

HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ: ŞİRKETLER GRUBUNA BAĞLI KARGO ŞİRKETİ VE KIRTASIYE MAĞAZALAR ZİNCİRİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

EMPLOYEE SATISFACTION IN SERVICE SECTOR: AN EMPIRICAL RESEARCH ON A CARGO FIRM AND STATIONARY CHAIN STORES OWNED BY A GRUP OF COMPANIES

Ömer Faruk ÜNAL

Bartın Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, BARTIN
(ofunal@bartin.edu.tr)

ÖZ

Çalışan memnuniyeti gerek çalışanların özel ve iş yaşamları gerekse örgüt ve toplum açısından günümüzün en önemli konularından biridir. Çünkü işinden memnun olmayan çalışanlar kendileri, örgüt ve toplum için bir kısım kayıplara sebep olmaktadır. Bu araştırmanın amacı hizmet sektöründe çalışan memnuniyetinin bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır.

Bir şirketler grubuna ait kargo şirketi ve kırtasiye mağazalar zincirinde çalışan 2200 kişi çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem seçilmeden e.posta adresi olan 1700 çalışana anket gönderilmiş ve 1100 geri dönüş alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışan memnuniyetinin “yönetişim”, “iş ve çevresi”, “dışsal ödüller” ve “iş güvenliği” olarak dört boyutunun oluştuğu görülmektedir. Çalışan memnuniyeti bazı değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Özellikle ücret ve terfilerdeki adaletsizlik önlem alınması gerekli konular olarak öne çıkmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Çalışan memnuniyeti, Hizmet sektörü, Kargo şirketi, Kırtasiye mağazalar zinciri

ABSTRACT

Employee satisfaction is one of the today's most important themes for both employees' private and work life, and organization and society. Because employees who are not satisfied with their jobs cause some loses for themselves, organization and society. The aim of this study is to examine employee satisfaction in the service sector.

The universe of this study consists of 2200 incumbents in a cargo firm and stationary chain stores owned by a group of companies. Survey questionnaires were distributed to 1700 incumbents without selecting a sample and 1100 of them replied. The results show that employee satisfaction has four dimensions as “governance”, “job and its environment”, “extrinsic reward” and “job security”. Level of employee satisfaction differs according to some variables. Especially injustice in wages and promotion is one of the most important areas where some necessary measures to be taken.

Keywords: Employee satisfaction, Service sector, Cargo firm, Stationary chain stores

1. Giriş

Çalışan memnuniyeti; örgütün faaliyet alanından bağımsız olarak kalite, müşteri memnuniyeti ve verimliliğin en önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Gupta ve Kamboj, 2014: 12; Matzler vd., 2004: 1179). Örgütün performansı her ne kadar çalışanların bireysel performansının toplamından fazla olsa da çalışanların yeterince performans göstermediği bir kurumda örgütsel performansın kendi potansiyeline uygun düzeyde olması düşünülemez. Çalışan memnuniyeti, duygusal bağlılık gibi başka faktörlerin yanında; örgüt performansı, bireysel performans ve yaşam doyumu (life satisfaction) üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Nebeker, vd., 2001: 31; Zeffane, vd., 2007: 244). Çalışan memnuniyeti müşterinin algıladığı ürün kalitesini, ürün kalitesi müşteri memnuniyetini (Brown ve Lam, 2008: 253) müşteri memnuniyeti de kurumun kârını (finansal performansını) etkilemektedir. Finansal performans da nihayetinde çalışanın memnuniyetini arttırarak bir döngü oluşturmaktadır (Chi ve Gursoy, 2008: 252; Yee vd., 2008: 661; Hsu ve Wang, 2008: 353). Hizmet sektöründe bu döngü; çalışan memnuniyeti, müşteri sadakati ve örgüt performansı arasındaki ilişkileri ihtiva eden “hizmet-kâr döngüsü” olarak kavramlaştırılmakta ve çalışan memnuniyeti; verimliliği, kaliteyi, müşteri memnuniyetini ve nihayetinde finansal performansı arttırmada bir araç olarak görülmektedir (Maltzer ve Renzl, 2007: 589). Bu bakımdan özellikle müşteri ile doğrudan teması olan çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi, memnuniyeti etkileyen temel faktörlerin belirlenmesi (Fosam vd., 1998, 245) ve memnuniyeti arttırıcı önlemlerin alınması kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için önemli görülmektedir.

İşinden ya da işyerinden memnun olmayan çalışan ya kerhen işte çalışmaya devam eder; ki bu durumda çalışan işe olumlu katkı sunmayabilir, işi savsaklayabilir, aksatabilir, kasıtlı veya kasıtsız zarar verebilir, diğer çalışanların moral ve motivasyonunu bozarak çatışmaya girebilir, devamsızlık yapabilir, gereksiz izin kullanabilir, denetim maliyetlerini arttırabilir vs. ya da işten ayrılır; bu durumda da örgütle ilgili olumsuz propaganda yapabilir, işle ilgili bilgileri rakiplerle paylaşabilir vs. Her iki durumda bir şekilde örgüt açısından bir kısım kayıplara (verimsizlik, etkin ve etken olamama) ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olur/olabilir. Memnuniyetsizlik, çalışan açısından da birçok kayıplara neden olabilir. Bunlar arasında çalışanın kendini geliştirememesi, iş yaşamında başarısız olma duygusunun kişinin sağlığını etkilemesi, özel yaşamında da mutsuz olması ve çevresini de mutsuz etmesi sayılabilir. Sonuç olarak çalışanın işinden memnun olmasının çalışan, örgüt ve toplum açısından istenmeyen bir durum olduğu ileri sürülebilir.

Sears'ın kullanmış olduğu “çalışan-müşteri-kâr zinciri” modeline göre, çalışan memnuniyetindeki beş puanlık bir yükselme müşteri memnuniyetinde 1.3 puanlık bir yükselmeye sebep olmakta, bu da sonuçta gelirlerde 0.5 lik bir artış oluşturmaktadır (Rucci vd. 1998'den aktaran Dev ve Sengupta, 2014). Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimine odaklanan örgütler kendi çalışanlarının da müşterileri (iç müşteri) olduğunun farkında olmalıdırlar. Örgütler müşterilerini ancak tatmin edilmiş çalışanlar aracılığı ile tatmin edebilirler (Chen vd., 2006: 497). Örgütlerin kaliteli hizmet sunmaları, eğitilmiş, motive olmuş ve devamlılık gösteren (stable) bir iş gücünün varlığına bağlıdır. Çalışan memnuniyeti için örgütlerin onlarla ilgilendiğini ve onları dikkate aldığını göstermesi gerekmektedir. Örnek olarak, çalışanlara uygun eğitimler verilmesi iş tatmini arttırıcı ve işten ayrılma eğilimini azaltıcı bir etki göstermektedir. Bu şekilde çalışanlar işleriyle övünür ve örgütle güçlü bağlar geliştirirler (Loveday, 1996:12).

Bu araştırmanın amacı, tüm Türkiye'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bir şirketler grubuna ait kargo ve kırtasiye mağazalar zincirinde çalışan memnuniyeti düzeyini alt boyutları

ile birlikte ortaya koymak ve bazı değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili oldukça geniş bir yazın olmasına rağmen kargo şirketleri ve kırtasiye mağazalar zinciri üzerine araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan bu araştırmanın alana katkı sunacağı beklenmektedir.

Araştırmada öncelikle çalışan memnuniyeti kavramları ve boyutları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırma yöntemi, bulgular, analizler ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

2. Çalışan Memnuniyeti ve Boyutları

Çalışan memnuniyeti (employee satisfaction) kavramı; çalışanın işinden ve işyerinden duyduğu genel memnuniyet düzeyini açıklamaktadır (Zaim ve Koçak, 2010: 2987). Çalışan memnuniyeti ve çalışanın iş doyumunu (employee job satisfaction) birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılmakta ve aynı konuyu açıklamaktadır (Fields ve Blum, 1997, Koh ve Boo, 2004; Brown ve Lam, 2008; Chi ve Gursoy, 2008; Zaim ve Koçak, 2010; İsmail ve Velnampy, 2013; Emhan ve Gök, 2011). Bazı çalışmalarda ise iş doyumunu ya da işin kendisinden doyum çalışan memnuniyetinin alt boyutu olarak ele alınmaktadır (Fosam vd., 1998, 238; Küskü, 2001: 152). Bu çalışmada, çalışan memnuniyeti -Türkçe açısından daha kuşatıcı görüldüğünden ve iş tatminin çalışan memnuniyetinin bir alt boyutu olarak ele alınması gerektiği düşünöldüğünden- tercih edilmiştir.

Locke'a göre (1976) iş tatmini, çalışanın işi veya iş yaşamını değerlendirmesinden kaynaklanan "haz veren veya olumlu duygu" durumudur (aktaran: Judge ve Klinger, 2008:394). Locke'a göre (1976) bu bireysel tepki iki yönü olan yargısal bir değeri yansıtmaktadır. Bunlardan biri bireyin istediği ile elde ettiği arasındaki farktır. Diğeri ise isteğin önem derecesidir (aktaran: Staples ve Higgins, 1998: 212). Robbins'e göre (2000: 20) ise iş tatmini "çalışanın işine yöneltmiş olduğu tutumu"dur. Tatmin olan çalışan işine karşı olumlu bir tutum geliştirmektedir. İş tatmininin çalışanın işe vermiş olduğu olumlu bir tepki olduğuna dair sosyal bilimciler arasında yaygın bir görüş birliği bulunmaktadır (Oshagbemi, 2003: 1210).

Literatürde genel memnuniyet düzeyinden de bahsedilmesine rağmen, çalışanın (iş) memnuniyeti çok boyutlu bir konu olarak ele alınmaktadır (Anderson, 1986: 10). Çünkü çalışan yaptığı işin bir yönünden memnun olurken başka bir yönünden memnun olmayabilir. Bu nedenle çalışan memnuniyetini hangi boyutların oluşturduğunu ortaya koymak ve bu boyutları ölçmek için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bunlar arasında Weis vd. (1967) tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeği (The Minnesota Satisfaction Questionnaire), Smith vd. (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlayıcı İndeks (The Job Descriptive Index) ve Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilen İş Tanı Araştırması (The Job Diagnostic Survey) en yaygın olarak kullanılmaktadır (aktaran: Küskü, 2001: 147).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışan tatmininin bazı faktörlerin sonucu (ücret, çalışma koşulları ve yönetim gibi) ve bazı faktörlerin nedeni (çalışan performansı, devamsızlık ve yaşam doyumunu) olduğu üzerinde durulmaktadır (Staples ve Higgins, 1998: 212). İş tatmininin nedenleri ya da belirleyicileri genellikle bireysel ihtiyaçlar, iş ortamının unsurları ya da çalışanın çevre ile etkileşimi şeklinde sınıflandırılmaktadır (Motowidlo vd., 1976, 30). Örgüt kültürü, yapısı ve politikaları, yönetim ve liderlik tarzı, yönetimin kültürü ve üslubu, işin kendisi (kimliği), rol açıklığı, çalışma şartları, iş arkadaşları ve arkadaşlık ortamı, ücret ve ücret adaleti, yükselme imkânları, takdir edilme, işte farklı yetenekleri kullanabilme, otonomi ve yetkilendirme, yapılan işin önem

algısı ve iş dizaynı, "iş güvencesi", çalışanların kararlara katılımı, yapılan iş hakkında geri besleme alma, otonom grupların varlığı ve müşteriler gibi birçok faktörün çalışan memnuniyetini etkileyen önemli unsurlar (boyutlar) arasında olduğu ifade edilmektedir (Zaim ve Koçak, 2010: 2987, Anderson, 1986: 10; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3-6; Churchill vd., 1974: 255; Hackman ve Oldham, 1974: 22). Aşağıda bu faktörlerden bazıları açıklanmaktadır.

Yönetişim

Hem üst yönetimin hem de bölüm yönetiminin çalışana yaklaşım tarzı (Küskü, 2001: 147); denetim tarzı, liderlik biçimi ve çalışanların kararlara katılmasına imkân verip vermemesi iş tatminiyle yakından ilişkilidir (Motowidlo vd., 1976, 40). İnsanlar motive olmaya zorlanamaz, ancak motive edici iş ortamı ve şartları oluşması durumunda motive edilebilirler. Bu bakımdan çalışanın fikirlerine ve değerlerine saygı duyulması ve önemsenmesi, performanslarının ödüllendirilmesi, kararlara katılımının sağlanması yanında yöneticilerin dürüst, yetenekli ve anlayışlı olduğu algısının oluşturulması da çalışanların motivasyon ve tatmin düzeyi üzerinde önemli etkisi vardır (Loveday, 1996: 10; Henne ve Locke, 1985: 222; Robbins, 2000: 200). Bu bakımdan çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerin en kuşatıcısı ve kapsayıcısının yönetişim olduğu ileri sürülebilir. Çünkü çalışanların motive edilmeleri, potansiyellerine göre performans gösterebilmeleri, bunun sonuçlarına göre ödüllendirilmeleri yönetimin sorumluluğundadır. Çalışanların kendilerini geliştirecekleri iş ortamının ve imkânlarının oluşturulması, çalışanların yeteneklerine göre istihdam edilmesi ve yeteneklerinin dikkate alınması, adil iş yükü dağılımının yapılması, motive edici insan kaynakları uygulamaları, çalışanların yönetime katılımı ve onlarla sağlıklı iletişim kanallarının kurulması ve açık tutulması yönetimin desteği ve anlayışıyla mümkündür, yönetimin rağmına başarılmaz.

Çalışma Arkadaşları

Çalışanların işten yalnızca maddi beklentileri yoktur, onlar aynı zamanda işin sosyal yönünden de doyum sağlamak istemektedirler. İşyeri insanların zamanlarının önemli bir kısmını geçirdikleri ve sosyalleştikleri bir ortam olduğundan dolayı insanlar işyerinde iyi ilişkiler geliştirebildiği uyumlu iş arkadaşları ile birlikte çalışmak isterler (Hsu ve Wang, 2008: 358; Karadal, 1999). Aynı değerleri paylaşan, arkadaş canlısı ve yardımsever çalışma arkadaşları iş başarısının ve tatmininin artmasına katkı sunmaktadır (Robbins, 2000: 20; Henne ve Locke, 1985: 222). Özellikle ekip çalışmasına dayanan işlerde ekibin başarısı üyelerin birbirleriyle kaynaşmasına bağlı olduğundan çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bakımdan örgüt yönetiminin, iş ortamında çalışanlara sosyal ilişkilerini geliştirmeleri için destek olması onların iş tatminini ve performansını arttırabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4, 5).

Ücret ve Terfi

Ücret, yan kazançlar ve terfi (dışsal ödüller) genellikle çalışan tatminini belirleyen önemli faktörler olarak düşünülmektedir. Bu faktörler aynı zamanda çalışanın örgüt için ne kadar önemli olduğunun çalışan bakış açısından bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Jun vd., 2006: 806; Hsu ve Wang, 2008: 357; Rizwan vd., 2013). Scarpello'ya (1992: 139) göre özellikle yetenekli ve mesleğinin erbabı (occupationally identified) kimseler ücret artışlarına işin kendisinden daha fazla önem verebilmektedirler. Bu çalışanlar için ücret artışları örgütün kendilerine verdiği değer en iyi ve objektif geri bildirimdir.

Çalışanlar, ihtiyaçlarını karşılamak için adil ve yeterli bir ücret yanında aynı zamanda yüksek ücretle de ilgili olan, kendilerini tanımlayabileceği daha yüksek bir statü elde etmek

istemektedirler. Çalışanların beklentilerini karşılayacak, muğlak olmayan, adil bir ücret ve terfi sisteminin varlığı çalışanların işlerinden tatmin olmaları olasılığını yükseltmektedir (Henne ve Locke, 1985: 222; Jackson ve Schuler, 2000: 265; Dessler, 2008: 387; Robbins, 2000: 20).

İşin İçeriği

Çalışanın tatminini etkileyen bir diğer unsur yapılan işin içeriğidir. İşin karmaşıklık derecesi ve farklı yetenekler gerektirip gerektirmediği, sorumluluk ve yetkilendirme düzeyi çalışanın yapmış olduğu işten tatmin olmasını etkilemektedir (Motowidlo vd., 1976, 40). Çalışanların birçoğu aynı zamanda kendilerinin başarısına, ilerlemesine ve gelişimine katkı sunacak, sorumluluğu ve otonomisi olan ancak, rol belirsizliği içermeyen ilgi çekici ve önemli işler arzulamaktadır (Henne ve Locke, 1985: 222).

Örgüt İmajı

Örgütün imajı (marka gibi) alışanın motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların, örgütün iyi bir imajının olduğunu düşünmesi onların bu örgütte çalışmaktan dolayı övünç duymalarına ve başarı duygularının artmasına neden olmaktadır (Hsu ve Wang, 2008: 357).

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Amaç

Çalışmanın amacı Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketler grubuna ait kargo şirketi ve kırtasiye mağazalar zincirinde çalışan memnuniyeti düzeyini alt boyutları ile birlikte ortaya koymak ve bazı değişkenler (faaliyet alanı, statü, kurumda çalışma yılı) açısından farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, merkezi İstanbul’da olan ve tüm Türkiye’de faaliyet gösteren bir şirketler grubuna ait iki şirket oluşturmaktadır. Şirketlerden birisi kargo şirkettir. Diğer şirket ise perakende kırtasiyecilik alanında mağazalar zinciridir. Araştırma 2011 yılında gerçekleştirilmiştir. İki şirketin tüm çalışan sayısı 2200 kişidir. Tüm alışanlara ulaşılmak istenildiğinden örneklem seçilmemiştir. İnternet bağlantısı olmayan çalışanlar zaman kısıtından dolayı araştırma dışı tutulmuştur. Bu durum aynı zamanda çalışmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Katılımcıların çevrimiçi ortamda doldurabileceği bir anket formu tasarlanmış ve anket bağlantısı şirketlerin insan kaynakları yöneticileri tarafından e-posta adresi olan tüm çalışanlara (1700 kişi) gönderilmiştir. Bir haftalık süre içinde 1100 anket doldurulmuştur. Anketteki tüm ifadelerin doldurulması zorunlu olduğundan geri dönen anketlerin tümü eksiksizdir. Kırtasiye mağazalar zincirinde anket dönüş oranı %76 dir. Kargo şirketinde ise %57 dir. Şirketlerin isimlerinin araştırmada kullanılması şirket yöneticileri tarafından istenmediğinden dolayı şirket isimleri araştırmada yer almamaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü katılımcılarla ilgili bilgileri belirlemeye yönelik üç sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü çalışan memnuniyetini belirlemeye yönelik 23 ifadeden oluşmaktadır. Yazında alışan memnuniyetini ölçen ifadelerin sayısı 4 (Chi ve Gursoy, 2008: 249) ile 100 (MSQ) arasında değişmektedir. Bu çalışmada yer alan ifadeler yazın taraması sonucunda oluşturulmuştur. 11 ifade Zaim ve Koçak (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Maltzer ve Renzl’in

(2007) geliştirdiği ölçekten, 4 ifade Küskü (2001) tarafından Türkçeye çevrilen Hackman ve Oldham'ın (1974) geliştirdiği İş Tanı Araştırması'ndan, 3 ifade Yelboğa (2009) tarafından Türkçeye çevrilen Spector'un (1994) geliştirdiği JSS ölçeğinden (url1); 2 ifade Bozkurt ve Bozkurt'tan (2008), diğer ifadeler ise Yıldırım (2007), Schwepker (2001), Kuşlivan ve Kuşlivan'dan (2005) alınmıştır. Ankette yer alan her bir ifadeye katılma durumunu belirtmek üzere beşli seçenek verilmiştir. Katılımcılar anketteki ifadelerle (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde fikirlerini belirtmişlerdir.

3. 4. Veri Analizi

Bu araştırmadan elde edilen veriler bir istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Veriler normal dağılıma uymamaktadır. Bu nedenle veri analizinde parametrik olmayan testlerden (Mann Withney U, Kruskal Wallis, Spearman Korelasyonu) yararlanılmıştır.

4. Bulgular ve Yorumlar

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan çalışanların özelliklerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Bilgiler

		Sıklık	Oran
Faaliyet alanı	Kargoşirket çalışanı	571	51,9
	Kirtasiye mağazalar zinciri çalışanı	529	48,1
Statü	Görevli	329	29,9
	Sorumlu	417	37,9
	Alt düzey yönetici	180	16,4
	Orta düzey yönetici	105	9,5
	Uzman	63	5,7
	Üst düzey yönetici	6	0,5
Şirket Kıdemi	2 yıldan az	261	23,7
	2-4	315	28,6
	5-10	463	42,1
	11 ve üzeri	61	5,5

Tablo 1 incelendiğinde çalışmanın evrenini oluşturan şirketlerdeki katılımcıların oranlarının birbirine yakın olduğu, önemli bir çoğunluğunun (%77) yönetici ve uzman olmayan çalışanlardan oluştuğu ve yaklaşık yarısının (%53) beş yıldan az süredir şirketlerde çalıştığı görülmektedir. Bu araştırmada ücret değişkenine şirket yetkililerince izin verilmediği için yer verilmedi. Ayrıca her iki şirkette de erkek egemen bir görüntü olduğu (kadın çalışanların oranı yaklaşık %2) için ankette cinsiyet seçeneği yer almamıştır.

4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

23 sorudan oluşan çalışan memnuniyeti anketinin güvenilirliği (Cronbach's Alpha=0.939) oldukça yüksek bulunmuştur. Herhangi bir ifadenin çıkarılması (Cronbach's Alpha if Item Deleted) halinde ölçeğin güvenilirliği artmayacağı için hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Örneklem yeterliliğinin faktör analizine uygunluğunu ölçen Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,956 bulunmuştur. Bu değer örneklemin büyüklüğünün mükemmel düzeyde faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir ($p=0.00$). Bu iki sonuca göre veriler faktör analizi yapmaya uygundur (Kalaycı, 2008: 322). Veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra, faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi sonucuna göre; "şirketim, kişisel ve mesleki gelişimim için gerekli eğitim imkânlarını sağlıyor" ve "İşim sahip olduğum becerileri ve iş tecrübemi kullanmama imkan vermektedir" ifadelerinin faktör yükleri birden fazla faktörün altında birbirlerine yakın değerler aldıklarından dolayı analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 21 ifadenin 4 boyutlu (faktörlü) bir yapı oluşturduğu ve bu dört boyutun sırasıyla 22.41, 16.08, 14.9 ve 7.51 olarak toplam varyansın %60.92'sini açıkladığı görölmektedir. Tablo 2'de ifadelerin faktör yapısı ve faktör yükleri görölmektedir. Yönetim ve iletişimle ilgili ifadeler bir boyutta toplandığından dolayı "yönetişim" (governance) olarak adlandırılmıştır. Bu adlandırmaya Lacy ve Sheehan'ın (1997:318) çalışmasında da rastlanmıştır. Ücret ve terfi ile ilgili ifadeler ikinci boyutta toplandığından dolayı bu boyut "dışsal ödöl" olarak adlandırılmıştır. Üçüncü boyutta kurum ve iş ortamından memnuniyetle ilgili ifadeler yer aldığından bu boyut "iş ve ortamı" olarak adlandırılmıştır. Dördüncü boyutta yer alan iki ifade ise çalışanın "iş güvenliği" ile ilgilidir.

Faktör analizinden sonra oluşan dört boyutun güvenilirlik değerleri (Cronbach's Alpha) ise; iki ifadeden oluşan iş güvenliği boyutu 0.59, beş ifadeden oluşan "iş ve çevresi" boyutu 0.8, beş ifadeden oluşan "dışsal ödüller" boyutu 0.86 ve dokuz ifadeden oluşan "yönetişim" boyutu 0.9 olarak gerçekteşmiştir. İş güvenliği boyutunun güvenilirliği kabul edilebilir sınırlar içindedir. Diğer boyutlarda ise güvenilirlik yüksek düzeydedir.

Tablo 2. Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşenler			
	Yönetişim	Dışsal ödüller	İş ve çevresi	İş güvenesi
İşimi düzgün yapabilmem için gerekli geri beslemeyi yöneticilerimden alabiliyorum.	0,773			
Daha iyi çalışma konusunda yöneticilerim tarafından teşvik edildiğimi düşünüyorum.	0,740			
Yöneticim karşılıklı ilişkilerde son derece saygılıdır.	0,683			
İhtiyaç duyduğumuz yöneticilere istediğimiz zaman ulaşabiliyoruz.	0,658			
İşimi düzgün yapabilmem için gerekli yetkiye sahibim.	0,643			
Görevlerim ve yetkilerim açıkça belirtilmiştir.	0,633			
Bölümde iş dağılımının adil yapıldığını düşünüyorum	0,624			
Bölüm toplantılarımızda herkes fikrini açıkça söyleyebilmektedir.	0,567			
Çalıştığım şirketin bana ve fikirlerime değer verdiğini düşünüyorum.	0,512			
Ücretlerin adil olarak belirlendiğini düşünüyorum.		0,822		
Aldığım ücretin yaptığım işe uygun olduğunu düşünüyorum.		0,791		
İşte göstereceğim çabanın ücretime etki edeceğinin farkındayım.		0,725		
Kurumda terfilerin adil biçimde gerçekleştiğini düşünüyorum.		0,644		
Çalıştığım şirkette yükselme fırsatımın olduğuna inanıyorum.		0,538		
Kendimi şirketin önemli bir parçası olarak görüyor ve burada çalışmaktan gurur duyuyorum			0,765	
Çalıştığım şirketi diğer arkadaşlarıma da tavsiye ederim.			0,714	
Kurum kültürünün kişisel kültürüme uygun olduğunu düşünüyorum.			0,698	
İş arkadaşlarımla aramızdaki işbirliği ve yardımlaşma iyi düzeydedir.			0,599	
Genel olarak yapmakta olduğum işimden memnunum.			0,567	
Kurumsal yapılanmalar sonucunda işimi kaybetmekten korkmuyorum.				0,862
Haklı bir gerekçe olmadıkça işime son verilmeyeceğini düşünüyorum.				0,656

4.3. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Betimsel Değerler

Tablo 3'te katılımcıların çalışan memnuniyeti ile ilgili ifadelerle katılım sıklıkları ve oranları verilmektedir.

Tablo 3. alışan Memnuniyeti ile İlgili İfadelere Katılım Sıklığı ve Oranları

İfadeler	Sıklık ve Yüzde (%)					Aritmetik ortalama	Std. Hata
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Ücretlerin adil olarak belirlendiğini düşünüyorum.	238 (21.6)	186 (16.9)	260 (23.6)	268 (24.4)	148 (13.5)	2,91	1,35
Kurumda terfilerin adil biçimde gerçekleştiğini düşünüyorum.	206 (18.7)	152 (13.8)	319 (29)	279 (25.4)	144 (13.1)	3,00	1,29
Aldığım ücretin yaptığım işe uygun olduğunu düşünüyorum.	200 (18.2)	196 (17.8)	234 (21.3)	304 (27.6)	166 (15.1)	3,04	1,34
İşte göstereceğim çabanın ücrete etki edeceğinin farkındayım.	155 (14.1)	158 (14.4)	215 (19.5)	296 (26.9)	276 (25.1)	3,35	1,36
Daha iyi çalışma konusunda yöneticilerim tarafından teşvik edildiğimi düşünüyorum.	118 (10.7)	136 (12.4)	174 (15.8)	397 (36.1)	275 (25)	3,52	1,28
Bölümde iş dağılımının adil yapıldığını düşünüyorum	95 (8.6)	121 (11)	191 (17.4)	430 (39.1)	263 (23.9)	3,59	1,21
İşimi düzgün yapabilmem için gerekli geri beslemeyi yöneticilerimden alabiliyorum.	90 (8.2)	125 (11.4)	179 (16.3)	438 (39.8)	268 (24.4)	3,61	1,20
Kurumsal yapılanmalar sonucunda işimi kaybetmekten korkmuyorum.	104 (9.5)	101 (9.2)	223 (20.3)	305 (27.7)	367 (33.4)	3,66	1,28
Çalıştığım şirketin bana ve fikirlerime değer verdiğini düşünüyorum.	94 (8.5)	123 (11.2)	126 (11.5)	458 (41.6)	299 (27.2)	3,68	1,22
Çalıştığım şirkette yükselme fırsatımın olduğuna inanıyorum.	89 (8.1)	90 (8.2)	205 (18.6)	391 (35.5)	325 (29.5)	3,70	1,20
İhtiyaç duyduğumuz yöneticilere istediğimiz zaman ulaşabiliyoruz.	84 (7.6)	143 (13)	126 (11.5)	404 (36.7)	343 (31.2)	3,71	1,24
İşimi düzgün yapabilmem için gerekli yetkiye sahibim.	82 (7.5)	119 (10.8)	135 (12.3)	448 (40.7)	316 (28.7)	3,72	1,20
Bölüm toplantılarımızda herkes fikrini açıkça söyleyebilmektedir.	77 (7)	103 (9.4)	117 (10.6)	398 (36.2)	405 (36.8)	3,86	1,21
Görevlerim ve yetkilerim açıkça belirtilmiştir.	58 (5.3)	92 (8.4)	125 (11.4)	447 (40.6)	378 (34.4)	3,90	1,12
Yöneticim karşılıklı ilişkilerde son derece saygılıdır.	57 (5.2)	77 (7)	115 (10.5)	382 (34.7)	469 (42.6)	4,03	1,13
Haklı bir gerekçe olmadıkça işime son verilmeyeceğini düşünüyorum.	69 (6.3)	60 (5.5)	124 (11.3)	313 (28.5)	534 (48.5)	4,08	1,17
Çalıştığım şirketi diğer arkadaşlarıma da tavsiye ederim.	43 (3.9)	62 (5.6)	123 (11.2)	337 (30.2)	535 (48.6)	4,14	1,07
İş arkadaşlarımla aramızdaki işbirliği ve yardımlaşma iyi düzeydedir.	26 (2.4)	45 (4.1)	70 (6.4)	426 (38.7)	533 (48.5)	4,27	0,92
Genel olarak yapmakta olduğum işimden memnunum.	28 (2.5)	42 (3.8)	58 (5.3)	429 (39)	543 (49.4)	4,29	0,92
Kendimi şirketin önemli bir parçası olarak görüyor ve burada çalışmaktan gurur duyuyorum	23 (2.1)	38 (3.5)	74 (6.7)	277 (25.2)	688 (62.5)	4,43	0,92
Kurum kültürünün kişisel kültürüme uygun olduğunu düşünüyorum.	21 (1.9)	14 (1.3)	46 (4.2)	336 (30.5)	683 (62.1)	4,50	0,80

Tablo 3'te görüldüğü gibi çalışan memnuniyeti anketinde yer alan ifadelerin ortalama değerleri 2.91 ile 4.5 arasında değişmektedir. Bu ifadelerden ortalama değeri en yüksek olan "Kurum kültürünün kişisel kültüreme uygun olduğunu düşünüyorum" ifadesidir. Katılımın en düşük olduğu ifade ise "Ücretlerin adil olarak belirlendiğini düşünüyorum" ifadesidir. Bütün ifadelerin aritmetik ortalaması ise 3.76 bulunmuştur. Bu değer yüksek çıkması kurum açısından olumlu bir durum olarak yorumlanmalıdır. Boyutlar itibariyle ise ortalamalar; dışsal ödül boyutu 3.2 (orta), "yönetişim" boyutu 3.7 (yüksek), "iş güvencesi" boyutu 3.9 (yüksek) ve "iş ve çevresi" boyutu 4.3 (çok yüksek) olarak gerçekleşmiştir. Çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda ücret memnuniyetinin düşük çıkması ülkemiz şartlarında mevcut durumu yansıtan bir gerçek olarak kabul edilebilir. Bu bulgu yapılan çalışmalarla uyumludur (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 192; Emhan ve Gök, 2011: 169; Tütüncü, 2000; Yıldırım ve Şevik, 2013: 1213). Tablo 3 incelendiğinde görünen en çarpıcı sonuçlardan biri ücretinin yeterli olduğunu düşünenler ile ücretlerin adil olmadığını düşünenlerin arasındaki farktır. İş gerektirdiği ücreti aldığını düşünenlerle aldığı ücretin adil olduğunu düşünenlerin arasında %5'lik bir fark (54 kişi) bulunmaktadır. Bu durum algı farklılığında kaynaklanıyor olabileceği gibi ücret bileşenlerinin açıklan(a) mamasından da kaynaklanabilir. Her iki durumda "iş değerlendirme" ile çözülebilecek bir sorun olarak şirket yönetimlerinin önünde durmaktadır. Diğer taraftan terflerin adil yapılmadığına ilişkin memnuniyetsizlikler de açık ve objektif kriterlere dayanan bir terfi politikası ile azaltılabilir.

4.4. Çalışan Memnuniyeti ile Değişkenler Arasındaki İlişki

Faaliyet alanı, statü ve şirkette çalışma kıdemi değişkenlerine göre çalışan memnuniyeti ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Bu testlerin sonuçlarına göre:

1. Çalışanların memnuniyet düzeyleri faaliyet alanlarına göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0.00$). Mağazalar zinciri çalışanlarının memnuniyet düzeyleri kargo şirketine göre daha yüksektir. Alt boyutlar itibariyle ise iş güvenliği boyutu hariç, "yönetişim" ($p=0.01$), "iş ve çevresi" ($p=0.01$) ve "dışsal ödüller" ($p=0.00$) boyutları açısından şirketlere göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bütün boyutlar itibariyle mağazalar zinciri çalışanlarının memnuniyet düzeyleri kargo şirketi çalışanlarına göre daha yüksektir. Bu sonuç, araştırma öncesi beklentilerimiz yönünde gerçekleşmiştir. Kargo ve mağazalar zincirini; uzun çalışma saatleri, ücretler düzeyi ve sektördeki rekabet durumu açısından karşılaştırıldığında bu sonuç anlamlı bulunmaktadır. İş güvenliği boyutunda farklılık gözlenmesi aynı grup şirketinde yer almanın doğal bir sonucu olarak kabul edilebilir.
2. Çalışanların memnuniyet düzeyleri statülerine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Alt boyutlar itibari ile de statülere göre istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçlar, araştırma öncesi beklentilerin aksi yönünde gerçekleşmiştir. Sonucun bu şekilde gerçekleşmesinde şirketler grubundaki statülerin belirgin bir şekilde tanımlanması ve tüm özlük haklarının bu statülere göre gerçekleştirilmesi etkili olabilir. Askeri hekimler üzerine yapılan bir araştırmada tabiplerin statüleri arttıkça iş tatminlerinin de arttığı ifade edilmektedir (Özaltın vd., 2002: 425). Mete ve Karahan'ın bankacılık sektöründe yaptığı çalışmaya göre yönetime katılım boyutundan memnuniyet şef pozisyonundakilerin lehine farklılık göstermektedir (2014: 27). Naktiyok ve Küçük'ün (2003: 236) çalışmasında da banka müdür yardımcılarının ücret bakımından diğer alt statülere göre daha yüksek tatmin sağladıkları bulunmuştur.

3. Çalışanların memnuniyet düzeyleri şirkette çalışma kıdemlerine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0.01$). Memnuniyet ortalamalarına baktığımızda en az kıdemli olanlar ile en fazla kıdemli olanların en fazla memnuniyet düzeyinde oldukları görülmektedir. Araştırma öncesi beklenti, bir kısım çalışmalarda belirtildiği gibi çalışanların kıdeminin artmasıyla birlikte memnuniyetlerinin de artacağı yönündeydi. Mağaza ve banka çalışanları üzerine yapılan iki ayrı çalışmada kıdem arttıkça memnuniyet düzeyinin de artacağına vurgu yapılmaktadır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 344, Sat, 2011: 60). Askeri tabipler üzerine yapılan bir çalışmada, çalışma süresi arttıkça genel iş doyum düzeylerinin de arttığı, ancak çalışma süresi 15 yılı geçtiğinde doyum düzeyinin düşmeye başladığı belirtilmiştir (Özaltın vd., 2002: 426). Ebe ve hemşireler üzerine yapılan bir araştırmada hizmet süresinin artması ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunun arttığı belirtilmektedir (Aksungur, 2009: 92).

Alt boyutlar itibari ile ise dışsal ödül ($p=0.007$) ve iş güvenliği ($p=0.00$) boyutlarında memnuniyet düzeyleri şirkette çalışma kıdemine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışanların dışsal ödül boyutu bakımından memnuniyet düzeyi 2 yıldan daha az çalışanlarda diğer gruplara göre daha yüksektir. Bu grubun kıdemi 2 yıldan daha az olduğu için şu anda çalışmış oldukları şirketler büyük ihtimalle ilk iş deneyimleri yaşadıkları şirketlerdir. Bu çalışanlar iş tecrübelerinin ve kıdemlerinin artmasıyla orantılı olarak daha fazla "dışsal ödüller" alacaklarını düşünüyor ya da mevcut imkânlarını başka şirketlerle karşılaştırarak göreceli bir tatmin sağlıyor olabilirler. 2-4 yıl grubu ise ücretten memnuniyetsizliğin tavan yaptığı gruptur. Sonraki gruplarda ise memnuniyet düzeyi yükselmeye başlamaktadır. Bu bulgu Staples ve Higgins'in (1998: 226) çalışmasıyla uyumludur. Bu yazarlara göre çalışan tecrübe kazandıkça kendisi için daha geniş bir sosyal çevre oluşturacağından ve kaynaklara daha rahat ulaşacağından dolayı ücretten memnuniyet kıdeme göre artacaktır. Naktiyok ve Küçük'ün (2003: 236) bankalar üzerine yapmış oldukları çalışmada, 15 yıldan daha fazla çalışanların ücret bakımından diğer alt gruplara göre daha yüksek tatmin sağladıkları belirtilmektedir. Emhan ve Gök'ün (2011: 166) banka çalışanları üzerine yapmış oldukları bir çalışmada da çalışanların iş tecrübesi ve deneyimi arttıkça ücretten memnuniyetlerinin arttığı, yönetici pozisyonunda olanların diğer çalışanlara göre ücretten daha fazla tatmin sağladıkları belirtilmiştir. Satış personeli üzerine yapılan bir araştırmada ise çalışanların çalışma yılı ile "dışsal ödüller"den memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Yıldırım ve Şevik, 2013: 1210).

İş güvenliği boyutu açısından ise 11 yıl ve üzeri çalışan grubunun tatmin düzeyi daha yüksektir. Bu sonuç beklentilerimiz yönünde gerçekleşmiştir ve oldukça anlamlıdır. Çünkü bu süre boyunca aynı şirkette çalışmış olmak oldukça yüksek bir iş güvenliği garantisi duygusu oluşturabilir.

"Yönetişim" ve "iş ve çevresi" boyutlarında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum iletişime ve desteğe açık güçlü kurum kültüründen kaynaklanıyor olabilir. Çünkü her seviyedeki çalışanın fikirlerini rahatça söyleyebildiği, yöneticilerin çalışanlara destek olduğu, çalışanların çalışmaktan övünç duyduğu bir kurumda, çalışma yılı "yönetişim" ve "iş ve çevresi"nden memnuniyeti etkilemeyecektir. "Yönetişim" ile ilgili sonuç Staples ve Higgins'in (1998: 226) bulgusu ile uyumlu değildir. Bu yazarlara göre, kıdem arttıkça çalışanlar fikirlerini daha rahat açıklayabilmekte ve üstleri tarafından daha fazla bilgilendirilmektedir.

4.5. Çalışan Memnuniyeti ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 4'te çalışan memnuniyeti ve alt boyutlarının ilişkisine yönelik Spearman Korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4. Çalışan Memnuniyeti ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

	Çalışan Memnuniyeti	İş güvencesi	İş ve çevresi	Dışsal ödül	Yönetişim
Çalışan Memnuniyeti	1.0	0.587(**)	0.762(**)	0.858(**)	0.936(**)
İş güvencesi		1.0	0.416(**)	0.415(**)	0.479(**)
İş ve çevresi			1.0	0.552(**)	0.670(**)
Dışsal ödül				1.0	0.692(**)
Yönetişim					1.0

** 0.01 seviyesinde anlamlı

Tablo 4'e göre çalışan memnuniyeti ile bütün alt boyutları arasında istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca bütün boyutlar arasında istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan memnuniyeti ile "yönetişim" arasında %94, "dışsal ödüller" arasında %86, "iş ve çevresi" arasında %76 ve "iş güvencesi" arasında %59 oranında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışan memnuniyetinde "yönetişim" ve "dışsal ödüller" in ön plana çıktığı ileri sürülebilir.

Sonuç

Kargo ve kırtasiye mağazalar zinciri şirketlerine yönelik yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

Çalışan memnuniyeti; "yönetişim", "dışsal ödüller", "iş ve çevresi" ve "iş güvencesi" olmak dört boyuttan oluşmaktadır. 3. Çalışan memnuniyeti ile dört alt boyut arasında ve boyutların birbirleri ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan memnuniyeti ile "yönetişim" arasında %94, "dışsal ödüller" arasında %86, "iş ve çevresi" arasında %76 ve "iş güvencesi" arasında %59 oranında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışan memnuniyetinde "yönetişim" ve "dışsal ödüller" in ön plana çıktığı ileri sürülebilir.

Araştırmaya konu olan şirketlerde çalışanların genel memnuniyetinin yüksek düzeyde (3.76) olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar itibariyle ise ortalamalar; dışsal ödül boyutu 3.2 (orta), "yönetişim" boyutu 3.7 (yüksek), "iş güvencesi" boyutu 3.9 (yüksek) ve "iş ve çevresi" boyutu 4.3 (çok yüksek) olarak gerçekleşmiştir. "Dışsal ödüller" en önemli memnuniyetsizlik kaynağı olarak görülmektedir. Ücret memnuniyetinin düşük çıkması ülkemizin bir gerçeği olarak kabul edilebilir. Bu bulgu bir kısım çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 192; Emhan ve Gök, 2011: 169; Tütüncü, 2000; Yıldırım ve Şevik, 2013: 1213). Dolayısıyla memnuniyetsizliğin yüksek olduğu boyutlara odaklanılması önem arz etmektedir. Özellikle ücretlerde ve terfilerde adaletsizlik, üzerinde durulması gereken en önemli konudur.

Çalışanların memnuniyet düzeyleri kıdeme göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. En az kıdemli olanlar ile en fazla kıdemli olanların en fazla memnuniyet düzeyinde oldukları görülmektedir. Alt boyutlar itibari ile ise dışsal ödül ve iş güvenliği boyutlarında memnuniyet düzeyleri kıdeme göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışanların "dışsal ödül" boyutu bakımından memnuniyet düzeyi 2 yıldan daha az çalışanlarda diğer gruplara göre daha yüksektir. Bu grup büyük ihtimalle ilk iş deneyimlerini yaşamaktadır. Bu bakımdan çalışanlar kıdemlerinin artmasıyla orantılı olarak daha fazla "dışsal ödüller" alacağını düşünüyor ya da mevcut imkânlarını başka şirketlerle karşılaştırarak göreceli bir tatmin sağlıyor olabilirler.

İş güvenliği boyutu itibari ile ise 11 ve üzeri çalışan grubunun tatmin düzeyi daha yüksektir. Bu süre boyunca aynı şirkette çalışmış olmak oldukça yüksek bir iş güvenliği garantisi duygusu oluşturabilir. Bu bulguların ilgili kısımda anlatıldığı gibi hizmet sektöründeki mevcut yazınla örtüşen ve ayrılan yönleri bulunmaktadırdır.

Çalışanların memnuniyet düzeyi kırtasiye mağazalar zincirinde kargo şirketine göre daha yüksektir. Alt boyutlar itibariyle ise iş güvenliği boyutu hariç, "yönetişim", "iş ve çevresi" ve "dışsal ödüller" boyutları açısından kırtasiye mağazalar zinciri çalışanlarının memnuniyet düzeyleri kargo şirketi çalışanlarına göre daha yüksektir. Kargo şirketindeki uzun çalışma saatleri, düşük ücret düzeyi ve zor fiziki çalışma koşulları dikkate alındığında bu sonuçlar anlamlı görünmektedir.

Çalışanlar işin bir yönünden memnun olurken diğer yönünden veya yönlerinden memnun olmayabilirler. Bundan dolayı çalışanların tatmin düzeyini attırmak için öncelikle tatmini oluşturan boyutları belirlenmeli ve öncelikle memnuniyetsizliğin yüksek olduğu ve kısa sürede, basitçe önlemlerle düzeltilecek alanlar dikkate alınmalıdır. Çünkü bir kısım memnuniyetsizlikler gerçekte olmayıp algı farklılıklarından kaynaklanabilir. Bu bağlamda araştırmaya konu olan kargo şirketi ve kırtasiye mağazalar zincirinde genel olarak çalışan memnuniyetini arttırıcı şu konulara önem verilebilir:

- Adil ve eşit ücrete imkân verecek açıklanabilir bir kök ücret sisteminin kurulması,
- Çalışanların çabalarının ücretlerine yansıtılması,
- Başarı ve çabanın zamanında ödüllendirilerek teşvik edilmesi,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve performansları ile ilgili düzenli geri besleme sağlanması,
- Adil-liyakate dayalı ve açık bir terfi sisteminin kurulması,
- Çalışanların fikirlerini paylaşacağı etkin bir öneri sisteminin geliştirilmesi,
- alışanlarla iletişim kanallarının açık tutulması,
- Çalışanlara kurum için değerli olduklarını hissettiren, kurum kültürünü ve çalışan bağlılığını arttırıcı insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi,
- Memnuniyetsizlik göstergelerinin düzenli ve sıklıkla izlenmesi, sebeplerinin araştırılması ve önlemlerin zamanında alınması,
- İşin yapısına, içeriğine ve zaman boyutuna yönelik, çalışanın motivasyonunu arttırıcı düzenlemelerin (rotasyon, iş zenginleştirme, iş geliştirme, esnek çalışma saatleri vs.) yapılması.

alışan memnuniyeti ile ilgili çeşitli sektörlerde (sağlık, eğitim, bankacılık, üretim) yapılmış oldukça geniş bir yazın bulunmasına rağmen kargo ve kırtasiye mağazalar zincirine yönelik arama motorlarının taradığı yayın bulunmamaktadır. Bu alanlarda çalışan memnuniyeti ilgili araştırmalara gerek duyulmaktadır.

Kaynakça

- Aksungur, A. (2009). Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Anderson, C. H. (1986). Job design: employee satisfaction and performance in retail stores, *Journal of Small Business Management*, October, 9-16.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması, *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Brown, S. P. ve Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses, *Journal of Retailing*, 84 (3), 243-255.
- Chen, H.S., Yang, C. C., Siau, J. Y. ve Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education, *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500.
- Chi, C. G. ve Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253.
- Churchill, G. A., Ford, N. M. ve Walker, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*, 11th Edition, PrenticeHall, New Jersey.
- Emhan, A. ve Gök, R. (2011). Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Temmuz, 157-173.
- Fields, D. L. ve Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 181-196.
- Fosam, E. B., Grimsley, M. F. J. ve Wisner, S. J. (1998). Exploring models for employee satisfaction with particular reference to a police force, *Total Quality Management*, 9(2-3), 235-247.
- Gupta, P. ve Kamboj, N. K. (2014). Employee satisfaction: An organizational development approach (a case study of BHEL Ranipur Hardwar), *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 3(10), 12-15.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1974). The Job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects, *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4, 148. (Ms. No. 810).
- Henne, D. ve Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are consequences?, *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Hsu, C. H. ve Wang, Y. C. (2008). The development and empirical validation of the employee satisfaction index model, *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(4), 353-366.
- Ismail, M. B. M. ve Velnampy, T. (2013). Determinants of employee satisfaction (ES) in public health service organizations (PHSO) in Eastern Province of Sri Lanka: A pilot study, *European Journal of Business and Management*, 5(21), 62-70.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (2000). *Managing Human Resources*, 7th Edition, South-Western Collage Publishing, New York.
- Judge, T. A., ve Klinger, R. (2008). Job satisfaction: subjective well-being at work, içinde: M. Eid ve R. Larsen (Editörler), *The Science of Subjective Well-Being*, Bölüm 19, 393-413, Guilford Yayınları, New York.
- Jun, M., Cai, S. ve Shin, H. (2006), TQM practice in Maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty, *Journal of Operations Management*, 24, 791-812.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 3. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karadal, H. (1999). Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koh, H. C. ve Boo, E. H.Y. (2004). Organizational Ethics and Employee Satisfaction and-Commitment, *Management Decision*, 42(5), 677-693.
- Kuşlvan, Z ve Kuşlvan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Küskü, F. (2001). Dimensions of employee satisfaction: A state university example, *METU Studies in Development*, 28(3-4), 399-430.
- Lacy, F. J. ve Sheehan, B.A. (1997). Job Satisfaction among academic staff: An international perspective, *Higher Education*, 34, 305-322.
- Loveday, M. (1996). Employee satisfaction and HR at ISS, *Management Development Review*, 9(4), 9-12.
- Maltzer, K., B. Renzl. (2007). Personality traits, employee satisfaction and affective commitment, *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(5), 589-598.
- Matzler, K., Fuchs, M. ve Schubert, A. K. (2004). Employee satisfaction: Does Kano's Model apply?, *Total Quality Management*, 15(9-10), 1179-1198.
- Mete, M. ve Karahan, M. (2014). Çalışanların iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir çalışma: Tekstil sektöründe bir işletme örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 15-32 .
- Motowidlo, S. J., Dowell, B. E., Hopp, M. A., Borman, W. C., Johnson, P. D. ve Dunnette, M. D. (1976). Motivation, satisfaction, and morale in army careers: A review of theory and measurement, U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Minnesota.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini, işgören tatmininin müşteri tatmini üzerine etkileri: Ampirik bir değerlendirme, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 225-243.
- Nebeker, D., Busso, L., Werenfels, P. D., Diallo, H., Czekajewski, A. ve Ferdman, B. (2001). Airline station performance as a function of employee satisfaction, *Journal of Quality Management*, 6, 29-45.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities, *International Journal of Social Economics*, 30(12): 1210-1232.
- Özaltın, H., Kaya, S., Demir, C. ve Özer, M. (2002). Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan muvazzaf tabiplerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 44(4), 423-427.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, S. Y. (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumuna üzerine çukurova bölgesinde bir araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 333-345.
- Rizwan, M., Jaskani, J. H., Ameen, H., Hussain, S, UmerFarooq, R. ve Omair, M. (2013). Antecedents of employee satisfaction and its impact on job turnover, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2(1), 55-64.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition, PrenticeHall, New Jersey.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P. ve Quinn, R.T. (1998). The Employee-customer-profit chain at Sears, *Harvard Business Review*, 76, 82-98. aktaran: Dev, S. ve Sengupta, S. (2014). Demographic attributes and employee satisfaction in Banks in India, *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science-Kailash*, 21(1), <http://journal.rtmonline.in/vol21iss1/05300.pdf>, erişim tarihi: 21.03.2016
- Sat, S. (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scarpello, V. (1992). Generalizing the importance of occupational and career views to job satisfaction attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, 13: 125-140.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in sales force, *Journal of Business Research*, 54: 39-72.

- Staples, D. S. ve Higgins, C. A. (1998). A study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction measures, *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 211-232
- Tütüncü, Ö. (2000). Kar amacı gütmeyen yiyecek ve içecek işletmelerinde iş doyumunun analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(8), 140-154.
- url1, <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/JssTurkish.pdf>, erişim tarihi 21.03.2016.
- Yee, R. W.Y., Yeung, A. C.L. ve Cheng, T.C. E. (2008). The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries, *Journal of Operations Management*, 26, 651-668.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the Job Satisfaction Survey (JSS), *World Applied Sciences Journal*. 6(8), 1066-1072.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu işle örgütsel adalet ilişkisi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yıldırım, S. ve Şevik, Ş. (2013). Satış gücü örgütünde iş tatmini (Kocaeli İlinde pilot bir uygulama), *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(4), 1199-1217.
- Zaim, H. ve Koçak, O. (2010), Bilgi çalışanının memnuniyeti, *Journal of Yasar University*, 18(5), 2985-2994.
- Zeffane, R., İbrahim, M. E. ve Al Mehairi, R. (2007). Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct, *Employee Relations*, 30(3), 237-250.