl ve %47'si (n=141) 8 yıldan fazla süredir iş hayatında olduğunu belirtmiştir.

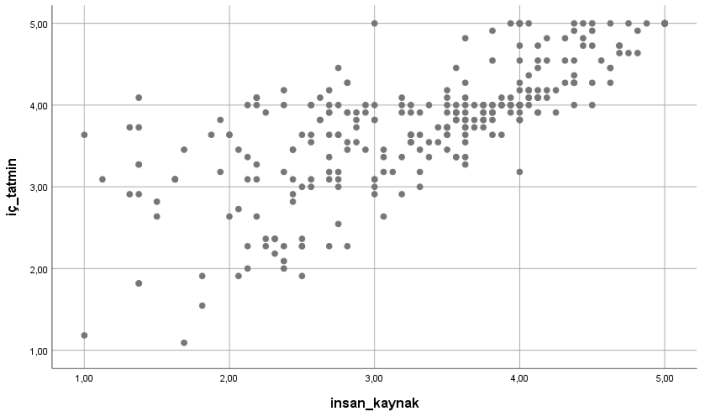
### 2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin bulgular, birinci modelle ilgili hipotez bulguları, ikinci modelle ilgili hipotez bulguları ve demografik değişkenlerle ilgili veriler olmak üzere üç başlık altında sunulmuştur.

## 2.1. Birinci Modelle İlgili Hipotez Testleri

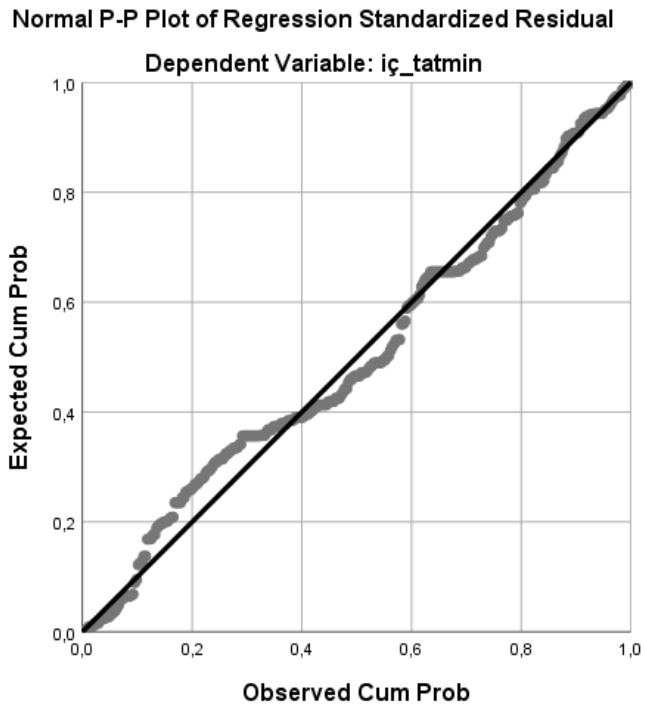
İnsan kaynakları uygulamaları tahmin değişkeni (bağımsız değişken) ile içsel iş tatmini sonuç değişkeni (bağımlı değişkeni) arasındaki ilişki basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına ve güven aralığı değerlerine yer verilmiştir. Ön koşulların karşılanma durumu. Regresyon analizinin ön koşulları karşılama durumu dört başlık altında incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

***Doğrusallık***: Sonuç ve tahmin değişkenlerinin serpilme grafiği incelendiğinde, doğrusallık ilişkisinin "olumlu ve uygun ölçülerde" olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları değişkenine ait değerler arttıkça içsel iş tatmini değişkenine ait değerler de belli ölçüde artış göstermiştir (Şekil 2).




**Şekil 2.** İnsan kaynakları uygulamaları ile içsel iş tatmini ilişkisi serpilme grafiği

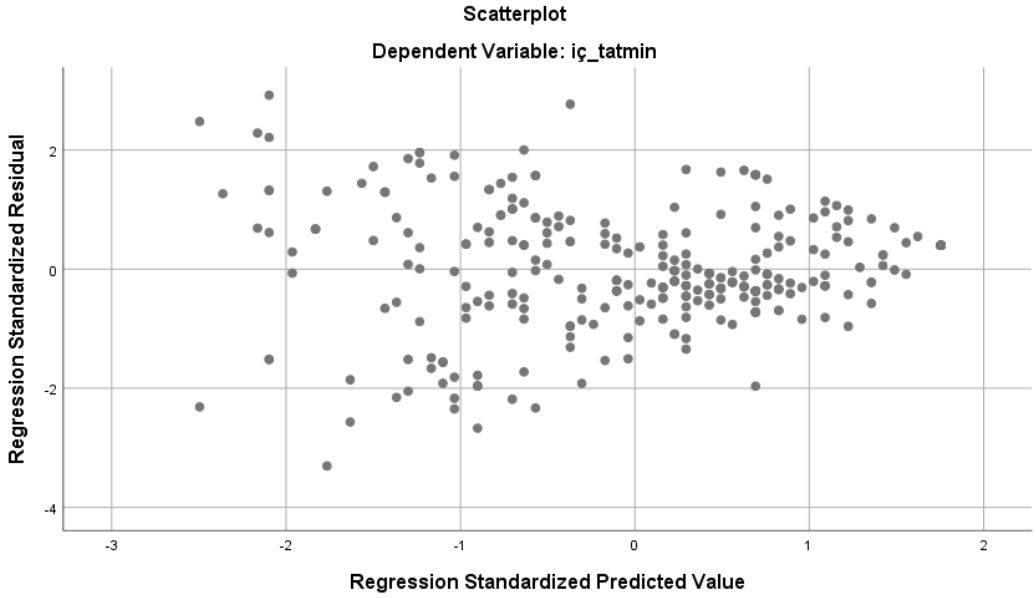
***Hata değerlerinin normal dağılması***: İnsan kaynakları uygulamaları ile içsel iş tatmini ilişkisine yönelik "Hata değerlerinin normal dağılması" (residuals) ön koşulunu test etmek amaçlı SPSS'de Standardized Residual Plots bölümünde Normal Probability Box seçeneği ile P-P grafiğinden yararlanılmıştır. P-P grafiği incelendiğinde, noktaların tam olarak çizgi üzerinde olmamasına karşın, yakın bir seyir izlediği ve normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür (Şekil 3).




**Şekil 3.** İnsan kaynakları uygulamaları ile içsel iş tatmini ilişkisi P-P grafiği

***Gözlemlerin bağımsızlığı ve veriler arasında otokorelasyon bulunmaması.*** Araştırmada veriler arasında otokorelasyon bulunup bulunmadığını değerlendirmek için Durbin-Watson test sonucundan yararlanılmıştır. Bu testle hesaplanan değerin 1,5 – 2,5 arasında çıkması halinde otokorelasyon olmadığına karar verilir. Hesaplamada 1,87 değeri elde edilmiş olup verilerde otokorelasyon bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

***Varyansların homojenliği:*** Varyansların homejenliği hata varyanslarının sabit olması anlamına gelir. Alan yazında varyansların homojenliğine aynı zamanda eş varyanslılık da (homoscedaticity) denmektedir. Bu amaçla SPSS'in "residual plots" analizinden yararlanılır. Plot menüsünde ZRESID değişkeni Y alanına ve ZPRED değişkeni X alanına alınarak grafik çizilir. Grafikte 0 noktasında başlayan yatay çizgi temel alınarak noktaların dağılımına bakılır. Noktaların büyük bölümü bu çizginin etrafında simetrik olarak dağılmışsa ve çizgi çevresinde önemli ölçüde kümelenme varsa eşvaryanslılık koşulu sağlanmış olur.




**Şekil 4.** Hata varyanslarının eşitliği (residuals) grafiği

***Ön koşulların genel olarak değerlendirilmesi***: Yapılan incelemede beş ön koşulun da karşılandığı anlaşılmıştır.

***Analiz bulguları.*** Doğrusal regresyon analizi bulguları aşağıdaki alt başlıklarda ele alınmıştır. Analiz bulguları; ortak varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri, regresyon eşitliği ve tahminin güven aralığı değerleri verilerek incelenmiştir

**Tablo 8.** İnsan Kaynakları Uygulamalarının İçsel İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

| | Standart Olmayan Katsayılar | | Standart Katsayılar | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B | Std. Hata | Beta | t | p | F | p | $R^2$ |
| Sabit | 1,760 | 0,110 | | 16,070 | 0,000 | 371,821 | <0,001 | 0.554 |
| İnsan Kaynakları Uygulamaları | 0,607 | 0,031 | 0,745 | 19,283 | 0,000 | | | |

Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini

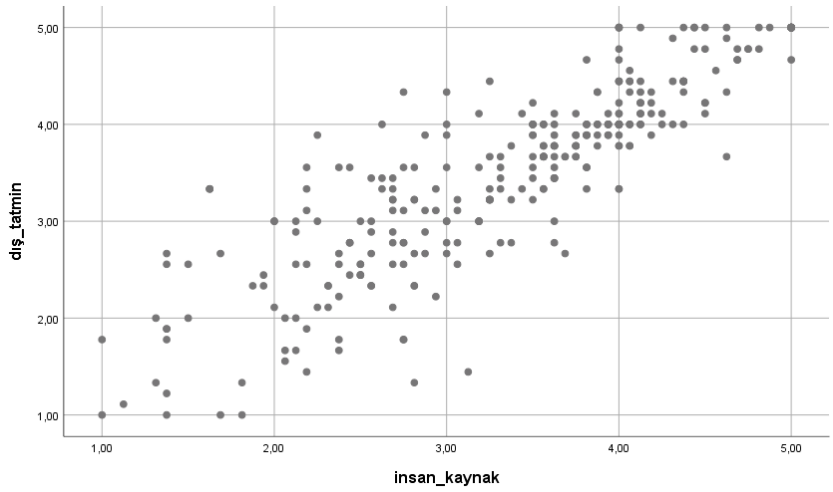
Tablo 8'de insan kaynakları uygulamalarının içsel iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda; içsel iş tatmininin %55,4'ünün insan kaynakları uygulamalarından olumlu olarak etkilendiği tespit edilmiştir ($R^2$=0,554, $p$=0,00<0,05). Analiz sonuçlarına göre "Katılımcıların insan

kaynakları uygulamaları algıları içsel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.” olarak belirlenen hipotezi ($H_{1.1.}$) kabul edilmiştir.

## 2.2. İkinci Modelle İlgili Hipotez Testleri

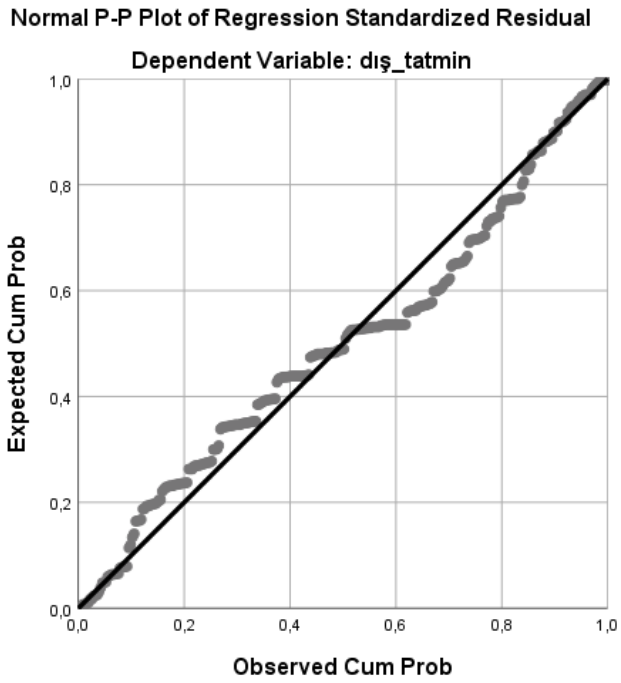
İnsan kaynakları uygulamaları tahmin değişkeni (bağımsız değişken) ile dışsal iş tatmini sonuç değişkeni (bağımlı değişkeni) arasındaki ilişki basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına ve güven aralığı değerlerine yer verilmiştir. Ön koşulların karşılanma durumu. Regresyon analizinin ön koşulları karşılama durumu dört başlık altında incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

***Doğrusallık***: Sonuç ve tahmin değişkenlerinin serpilme grafiği incelendiğinde, doğrusallık ilişkisinin “olumlu ve uygun ölçülerde” olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları değişkenine ait değerler arttıkça dışsal iş tatmini değişkenine ait değerler de belli ölçüde artış göstermiştir (Şekil 4).




**Şekil 4.** İnsan kaynakları uygulamaları ile dışsal iş tatmini ilişkisi serpilme grafiği

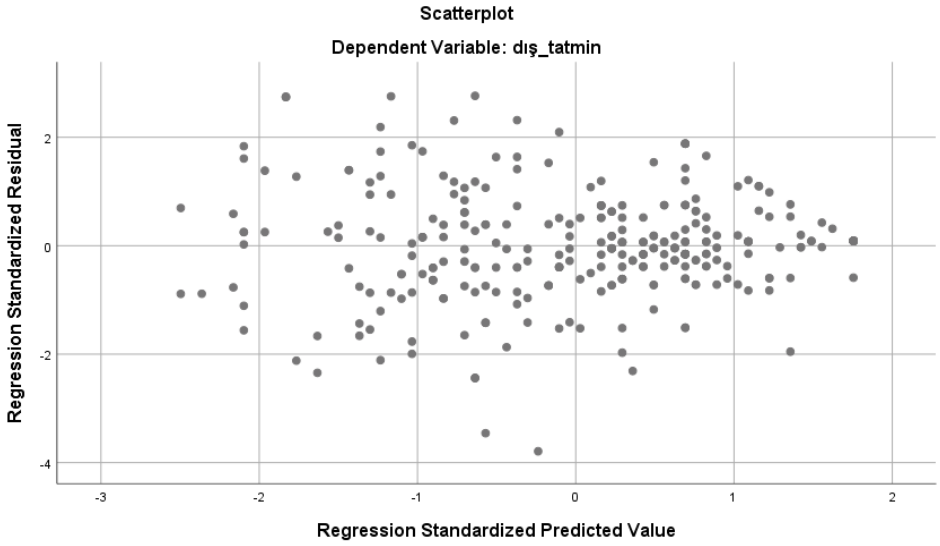
***Hata değerlerinin normal dağılması:*** İnsan kaynakları uygulamaları ile içsel iş tatmini ilişkisine yönelik “Hata değerlerinin normal dağılması” (residuals) ön koşulunu test etmek amaçlı SPSS’de Standardized Residual Plots bölümünde Normal Probability Box seçeneği ile P-P grafiğinden yararlanılmıştır. P-P grafiği incelendiğinde, noktaların tam olarak çizgi üzerinde olmamasına karşın, yakın bir seyir izlediği ve normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür (Şekil 5).




**Şekil 5**. İnsan kaynakları uygulamaları ile dışsal iş tatmini ilişkisi P-P grafiği

***Gözlemlerin bağımsızlığı ve veriler arasında otokorelasyon bulunmaması.*** Araştırmada veriler arasında otokorelasyon bulunup bulunmadığını değerlendirmek için Durbin-Watson test sonucundan yararlanılmıştır. Bu testle hesaplanan değerin 1,5 – 2,5 arasında çıkması halinde otokorelasyon olmadığına karar verilir. Hesaplamada 2,20 değeri elde edilmiş olup verilerde otokorelasyon bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

***Varyansların homojenliği:*** Varyansların homejenliği hata varyanslarının sabit olması anlamına gelir. Alan yazında varyansların homojenliğine aynı zamanda eş varyanslılık da (homoscedaticity) denmektedir. Bu amaçla SPSS'in "residual plots" anali1zinden yararlanılır. Plot menüsünde ZRESID değişkeni Y alanına ve ZPRED değişkeni X alanına alınarak grafik çizilir. Grafikte 0 noktasında başlayan yatay çizgi temel alınarak noktaların dağılımına bakılır. Noktaların büyük bölümü bu çizginin etrafında simetrik olarak dağılmışsa ve çizgi çevresinde önemli ölçüde kümelenme varsa eşvaryanslılık koşulu sağlanmış olur.




**Şekil 6.** Hata varyanslarının eşitliği (residuals) grafiği

***Ön koşulların genel olarak değerlendirilmesi***: Yapılan incelemede beş ön koşulun da karşılandığı anlaşılmıştır.

***Analiz bulguları.*** Doğrusal regresyon analizi bulguları aşağıdaki alt başlıklarda ele alınmıştır. Analiz bulguları; ortak varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri, regresyon eşitliği ve tahminin güven aralığı değerleri verilerek incelenmiştir

Araştırmamızda ulaştığımız, insan kaynakları uygulamalarının iş tatminini etkilediği bulgusu, Çiftyıldız, İslamoğlu ve Özdemir (2017, s. 120), Miraa, Choonga ve Thima (2019, s. 782) ve Akın (2019, s.126) araştırma sonuçlarıyla paralellik arzetmektedir.

**Tablo 9.** İnsan Kaynakları Uygulamalarının Dışsal İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

| | Standart Olmayan Katsayılar | | Standart Katsayılar | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B | Std. Hata | Beta | t | p | F | p | $R^2$ |
| Sabit | ,556 | ,105 | | 5,297 | <0,001 | 850,522 | 0,000 | 0.740 |
| İnsan Kaynakları Uygulamaları | ,880 | ,030 | ,861 | 29,164 | <0,001 | | | |

Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini

Tablo 9'da insan kaynakları uygulamalarının dışsal iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda; dışsal iş tatmininin %74'ünün insan kaynakları uygulamalarından olumlu olarak etkilendiği tespit edilmiştir

($R^2$=0,740, $p$=0,00<0,05). Analiz sonuçlarına göre "Katılımcıların insan kaynakları uygulamaları algıları dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir." Şeklinde ifade edilen hipotez "$H_{1.2}$" kabul edilmiştir.

### 3. Demografik Değişkenler İle İlgili Hipotez Testleri

Demografik değişkenlerin etkisi yaş, eğitim durumu, bu işyerinde çalışma süresi ve mesleki kıdem gibi demografik değişkenler ile sonuç değişkeni olan iş tatmini arasında Kruskall Wallis testinden faydalanılmıştır.

***İçsel İş Tatmini-Yaş, Eğitim Durumu, İşyeri Kıdem ve Mesleki Kıdem İlişkisi:*** Yapılan incelemede ön koşulların karşılanma durumuna bakılmış, bu kapsamda üç temel varsayım değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki; ayrık değer olmaması, ikincisi sonuç değişkeni değerlerinin tahmin değişkenin her bir düzeyi için normal dağılım özelliğine sahip olması ve üçüncüsü ise varyansların homojenliğidir. Bu amaçla aykırı değer tespiti için SPSS'teki kutu grafiğinden faydalanılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda aykırı değer olduğu, Saphiro-Wilk anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olmadığı gruplara ait iş tatmini verilerinin normal dağılım özelliği göstermediği ve varyanslarının homojen olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 10.** İçsel İş Tatminin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

| | | Ort. | SS | Medyan | $X^2$ | p | Grup Farkları |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Yaşınız | 18-30 yaş | 3,88 | ,78 | 3,91 | 7,206 | 0,027 | 41 yaş ve üzeri> |
| | 31-40 yaş | 3,64 | ,82 | 3,86 | | | 31-40 yaş |
| | 41 yaş ve üzeri | 3,93 | ,61 | 4,00 | | | |
| | Toplam | 3,79 | ,77 | 3,91 | | | |
| Eğitim durumunuz | Lise ve altı | 3,85 | ,71 | 4,00 | 8,811 | 0,012 | Lisansüstü> Ön |
| | Ön lisans ve lisans | 3,70 | ,80 | 3,82 | | | lisans ve lisans |
| | Lisansüstü | 4,05 | ,66 | 4,00 | | | |
| | Toplam | 3,79 | ,77 | 3,91 | | | |
| Bu işyerinizde çalışma | 1 yıldan az | 3,84 | ,85 | 4,00 | 9,761 | 0,008 | 8 yıldan fazla> |
| süreniz | 1-8 yıl | 3,71 | ,77 | 3,86 | | | 1-8 yıl |
| | 8 yıldan fazla | 4,03 | ,61 | 4,00 | | | |
| | Toplam | 3,79 | ,77 | 3,91 | | | |
| Toplam çalışma | 1 yıldan az | 4,01 | ,98 | 4,23 | 4,857 | 0,088 | |
| süreniz (kıdem yılınız) | 1-8 yıl | 3,80 | ,81 | 3,91 | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8 yıldan fazla | 3,76 | ,68 | 3,82 |
| Toplam | 3,79 | ,77 | 3,91 |

Tablo 10'da katılımcıların içsel iş tatmini puanlarının, katılımcıların yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskall Wallis testi uygulanmıştır. Test sonucunda, 41 yaş ve üzeri katılımcıların içsel iş tatminin 31-40 yaş arası katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir (p=0,027<0,05).

İçsel iş tatminin puanlarının, katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskall Wallis testi sonucunda, lisansüstü mezunu katılımcıların içsel iş tatminin ön lisans ve lisans mezunu katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir (p=0,012<0,05).

İçsel iş tatminin puanlarının, katılımcıların bu işyerindeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskall Wallis testi uygulanmıştır. Testi sonucunda, 8 yıldan fazladır bu iş yerinde çalışan katılımcıların içsel iş tatminin 1-8 yıldır bu iş yerinde çalışan katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir (p=0,008<0,05).

İçsel iş tatmini puanlarının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p=0,08>0,05).

***Dışsal İş Tatmini-Yaş, Eğitim Durumu, İşyeri Kıdem ve Mesleki Kıdem İlişkisi:*** Yapılan incelemede ön koşulların karşılanma durumuna bakılmış, bu kapsamda üç temel varsayım değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki; ayrık değer olmaması, ikincisi sonuç değişkeni değerlerinin tahmin değişkenin her bir düzeyi için normal dağılım özelliğine sahip olması ve üçüncüsü ise varyansların homojenliğidir. Bu amaçla aykırı değer tespiti için SPSS'teki kutu grafiğinden faydalanılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda aykırı değer olmadığı, Saphiro-Wilk anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olmadığı ve gruplara ait iş tatmini verilerinin normal dağılım özelliği göstermediği ve varyanslarının homojen olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 11.** Dışsal İş Tatminin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

| | | Ort. | SS | Medyan | $X^2$ | p | Grup Farkları |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Yaşınız | 18-30 yaş | 3,53 | ,98 | 3,56 | 15,352 | <0,001 | 41 yaş ve üzeri> 31-40 yaş |
| | 31-40 yaş | 3,28 | 1,02 | 3,33 | | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 3,81 | ,74 | 4,00 | | | |
| | Toplam | 3,50 | ,96 | 3,67 | | | |
| Eğitim durumunuz | Lise ve altı | 3,69 | ,85 | 3,89 | 17,692 | <0,001 | Lisansüstü> Lise ve altı Lisansüstü> Ön lisans ve lisans |
| | Ön lisans ve lisans | 3,32 | ,99 | 3,44 | | | |
| | Lisansüstü | 3,89 | ,87 | 3,89 | | | |
| | Toplam | 3,50 | ,96 | 3,67 | | | |
| Bu işyerinizde çalışma süreniz | 1 yıldan az | 3,57 | 1,09 | 3,78 | 11,659 | 0,003 | 8 yıldan fazla>1-8 yıl |
| | 1-8 yıl | 3,38 | ,95 | 3,44 | | | |
| | 8 yıldan fazla | 3,85 | ,79 | 4,00 | | | |
| | Toplam | 3,50 | ,96 | 3,67 | | | |
| Toplam çalışma süreniz (kıdem yılınız) | 1 yıldan az | 3,86 | 1,17 | 4,39 | 4,875 | 0,087 | |
| | 1-8 yıl | 3,52 | ,94 | 3,67 | | | |
| | 8 yıldan fazla | 3,44 | ,95 | 3,56 | | | |
| | Toplam | 3,50 | ,96 | 3,67 | | | |

Tablo 11'de katılımcıların dışsal iş tatmini puanlarının katılımcıların yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskall Wallis testi yapılmıştır. Test sonucunda, 41 yaş ve üzeri katılımcıların dışsal iş tatmini 31-40 yaş arası katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir (p=0,001<0,05).

Dışsal iş tatmini puanlarının, katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskall Wallis testi yapılmıştır. Test sonucunda lisansüstü mezunu katılımcıların dışsal iş tatmini lise ve altı ile ön lisans ve lisans mezunu katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir (p=0,001<0,05).

Dışsal iş tatmini puanlarının bu işyerindeki çalışma süresi değişkeni düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskall Wallis testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre 8 yıldan fazladır bu iş yerinde çalışan katılımcıların dışsal iş tatmini 1-8 yıldır bu iş yerinde çalışan katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir (p=0,003<0,05).

Dışsal iş tatmini puanları ile mesleki kıdem düzeyleri arasında göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p=0,087>0,05).

Hipotez sonuçları Tablo 12'de toplu olarak özetlenmiştir.

**Tablo 12.** İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Hipotez Sonuçları

| | **Hipotez** | **Sonuç** |
|---|---|---|
| $H_{1.1}$ | Katılımcıların insan kaynakları uygulamaları algıları içsel iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. | Kabul |
| $H_{1.2}$ | Katılımcıların insan kaynakları uygulamaları algıları dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. | Kabul |
| $H_{2.1}$ | Katılımcıların demografik kontrol değişkenleri düzeyleri ile algılanan iş tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır. | Kabul |
| $H_{2.2}$ | Katılımcıların eğitim düzeyleri ile algılanan içsel tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır. | Kabul |
| $H_{2.3}$ | Katılımcıların çalışma süreleri ile algılanan içsel tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır. | Kabul |
| $H_{2.4}$ | Katılımcıların mesleki kıdemleri ile algılanan içsel tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır. | Red |
| $H_{2.5}$ | Katılımcıların yaş düzeyleri ile algılanan dışsal tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır. | Kabul |
| $H_{2.6}$ | Katılımcıların eğitim düzeyleri ile algılanan dışsal tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır. | Kabul |
| $H_{2.7}$ | Katılımcıların çalışma süreleri ile algılanan dışsal tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır. | Kabul |
| $H_{2.8}$ | Katılımcıların mesleki kıdemleri ile algılanan dışsal tatmin puan ortalamaları arasında farklılık vardır. | Red |

# VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir işletmede çalışanların duygu, tutum ve algılarını etkileyen; liderlik uygulamaları, iş tasarımı, çalışma arkadaşları, iş koşulları gibi çok sayıda faktör bulunmaktadır. Ancak bu faktörlerin önemli bölümü, işletme içinde kişilerin çalıştığı birim ve bölüme göre farklılık gösterebilir. Oysa insan kaynakları uygulamaları bir işletmedeki bütün çalışanları aynı derecede etkileme kapasitesine sahiptir. Bu araştırmada insan kaynakları uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmama verileri Türkiye'de turizm sektöründe çalışan kişilerden derlenmiştir.

Araştırmada temel olarak, insan kaynakları uygulamaları algısı yüksek olan katılımcıların içsel ve dışsal iş tatmini puanlarının da yüksek olacağı varsayımı test edilerek analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda; insan kaynakları uygulamalarının içsel iş tatmini üzerinde %55,4, dışsal iş tatmini üzerinde ise %74 olumlu bir etsisinin olduğu tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlerin etkisine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre; katılımcılardan 41 yaş ve üzeri olanların içsel ve dışsal iş tatmin seviyelerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim durumu bağlamında ise eğitim seviyeleri lisansüstü olan katılımcıların içsel ve dışsal iş tatmini düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bulundukları iş yerinde 8 yıl ve üzeri tecrübeye sahip katılımcıların diğer katılımcılara göre içsel ve dışsal iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Literatürde konu ile ilgili benzer çalışmaları yönelik bir inceleme yaptığımızda ise; Yelboğa (2008, s. 138-139), Türkiye Personel Yönetimi Derneği aracılığıyla, farklı şirketlerin insan kaynakları departmanlarında çalışan bireylerin iş tatmini duygularının düzeyini araştırdığı görülmektedir. Yelboğa'nın tespitlerine göre insan kaynakları departmanlarında çalışan bireylerin yüksek bir oranla iş tatmini duygusu yaşadıkları tespit edilmekle birlikte bu tatmin duygusunun ortaya çıkışının iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, departmanın, genel olarak kurum yapısı içerisindeki tüm çalışanlar için nitelikli ve eşit fırsatları sunuyor olmasıdır. İkincisi, insan kaynaklarının, çalışanların

gelişimine yönelik olarak atmış olduğu adımlar, çalışanların, daha verimli çalışması adına teşvik olmasını sağlamaktadır.

Osibanjo, Kehinde ve Abiodun (2012, s. 28), bankacılık sektöründe, genel olarak insan kaynaklarının gerçekleştirdiği faaliyetlerin çalışanların iş tatmini duyguları üzerindeki etkilerini değerlendirdikleri araştırmalarında iki önemli tespitte bulunmuşlardır. Bunlardan ilki insan kaynaklarının öncülük ettiği ve belirlediği çalışma koşullarının, çalışanlar için bir iş tatmini ve işe bağlılık unsuru olarak değerlendirilmesidir. İkincisi, çalışan sirkülasyonunu düşürecek türden istihdam stratejilerinin belirlenmesinin, iş tatmini duygusunu güçlendirmesidir.

Akın (2019, s. 126), Kayseri'de bulunan ve sanayi alanında hizmet veren beş işletmede, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel davranışlar açısından nasıl bir etki oluşturacağına dair tespitlerde bulunduğu araştırmasında, iş tatmini hususuna odaklı sonuçlar elde etmiştir. Akın'ın elde etmiş olduğu sonuçlara göre çalışanlar, insan kaynakları yönetimi tarafından tasarlanan, seçim, teşvik, eğitim ve geliştirmenin temel olarak örgütsel vatandaşlık duygusunu geliştirdiğini, ancak uzun vadede, iş tatmini duygusunun yerleşik hale gelmesi konusunda etkili olduklarını tespit etmiştir.

Akçadağ ve Özdemir'in (2005) araştırmasına bakıldığında, insan kaynakları departmanı tarafından belirlenen ücret politikalarının, çalışanların iş tatmini duygusu açısından son derece belirleyici olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcı çalışanlar, iş yükü-ücret dengesi, ücret dağılımında adalet ve ücretler düzeyinin belirlenmesinde adalet konularında, insan kaynaklarının uygulamalarının düzeyine ve niteliğine göre bir iş tatmini duygusuna sahip olmaktadırlar. Öte yandan, Pelit ve Çetin'i (2020, s. 1283) çalışmalarında, insan kaynaklarının planlama fonksiyonu konusundaki eksikliklerin, bireysel ve sistematik olarak sorunlara sebebiyet verdiği gibi çalışanların tatmin duygularına da zarar verdiğini tespit etmişlerdir.

Netice itibariyle insan kaynakları uygulamalarının çalışanları iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yukarıda yer verilen konu ile ilgili yapılmış benzer çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir. Araştırmanın analiz sonucunu demografik değişkenler bağlamında incelediğimizde daha tecrübeli ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların işlerine karşı duydukları tatmin seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Yaş ve eğitim seviyesi attıkça iş tatmininin yüksek olmasını, iş ilgili tecrübenin artması ve buna bağlı olarak özgüvenin yüksek olması ile ilişkilendirmek mümkündür. Ayrıca demografik değişkenlerden aynı iş yerinde çalışma süresinin iş

tatminini olumlu etkilediği gözlemlenirken kıdem süresinin tatmin seviyesinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bunun sebebini çalışanların en son çalıştıkları iş yerinin geçmiş deneyimlerini unutturmuş olması, son çalıştığı iş yerindeki deneyimlerinin canlılığını koruduğu için iş tatminine yönelik etkisinin yüksek olduğu şeklinde açıklamak mümkündür.

**Araştırmacılar için öneriler**. Bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara iki önerimiz bulunmaktadır. Birincisi önerimizi örneklem yapısına ilişkin. Pandemi koşulları ve zaman kısıtı nedeniyle veri toplama aşamasında otellerde segment ayırımına gidilememiştir. Oysa turizm sektöründe segmentastyon temel çalışma ilkelerinden birisidir. Yeni araştırmalarda segment ayırımı gözetilmesi, elde edilen sonuçların genellenebilmesi açısından daha kuvvetli kanıtlar sunacaktır.

İkinci önerimiz yönteme ilişkin. İstatistik analizlere dayalı araştırmalarda insan kaynakları uygulamaları algısını ölçmek için ölçeklerden yararlanılmaktadır. Bu araştırmada da ölçek kullanılmıştır. Her ne kadar farklı ölçekler bulunsa da insan kaynakları uygulamalarının bir tutum olarak değerlendirilmesi tartışmaya açık bir durumdur. Bu nedenle başka araştırmacıların insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmede tutum ölçekleri yanında derinlemesine mülakata dayalı nitel yöntemin birlikte kullanılması önerilmektedir.

**Uygulamacılara yönelik öneriler.** Örgütlerde iş tatmini, çalışanların bireysel performansları ile yakından ilişkilidir. Bu araştırmada ve başka araştırmalarda da kanıtlandığı gibi, insan kaynakları uygulamaları çalışanların iş tatmini üzerinde etkilidir. Uygulayıcıların insan kaynakları uygulamalarını bu veriyi göz önünde tutarak yönetmeleri hem bireysel hem de örgütsel performans açısından yararlıdır.

Araştırmamızda ortaya çıkan bir başka veri, işyeri kıdemi yüksek çalışanların, işyeri kıdemi düşük çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını göstermiştir. Bu sonuç, insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları uygulamaları tasarımında çalışma sürelerine göre farklılıklar yapılması gerekliliğine işaret etmektedir. Uygulayıcılar, çalışanların beklentilerini çalışan memnuniyet anketleri veya çalışanlarla gerçekleştirecekleri derinlemesine mülakatlarla ortaya çıkarabilirler.

# EKLER

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

Tarih: 26/11/2020
Sayı: 65836846-044-E.00000194645

Sayı : E-65836846-044
Konu : Etik Onayı

Sayın Nida Tecellioğlu,

İlgi: 19.10.2020 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız "İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi" isimli çalışmanız için önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket formu, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, anketinizde etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket çalışmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Yücel OĞURLU
Rektör

Ek: Etik Onaylı Anket Formu

Adres: Örnektepe Mah. İrmihor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul
Tel: 444 04 13 / 4580 - 4581 Faks: 0212 320 70 11
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.ticaret.edu.tr adresinden c6ef87c6-29b1-49c9-9a15-5f7630c7f261 kodu ile erişebilirsiniz.

## Anket Formu

Aşağıdaki ölçek maddelerini çalıştığınız oteli dikkate alarak değerlendiriniz.

## A. İnsan Kaynakları Ölçeği

| 1.Hiç katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5.Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Çalıştığım otelde insan kaynakları planlamasının yeterli sayıda ve nitelikte elemanı istihdam edecek şekilde yapıldığını düşünüyorum. | | | | | |
| 2. Çalıştığım otelde eleman temin ve seçim süreci, her zaman işe en uygun elemanın seçimini sağlayacak niteliktedir. | | | | | |
| 3. Çalıştığım otelde insan kaynakları bölümü; çalışanlar sağlık sorunlarıyla karşılaştığında, çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır. | | | | | |
| 4. Çalıştığım otelde insan kaynakları bölümünün; çalışanların motive edilmesi için, gerekli çabayı gösterdiğini düşünüyorum. | | | | | |
| 5. Çalıştığım otelde insan kaynakları bölümü tarafından takip edilen, çalışanların şikâyetlerini ve önerilerini iletebileceği etkin bir sistem mevcuttur. | | | | | |
| 6. Çalıştığım otelde yemek, ulaşım ve bunun gibi hizmetler en iyi şekilde sunulmaktadır. | | | | | |
| 7. Çalıştığım otelde personel özlük işlerinin, çalışanlara herhangi bir sorun yansıtmayacak şekilde yapıldığını düşünüyorum. | | | | | |
| 8. Çalıştığım otelde hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmakta ve buna uygun olarak gerekli eğitimler verilmektedir. | | | | | |
| 9. Çalıştığım otelde doğru ve hakkaniyete uygun olarak çalışanların başarılarını ölçen bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur. | | | | | |
| 10. İşimde benden ne beklendiği, iş tanımımda açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir. | | | | | |
| 11. Çalışanların kariyer planları hem bireylerin hem de kurumun ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmaktadır. | | | | | |
| 12. Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda etkin bir şekilde kullanıldığını düşünüyorum. | | | | | |
| 13. Çalıştığım otelde "eşit işe eşit ücret" ödenmesini sağlayan adaletli bir ücret yapısı mevcuttur. | | | | | |
| 14. Ücret dışında sağlanan yan haklar (prim, ikramiye, özel sağlık sigortası, cep telefonu, araç vb.) tatmin edici düzeydedir. | | | | | |
| 15. Çalıştığım otelde iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının, çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu nitelikte olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 16. Çalıştığım otelde çalışanları istihdamı ve işten çıkarılması sırasında yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun bir süreç işletildiğini düşünüyorum. | | | | | |

## B. İş Tatmini Ölçeği

| 1.Hiç katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5.Tamamen Katılıyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. İş yerimde her zaman bir şeylerle meşgul olabilmekten memnunum. | | | | | |
| 2. İş yerimde tek başına çalışma fırsatı olmasından memnunum. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. | İş yerimde zaman zaman farklı şeyler yapma fırsatı olmasından memnunum | | | | | |
| 4. | İş yerimde bir topluluğun içinde kişi olma fırsatı olmasından memnunum. | | | | | |
| 5. | İş yerimde vicdanıma ters düşen şeyleri yapmak zorunda olmamaktan memnunum. | | | | | |
| 6. | İş yerimde insanlara istikrarlı bir istihdam sağlamasından memnunum. | | | | | |
| 7. | İş yerimde başka insanlar için bir şeyler yapma imkânı olmasından memnunum. | | | | | |
| 8. | İş yerimde insanlara yapılacak işleri anlatma imkanı olmasından memnunum. | | | | | |
| 9. | İş yerimde yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma imkanı olmasından memnunum. | | | | | |
| 10. | İş yerimde kendi yargılarımı kullanmakta özgür olduğum için memnunum. | | | | | |
| 11. | İş yerimde bana kendi iş yapma yöntemlerimi denemem için imkan sunmasından memnunum. | | | | | |
| 12. | İşimden kaynaklanan başarı duygusundan memnunum. | | | | | |
| 13. | İş yerimde bağlı olduğum yöneticinin çalışanlarına muamele şeklinden memnunum. | | | | | |
| 14. | İş yerimde bana danışmanlık yapan/yardımcı olan kişinin karar alma yeteneğinden memnunum. | | | | | |
| 15. | İş yeri politikasının uygulanma şeklinden memnunum. | | | | | |
| 16. | İş yerimde yaptığım iş miktarı ve aldığım ücretten memnunum. | | | | | |
| 17. | İş yerimde kendimi geliştirmem için verilen imkânlardan memnunum. | | | | | |
| 18. | İş yerimde çalışma koşullarından memnunum. | | | | | |
| 19. | İş arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşma şeklinden memnunum. | | | | | |
| 25. | İş yerimde iyi bir iş yaptığımda övgü almaktan memnunum. | | | | | |

## D. Demografik Veriler

**Yaşınız:**

a) 18-30 yaş
b) 31-40 yaş
c) 41 yaş ve üzeri

**Eğitim durumunuz:**

a) Lise ve altı
b) Önlisans ve lisans
c) Lisansüstü

**Bu işyerinizde çalışma süreniz:**

a) 1 yıldan az
b) 1-8 yıl arası
c) 8 yıldan fazla

**Toplam çalışma süreniz (kıdem yılınız):**

a) 1 yıldan az
b) 1-8 yıl arası
c) 8 yıldan fazla

# KAYNAKÇA


Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 167-193.

Akın, M. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(Ek Sayı), 111-131.

Alayoğlu, N. (2005). *Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (168), 68-97.

Bacak, B., & Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 30-44.

Bayar, H. T. ve Öztürk, M. (2017). İş Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 525-546.

Benligiray, S. (007). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi*, "İnsan Kaynakları Yönetimi" içinde (Ramazan Geylan Ed.) Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, , ss. 1-28.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

Cherif, F. (2019). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı 42, ss. 91-122.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010), İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları, *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.

Çiçek Ö., Öçal M. (2016). Dünyada ve Türkiye'de iş sağlığı ve iş güvenliğinin tarihsel gelişimi", *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 2016, 5(1); 106-129.

Çiftyıldız, K., İslamoğlu, E. ve Özdemir, Y. (2017). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(2), 99-122.

Demir, Y. ve Çavuş, M. F. (2010). İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS). *Akademik Bakış Dergisi*, (20), 1-17.

Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 35-52.

Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*: *Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta, İstanbul.

Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, Beta, İstanbul.

Ertuğrul, O. (2018). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırma.* Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Esen, Ş. ve Adatepe, E. (2017). İnsan Kaynakları Planlama Araç ve Yöntemleri: Sakarya Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 10(53), 730-738.

Ferecov, R. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Uygulama,* Qafqaz Üniversitesi Yayınları: Bakü.

George, V. (2017). The Role of Human Resource Planning in The Human Resource Network. *International Journal of Creative Research Thoughts,* (5), 1-10.

Gök, S., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2006.

Günbatan, A. (2006), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Çalışanlarda İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2): 397-418.

ILO (2001). *Guidlines on Occupational Safety and Health Management Systems, ILO-OSH 2001*, Cenevre, 2001.

Kaya, S. (2021). *Düzgün iş standartları açısından turizm sektöründe çalışma koşulları üzerine nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.

Kaya, N. ve Kesen, M (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *EKEV Akademi Dergisi*, 18(58), ss. 97-122.

Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 8(2), 175-190.

Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi. *Nosyon: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, 1, 31-45.

Kılıç, D. B. Ç. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-236.

Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 20 (1), 45-60.

Kisumbe, L. A. & Mashala, L. Y. (2020). The Influence of Human Resource Practices on JobSatisfaction in Decentralized Health Service Delivery: A Case of Shinyanga Region in Tanzania. *Journal of Human Resource Management*, 8(3), 190-199.

Koçer, C. (2015). *Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2015.

Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.

Köroğlu, Ö. T. (2010. Türkiye'de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü, *Türk İdare Dergisi*, 469, 139-164.

Kriemadis, T. & Kourtesopoulou, A. (2008). Human Resource Training and Development: The Outdoor Management Development (OMD) Method. *SMIJ*, 4(1), 31-44.

Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210.

Kurt, R. (2013). *Herkes İçin İş Sağlığı ve Güvenliği Rehberi*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2013.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.

Mengü, C. (2017). Turizmde Motivasyon Stratejileri. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 4(15), 1987-1999.

Mira, M. S., Choong, Y. V. & Thim, C. K. (2019). The Effect of HRM Practices and Employees' Job Satisfaction on Employee Performance. *Management Science Letters*, 9, 771–786.

Osibanjo, O. A., Kehinde, O. J. & Abiodun, A. J. (2012). Human Resource Management and Employee Job Satisfaction: Evidence from the Nigerian Banking Industry. *Journal of Economics and Business Research*, 18(1), 17-32.

Öğüt, A., Akgemci, T. Ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.

Öğütoğulları, E. ve Akpınar, T. (2016), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neoklasik ve Modern Örgüt Kuramları", *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 6, 23-50.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(13), 1-14.

Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 6(1), 251-281.

Özgener, Ş. (2003), "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20 (1), 137-161.

Özkılıç, Ö. (2007). *İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre Etki Risk Değerlendirmesi*, MESS Yayınları, Ankara.

Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.

Pelit, E. ve Çetin, A. (2020). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak İnsan Kaynakları Planlaması ve Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 1268-1287.

Saldamlı, A. (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 239-263.

Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2), 55-64.

Shammot, M. M. (2014). The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivation for Realization of Competitive Advantage. *African Journal of Business Management*, 8(1), 35-47.

Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, *Kamu-İş*, 11(2), 129-164.

Şen, İ., (2018*). Üniversite Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisine Dönük Bir Alan Araştırması: Karabük Üniversitesi İdari Personel Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitapevi, Ankara.

Tağ, M. N. ve Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858-888.

Topaloğlu, C. (2019). *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tozkoparan, G., & Taşoğlu, J. (2011). İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 181-209

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.

Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.

Türen, U., Gökmen, Y. ve Tokmak, İ. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rol", *Business and Economics Research Journal*, 4(3), 103-129.

Urhan, S. (2014). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, (Ekim 2015), 32-39.

Uysal, Ş., Karabat, S. ve Savaş, Y. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı; Bağcılık İşletmelerinde İşçilerin Karşılaştıkları Risk ve Kazaların Değerlendirilmesi. *Eurasian Business & Economics Journal*, (1), 62-79.

Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, *Kamu-İş*, cilt 7, sayı 1, ss. 1-19.

Üngüren, E., Algür, S., Cengiz. F. (2009). İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27):36-56.

Wood, S. (1999). Human Resource Management and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367–413.

Yavan, Ö. (2012), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı, *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-20.

Yelboğa, A. (2008). İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi. *Yönetim*, 19(61), 125-142.

Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 2014, 170-178.

Yıldız, E. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 215-236.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 197-214.

Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayınları*, Ankara, 2008.

Yumuşak, S. ve Kışlalıoğlu, R. S. (2013). İşletmeler Üzerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (36), 57-70.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: "Başka Bir Yol Daha Olmalı!" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.