



## Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama\*

Serhat Sefa TOR<sup>1</sup>

Kemal ESENGÜN<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, KARAMAN

<sup>2</sup>Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, KARAMAN

### Özet

Küreselleşen günümüz dünyasında teknoloji inanılmaz bir hızla gelişmekte ve tüm dünyaya yayılmaktadır. Herkese aynı bilgiler ve teknolojiler rahatça ulaşabildiğinden, rekabet ortamı her geçen gün daha da zorlu bir hal almaya ve insan gücü çok daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bu yüzden bir firmanın hayatını devam ettirmesi veya rekabette ayakta kalması için gerekli olan kâr ancak, maliyeti oluşturan kalemlerin aşağıya çekilmesi ile yapabilmektedir. Bu nedenle, işçilik maliyetlerinin üzerinde durulmasının önemi artmakta ve buradan elde edilecek kârlar, işletmeler için çok önemli hale gelmektedir. Kısacası insan gücüne verilen önem her geçen gün daha da artmaktadır. Bundan dolayı işletmeler, çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadırlar. Türkiye'nin önemli sektörlerinden biri olan bisküvi sektörü, özellikle işgücüne dayalı olarak çalışmakta ve bu sektördeki çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması bisküvi firmalarının performanslarını ve rekabet güçlerini artırmaktadır.

Bu nedenle araştırmamızın amacı, verimliliği etkileyen ve iş tatminine etki eden demografik faktörlerin belirlenmesi ile bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkilerin çıkarılarak, iş tatmininin öneminin ortaya koyulmasıdır. Araştırma BİFA Bisküvi A.Ş.'de görevli personel üzerinde yapılmıştır. Anket yoluyla elde edilen bilgiler SPSS 16.0 programı ile değerlendirilmiş, sonuçta "Yaş", "Mesleki Kıdem", "Kurumdaki Hizmet Yılı", "Mesleki Planı" ve "Çalışma Nedeni" özelliklerinin anlamlı farklılığa sahip oldukları saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşgören, İş Tatmini, Verimlilik, Karaman, Gıda Sanayi.

## The Demographic Factors, In Organizations, That are Effecting the Job Satisfaction and Productivity: One Exercise of a Company in Food Industry in Karaman

### Abstract

Today's globalized world, technology is spreading and developing around the world with an incredible rate. Because everyone can easily achieve to the same information and technologies, each day competitive environment is getting more challenging and human power is becoming more important. Therefore, the profit margin which gives power to a company in order to survive against competitive conditions can be obtained by lowering the cost of input items. That is why, the importance of laboring costs is growing and the profits can be obtained by reducing this item is becoming more significant. Basically each day human force is getting more important. Therefore, businesses must determine the factors that affecting the job satisfaction for employees and try to find out the ways to improve it. The biscuit industry which is one of the important industries of Turkish economy is especially based on the labor force and high satisfaction of employees of in this sector can increase the performance and competitiveness of the companies.

Therefore, the aim of this research is, to find out the impact of demographic factors and the conditions of job satisfactions by determining the factors which are affecting productivity and job satisfaction. This research had been done on BİFA Biscuits Ind.'s employees. The information which had been obtained by surveys are being evaluated by the software named SPSS 16.0 and it has been resulted that "Age", "Occupational Employment", "Year of Service in the institution", "Career Plan" and "Reason for the working" have significant variation characteristics.

**Key Words:** Employee, Job Satisfaction, Productivity, Karaman, Food Industry.

\* Bu makale, Serhat Sefa TOR'un Prof. Dr. Kemal ESENGÜN'ün danışmanlığında hazırladığı "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden özetlenmiştir.

### 1. Giriş

Son yıllarda işletmeler açısından değişen ve gelişen çevre koşullarının ve yoğun rekabetin de etkisi göz önüne alındığında verimlilik ve çalışanlar arasındaki ilişkinin önemi giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak verimliliğin maliyetleri düşüren (azaltan) etkisi de işletmelerin piyasada ve rekabet ortamında var olma veya olmama durumunu belirlediği için verimlilik, incelenmesi ve dikkat edilmesi gereken bir kavram olarak güncelliğini korumaktadır.

İşletmelerde üretim departmanından üst yönetim kademelerine kadar tüm birimlerin ilgilendiği bir konudur. İşletmelerin çekirdeğini ise çalışanlar oluşturmaktadır. Bu da verimliliğin sağlanmasında çalışanların ne derece önemli olduğunun göstergesidir. Çalışanların verimliliğinin sağlanması ancak çalıştıkları işten memnun olmalarıyla mümkündür. Bu da iş tatmini kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise onların işlerinden yeterince doyum elde etmelerine bağlıdır (Toker, 2007: 2).

### 1.1. Çalışmanın Amacı

İşgörenler işletmelerin belkemiği konumundadırlar. Otomasyona (bilgisayarlı üretim ve makinelerle üretim) geçiş günümüzde yaygınlaşmış olsa da, birçok işletmenin hatta makine ağırlıklı üretim yapan firmaların bile belli düzeyde (makineleri çalıştırması, akışın sağlanması gibi) çalıştırması gereken insanlar vardır. Ayrıca işletmenin ömrünü devam ettirebilmesi için çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. Bu bakımdan çalışanlarla ilgili olarak yapılan araştırmalar çoğunlukla işgücü verimliliğinde artış sağlanması ve bu artış sağlayacak unsurların belirlenmesi ve uygulanması üzerinedir. Bunun nedeni ise işgücünün verimliliğinde artış sağlayan etmenler belirlenerek bunun işletme kârının artışı sağlanmasıdır.

Araştırmamızın amacı, verimliliği etkileyen faktörlerin ve iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi ile bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin çıkarılarak, iş tatmininin önemini ortaya koyulmasıdır. Bu çalışmada verimlilik ve iş tatminine yönelik bilgiler verilmiş ve bir gıda firmasında iş tatmini anketi düzenlenerek, firmanın iş tatmin düzeyi ortaya koyulmuştur.

### 1.2. Çalışmanın Önemi

Günümüzde toplumların gelişme düzeyleriyle bağlantılı olarak bireylerin yaşam standardında da gelişim gözlenmektedir. Aynı şekilde işletmelerde de belli bir gelişim (büyüme) evresine girerler. Bu gelişmeler karşısında yeni yönetim ve üretim sistem ve anlayışları ortaya çıkmış; yeni çalışma koşulları ve anlayışı çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz bir takım etkilere yol açmıştır. Bu durumun işletmelerde çalışan işçilerin iş tatmini ve dolayısıyla iş gücü verimliliği üzerinde bir takım etkileri olmuştur. İşletmelerin başarısı karlılık düzeyleriyle ölçülmektedir. Karlılığı etkileyen faktörlerden biri de verimliliktir. Verimliliği etkileyen işletme içi ve dışı, bireysel ve sosyal birçok faktör bulunmaktadır. Bu etmenler aynı zamanda iş gücünü de etkileyen konular arasında yer almaktadır. Verimliliğin sağlanmasında iş gücü verimliliği ile verimlilik artışı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkiden dolayı konu araştırılmaya değer görülmüştür.

## 2. Verimlilik

### 2.1. Verimlilik Tanımı

Verimlilik ne kadar iyi görünürse görünsün, gerçekten ne kadar iyi olursa olsun bugünkü durumu daha da iyileştirmek arzusudur. Ekonomik ve sosyal hayatın değişen şartlara sürekli olarak uydurulmasıdır. Yeni teknik ve yöntemlerin uygulanmasında gösterilen sürekli çabalar. Verimlilik bir ülkenin kalkınmışlık seviyesinin en önemli ölçütlerinden birisidir. Ülkede yapılan üretime karşılık tüketilen kaynakları belirlemeye yönelik bir kavram olarak kullanılmaktadır. Değişen sosyo-ekonomik koşullar ve doğal dengeler nedeniyle

verimlilik kavramı ekonomik ve örgütsel yeteneklerin yanı sıra doğal yaşamı ve çevreyi korumak, çalışanlara iyi bir yaşam ve çalışma şartları sağlamak, koşulları ve kaynakları en akılcı bir biçimde kullanmak gibi bazı özelliklere tanımlanır hale getirmektedir (Özdamar, 1988: 2).

Verimlilik; her şeyden önce var olmayı sürdürmek ve kar elde etmek isteyen işletmelerin önemle üstünde durduğu bir konudur. Verimlilik üretimden elde edilenlerin, üretim sırasında harcanan üretim faktörlerine oranı olarak tanımlandığında verimliliğin artırılması için, ya üretime konan faktörlerin miktarını sabit tutarak üretimden elde edilen mal veya hizmetlerin miktarını arttırabilmek, ya da, üretimden elde edilen mal veya hizmetlerin miktarını sabit tutarak, üretime harcanan üretim faktörlerinin miktarını azaltmak gerekmektedir (Pekiner, 1971: 23).

### 2.2. Verimliliğin Ülke Ekonomisi ve İşletme Açısından Önemi

Verimlilik insanın ekonomik faaliyetlerinin işleyiş biçimini ifade ettiğinde dinamik bir olgudur ve günümüzde verimlilik halen örgütlerde iş başarımının birincil ölçüsü olarak görülmektedir. Esasen, işletmelerde verimliliği artırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere aittir ve verimliliğin, işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının bir göstergesi sayılması da bu sebeptendir. Gerçekten de işletmede tüm çalışanların, zamanın ve maddi kaynakların üretim amaçları yönünde kullanılmasında ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında yöneticilere büyük iş düşmektedir (Pekel, 2001: 70). Ama ister işçi ya da işveren olsun, ister yönetici, isterse çiftçi, serbest meslek sahibi, öğretmen, öğrenci ya da ev kadını, toplumdaki yeri ne olursa olsun herkesin verimlilik konusu ile ilgilenmelidir (Suiçmez, 2009: 25-26).

Dolayısıyla verimliliğin ulusal refahı artırmadaki önemi, bugün herkes tarafından kabul edilmelidir. Bu durum, gayri safi milli gelir ya da gayri safi milli hâsıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Başka bir deyişle, verimlilik artınca milli gelir ya da gayri safi milli hâsıla girdi faktörlerinden daha hızlı artar. Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması doğrudan artış sağlar (Prokopenko, 1992: 7).

Verimlilik her ne kadar sonuçları itibariyle toplumsal kalkınma, sanayide ve hizmetler sektöründe sahip olunan kaynakların optimal kullanımı gibi kavramlarla ilişkili olsa da, verimlilik artışı fiilen işletme ya da şirket bünyesinde gerçekleşmektedir. Bütün çeşitliliği ile mevcut kaynaklar mal ve hizmet üretmek üzere burada bir araya gelmekte ve bunların birleşik işleyişinin etkinliği verimliliğe yansımaktadır. Bu yüzden, verimliliği sadece ölçmek değil, aynı zamanda yönetmek çok önemlidir.

Özellikle verimlilik işletme yönetimi tarafından bir hedef olarak belirlenmişse, bu kavram daha da önem kazanmaktadır (Pekel, 2001: 71).

### 3. İş Tatmini ve Verimlilik İlişkisi

#### 3.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Akıncı, 2002: 2-3). Yani iş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur ve bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileridir (Tümgan, 2007: 34).

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir. Dolayısıyla iş tatmini düzeyinin “işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı” geliştiği kabul edilir. Çalışanların bu düzeyleri, ihtiyaçlarından en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından, ne kadarının tatmin edildiği ile değişmektedir. Davranış bilimciler, çalışanın işe karşı ilgisinin artırılarak, iş tatminine ulaşması için yeni güdüleme yaklaşımlarının gerektiğine inanmışlar ve giderek duygusallaşan çalışanların ortaya çıkaracağı sorunların çözümlenmesi için iş tatminine daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Keser, 2005: 2). İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar % 38, disiplin cezaları % 44 yükselmiş ve işgücü devri % 70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları tatminsizliğidir (Akıncı, 2002: 3-4).

#### 3.2. İş Tatmininin Önemi

Birey günlük yaşamının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, çoğunlukla çalışma arkadaşlarıyla, ailelerinden daha fazla beraber olurken, sosyal hayatlarında bile iş arkadaşları ile birlikte zaman geçirmektedir. Bu nedenle iş hayatı özel hayatı da önemli derecede etkileyen unsurdur. İşyerinde iş tatminin sağlanması hem işyerinde hem de özel hayatında çalışanın mutlu olmasını sağlamaktadır. Bu yüzden iş, yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin yaşantısında önemli bir role sahiptir.

İnsanların birçoğu işlerini sadece para kazanmak için yapmamaktadır. İşi ile ilgili olarak paradan daha önemli değerler, inançlar, amaçlar taşımaktadırlar. İnsanların çalışma şevkini arttırmak, onları kazanmaktan geçer. Başarılı işletmeler incelendiğinde çoğunluğu, işini iyi yapan, yaptığı işten hoşlanan, işinin önemiyle gurur duyan, yönetimin desteğini alan, işletmenin amaç ve hedeflerini sahiplenmiş, işletmenin amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirebilen çalışanlara sahip işletmelerdir. Kurumsal bir yapıya kavuşmanın ilk adımı çalışan tatmini sağlamak ve sürekli bir hale getirmekten geçer. Bir iş yerini yükseltecek, kara geçirecek, pazarda

önemli bir firma seviyesine çıkaracak olan şirketin çalışanlarıdır.

#### 3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İşgören tatminin etkileyen etmenler örgüt büyüklüğü, ücret, bireyin çalışma koşulları, iletişim, sosyal çevre ve imkânlar, eğitim olanakları, işin yapısı ve işin niteliğinin işgörenin çevresindeki algılaması şeklinde ayrıntılı olarak sıralanabilir. Bu etmenlerden “ücret” (araçsal fonksiyon) dışsal bir fonksiyon olarak ele alınırken, diğer faktörler içsel (işin niteliği faktörleri) faktörlerdir (Keser, 2005: 3).

#### 3.4. İş Tatminin Sağlanmasının İş Ortamına Sağladığı Faydalar

- Yüksek Moral Sağlanması
- Çalışanların İşlerine Bağlanması
- İşyerinde Bütünleşme Sağlanması

#### 3.5. İş Tatmininin Sağlanamadığı Durumlarda Oluşabilecek Olumsuzluklar

- Düşük Performans ve Verimsizlik
- Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyetinin Artması
- Davranış Bozuklukları

#### 3.6. Verimlilik ve İnsan Faktörü

Mevcut kaynaklarla üretimi, niteliksel ve niceliksel olarak maksimuma çıkarma olarak tanımlanan verimlilik örgütsel girdilerin ne kadarının ürüne dönüştüğünü, ne kadarının ise sistemde emildiğini gösteren verimlilik, bir örgütün elindeki kaynakları ne denli iyi kullandığının bir göstergesidir.

Örgütlerin verimliliği, fiziksel ve parasal üretim kaynakları kadar insan kaynağına önem vermek ve onun yeteneklerinden optimal biçimde yararlanmakla da sağlanır. Çünkü bir üretim sisteminin başarıya ulaşmasında en etkili öge insan kaynağıdır.

Beden ve zihin gücüyle üretime katılan insan aynı zamanda bütün öteki kaynakları bir araya getiren, harekete geçiren, yöneten, yönlendirendir. İnsan olmasaydı ne üretime gerek olurdu ne de üretim yapmak mümkün olurdu. Dolayısıyla insan verimliliğinin hem aracı hem amacıdır (Odabaşı, 1997: 79).

### 4. Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler; Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Karaman ilinde faaliyet gösteren BİFA BİSKÜVİ ve GIDA SAN. A.Ş.'de görevli personel üzerinde yapılan bu çalışmada iş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada toplam 121 çalışandan 115 kişiye dağıtılmış olup, bunların 94 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı % 81,7'dir.

#### 4.2. Uygulama Alanı: BİFA

Karaman'da kurulan BİFA, üretim hayatına kara tavalarda iki ürün çeşidiyle, günlük 3 ton kapasitesi ve 15 kişi ile 1962 yılında üretime başladı. Yöneticilerinin istikrarlı adımlarıyla 55.000 m<sup>2</sup> kapalı, 75.000 m<sup>2</sup> açık alan üzerinde kurulu, günlük 240 ton kapasiteye sahip, bisküvi, çikolata, kraker, gofret ve kek gruplarında 100'ün üzerinde çeşitte üretim yapan, modern bir gıda firması haline gelmiştir. Bugün 300 kişisi beyaz yaka, 2 bin 834 kişisi mavi yaka olmak üzere toplamda 3 bin 134 kişiye varan çalışanı istihdam etmektedir.

#### 4.3. Araştırmanın Hipotezleri

- H<sub>1</sub>=Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyeti ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>2</sub>=Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>3</sub>=Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>4</sub>= Araştırma kapsamındaki çalışanların görevleri ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>5</sub>= Araştırma kapsamındaki çalışanların mesleki kıdem ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.
- H<sub>6</sub>= Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, sırasıyla Kişisel Bilgi Formu ve Minnesota İş Doymu Ölçeği uygulanarak toplanmıştır.

#### 4.5. Verilerin Analizi

İş doymu anketi ile toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak ve "SPSS 16.0" programı kullanılarak analiz edilmiştir. Geri dönen ve veri girişi yapılan % 82 oranında (94 adet) anketin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Doymu düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

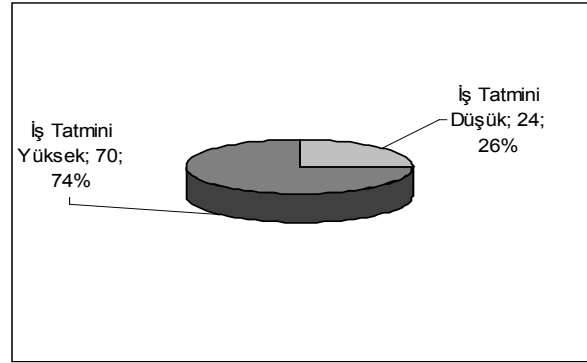
İstatistiksel karşılaştırmalarda 0,05 ten küçük p (anlamlılık) değerleri (p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir

İş tatminini doğrudan etkileyen faktörler için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0,830 çıkmış ve bu değer yeterli büyüklükte olması nedeniyle bu maddelerin hepsi çalışmada kullanılmıştır.

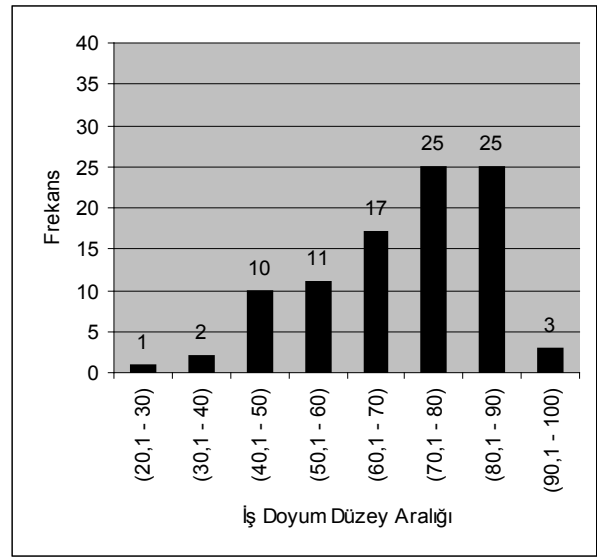
#### 4.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

Fabrikadaki çalışanların iş doymu incelendiğinde aritmetik ortalamasının X=69,9 olduğu tespit edilmiş ve sonuçta ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20 olup, orta noktaya düşen 60 ise nötr doymu ifade etmekte olduğundan, bu ortalamasının 100'e yaklaşması ise iş doymunun yükseldiğini göstermektedir.

Ayrıca çalışan personelin genel iş doymu düzeyini ölçmek için yapılan frekans analizlerinde, çalışanların % 26'sının düşük düzeyde iş doymuna sahip iken, % 74'ünün yüksek düzeyde tatmine sahip olduklarını ortaya çıkmış (Şekil 1), 70 ile 90 arasında da en fazla iş doymunun(% 53'ü) olduğu (Şekil 2) görülmüştür. Elde edilen iş tatmini düzeyleri incelendiğinde genel çalışan iş doymu düzeyinin yüksek olduğu dikkati çekmektedir.



Şekil 1: Genel Çalışan İş Doymu Düzeyi Dağılımı-1



Şekil 2: Genel Çalışan İş Doymu Düzeyi Dağılımı-2

Tablo 1'de görüldüğü gibi, erkeklerin iş doymu (X=70,74), kadınların iş doymundan (X=62,33) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doymu Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

CİNSİYET	N	X	SS
ERKEK	85	70,74	14,475
KADIN	9	62,33	14,361
TOPLAM	94	69,94	14,601

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	575,311	1	575,311	2,749	0,101
Grup içi	19250,306	92	209,242		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyumu Düzeylerinin Yaşlarına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ	N	X	SS
20-30	19	74,21	13,645
31-40	49	65,86	13,698
41-50	20	73	16,098
51-+	6	79,5	8,712
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1898,959	3	632,986	3,178	0,028
Grup içi	17926,658	90	199,185		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

**Tablo 5.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MEDENİ DURUM	N	X	SS
EVLİ	82	69,51	14,978
BEKÂR	12	72,83	11,831
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	115,463	1	115,463	0,539	0,465
Grup içi	19710,154	92	214,241		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

**Tablo 7.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çocuk Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÇOCUK DURUMU	N	X	SS
ÇOCUK VAR	73	69,78	15,42
ÇOCUK YOK	21	70,48	11,613
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

**Tablo 8.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çocuk Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	7,886	1	7,886	0,037	0,849
Grup içi	19817,731	92	215,41		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların cinsiyetleri ile iş doyumları  $[F(1-92)=2,749, p<0,05]$  arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Böylece "Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyeti ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır" hipotezi ( $H_1$ ) red edilmiştir.

Bu bulgular ışığında 31-40 yaş grubunda olan çalışanların iş doyumunda en düşük ortalamaya ( $X=65,86$ ) sahip oldukları, bu çalışanları 41-50 yaş grubunda olan çalışanların takip ettiği, 51 ve üzeri yaş grubunun ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

Sonucun böyle çıkmasında özel sektörde 31-40 yaş grubunda tecrübelerin arttığı ve beklentilerin en yüksek seviyeye çıktığı yaşlar olmasını, 51 ve üzeri yaş grubunun ise maddi ve manevi (İnsanların yaşları ilerledikçe daha iyi görevlere gelmeleri) beklentilerin cevaplandığı yaş aralığında bulunmalarından dolayı iş doyum seviyelerinin yüksek çıktığını ileri sürmek mümkündür.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4'da sunulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların yaşları ile iş doyumları  $[F(3-90)=3,178, p<0,05]$  arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Böylece "Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır" hipotezi ( $H_2$ ) doğrulanmıştır.

Tablo 5'de görüldüğü gibi, bekârların iş doyumunu ( $X=72,83$ ), evlilerin iş doyumundan ( $X=69,51$ ) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların medeni durumları ile iş doyumları  $[F(1-92)=0,539, p<0,05]$  arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

Tablo 7'de görüldüğü gibi, çocuğu olmayanların iş doyumunun ( $X=70,48$ ), çocuğu olanların iş doyumundan ( $X=69,78$ ) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 8'de sunulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların çocuk durumları ile iş doyumları  $[F(1-92)=0,037, p<0,05]$  arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

**Tablo 9.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

EĞİTİM DURUMU	N	X	SS
ORTAOKUL	1	57	0
LİSE	28	68,5	14,886
YÜKSEK OKUL	12	72,75	14,02
ÜNİVERSİTE	51	70,53	14,655
LİSANSÜSTÜ	2	64,5	23,335
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

Bu bulgular ışığında ortaokul grubunda olan çalışanların iş doyumunda en düşük ortalamaya ( $X=57,00$ ) sahip oldukları, bu çalışanları lisanüstü grubunda olan çalışanların takip ettiği, yüksek okul grubunun ( $X=72,75$ ) ise iş doyumunu en yüksek gruba oluşturduğu söylenebilir. Ancak en düşük iş doyumlarında yer alan çalışanların sayılarının az olmasından dolayı anlamlı bir sonuca ulaşamadığı, en yüksek düzeyde iş doyumunu olan yüksek okul grubunun ise iş doyumlarının yüksek olmasının sebebinin ise lisans sahibi çalışanlar ile aynı imkana sahip olmalarından dolayı yüksek çıktığı sonucu çıkarılmaktadır.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	397,161	4	99,29	0,455	0,769
Grup içi	19428,456	89	218,297		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların eğitim durumu ile iş doyumları [ $F(4-89)=0,455$ ,  $p<0,05$ ] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Böylece “Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi ( $H_3$ ) red edilmiştir.

**Tablo 11.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Doğum Yerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

DOĞUM YERİ	N	X	SS
KARAMAN	70	69,57	15,705
DİĞER	24	71	10,974
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

Tablo 11’de görüldüğü gibi, doğum yeri Karaman olmayanların iş doyumunun ( $X=71,00$ ), Karaman doğumluların iş doyumundan ( $X=69,57$ ) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ayrıca doğum yeri Karaman olanlarla Karaman dışı olanların standart sapmaları arasında önemli bir fark bulunduğu, bunun da Karaman doğumluların iş doyum düzeylerinde önemli farklılıklardan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Karaman dışında olanlarda ise farklı iş doyum düzeylerinin daha az olduğu görülmüştür. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Doğum Yerine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	36,474	1	36,474	0,17	0,681
Grup içi	19789,143	92	215,099		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların doğum yeri ile iş doyumları [ $F(1-92)=0,170$ ,  $p<0,05$ ] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

**Tablo 13.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Daha Önce Çalışmasına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

DAHA ÖNCE ÇALIŞMA	N	X	SS
EVET	60	70,45	14,811
HAYIR	34	69,03	14,396
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

Tablo 13’de görüldüğü gibi, daha önce çalışmış olanların iş doyumunun ( $X=70,45$ ), çalışmamış olanların iş doyumundan ( $X=69,03$ ) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ancak çok önemli fark görülmemiştir. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Daha Önce Çalışmasına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	43,796	1	43,796	0,204	0,653
Grup içi	19781,821	92	215,02		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların daha önce çalışma durumları ile iş doyumları [ $F(1-92)=0,204$ ,  $p<0,05$ ] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

Bu bulgular ışığında, kalite güvence grubunda yer almakta olan çalışanların iş doyum düzeylerinin en düşük ortalamaya ( $X=58,75$ ) sahip oldukları, bu çalışanları Ar-Ge grubunda ( $X=65,00$ ) olan çalışanların ve teknik grubunda ( $X=65,27$ ) yer alan çalışanların takip ettiği, mali işler grubunun ( $X=77,12$ ) ise iş doyumunu en yüksek gruba oluşturduğu söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunun farklılık göstermesi Ar-Ge ve teknik birimde olduğu, iş doyumlarının ise bir birine en yakın grubun kalite güvence, insan kaynakları ve üretim olduğu görülmüştür. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 15.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalıştığı Birime Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÇALIŞTIĞI BİRİM	N	X	SS
ÜRETİM	16	71,88	7,924
TEKNİK	15	65,27	19,315
PAZARLAMA VE SATIŞ	14	68,43	17,333
MALİ İŞLER	16	77,12	12,606
İNSAN KAYNAKLARI	6	73	7,874
KALİTE GÜVENCE	4	58,75	7,805
SATIN ALMA	6	71,83	8,495
İHRACAT	13	68,38	16,107
AR-GE	4	65	22
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

**Tablo 16.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalıştığı Birime Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1953,095	8	244,137	1,161	0,332
Grup içi	17872,522	85	210,265		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalıştığı birim ile iş doyumları [ $F(8-85)=1,161$ ,  $p<0,05$ ] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

**Tablo 17.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Görevine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

GÖREV	N	X	SS
PERSONEL	51	69,53	12,793
MÜDÜR YARIMDİMCİSİ	14	68,93	15,731
MÜDÜR	18	68,28	16,445
KOORDİNATÖR	8	71,75	19,732
GENEL MÜDÜR YARD.	3	86,67	9,074
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

Bu bulgular ışığında, müdür pozisyonunda çalışanların, iş doyumunda en düşük ortalamalara ( $X=68,28$ ) sahip oldukları, bu çalışanları müdür yardımcısı pozisyonunda ( $X=68,93$ ) olan çalışanların ve personel grubunda ( $X=69,53$ ) çalışanların takip ettiği, genel müdür yardımcısı pozisyonunun ( $X=86,67$ ) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

Grup içi inceleme yapıldığında, en fazla iş doyumunu düzeyinin farklılık göstermesi koordinatörlerde olduğu, iş doyum düzeylerinin bir birine en yakın grubun ise genel müdür yardımcısı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ile unvan artıca iş doyumunun paralel olarak arttığı söylenebilir. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Görevine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	938,205	4	234,551	1,105	0,359
Grup içi	18887,412	89	212,218		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların görevleri ile iş doyumları [ $F(4-89)=1,105$  -  $p<0,05$ ] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Böylece “Araştırma kapsamındaki çalışanların görevleri ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi ( $H_4$ ) red edilmiştir.

Bu bulgular ışığında, 6-10 meslek kıdemi grubunda yer alan işgörenlerin iş doyumunda en düşük ortalamalara ( $X=63,68$ ) sahip oldukları, bu çalışanları 11-15 grubunda ( $X=67,37$ ) olan çalışanların takip ettiği, 26 ve üzeri meslek kıdemi grubunun ( $X=83,00$ ) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

**Tablo 19.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MESLEKİ KIDEM	N	X	SS
1-5	25	73,92	13,019
6-10	19	63,68	13,334
11-15	19	67,37	14,143
16-20	17	69,06	17,108
21-25	7	68,71	14,997
26 ve üzeri	7	83	8,583
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunu düzeyinin farklılık göstermesi 16-20 meslek kıdeminde olduğu, iş doyumlarının ise bir birine en yakın grubun 26 ve üzeri meslek kıdemi olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar ile meslek kıdemlerinde ilk yıllarda iş doyumun yüksek olduğu, ancak ilerleyen yıllarda iş doyumun düştüğü, ancak meslek kıdeminin sonlarına doğru en yüksek seviyesine çıktığı ve meslek kıdeminde en son noktanın iş doyumunda da en yüksek nokta olduğu görülmüştür.

Çalışma sonucu göstermiştir ki meslekte yeni olanların iş tatmini düzeyi meslekte daha eski olanlara göre daha yüksektir. Bunun anlamı da, yıllar geçtikçe meslekte beklentilerine cevap bulamayan personelin iş tatmini düzeyi düşmektedir. Ancak meslekte ilerledikçe tecrübenin ve uyumun artması ile iş tatmini yeniden yükselebilmektedir.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2482,881	5	496,576	2,52	0,035
Grup içi	17342,736	88	197,077		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların mesleki kıdem durumu ile iş doyumları [ $F(5-88)=2,520$  -  $p<0,05$ ] arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Böylece “Araştırma kapsamındaki çalışanların mesleki kıdem ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi ( $H_5$ ) doğrulanmıştır.

Bu bulgular ışığında, 6-10 meslek kıdemi grubunda iş doyumunda en düşük ortalamalara ( $X=63,68$ ) sahip oldukları, bu çalışanları 11-15 grubunda ( $X=67,37$ ) olan çalışanların takip ettiği, 26 ve üzeri meslek kıdemi grubunun ( $X=83,00$ ) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunu düzeyinin farklılık göstermesi 16-20 kurumdaki hizmet yılında olduğu, iş doyumlarının ise bir birine en yakın grubun 26 ve üzeri kurumdaki hizmet yılı olduğu görülmüştür.

**Tablo 21.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

KURUMDAKİ HİZMET YILI	N	X	SS
1-5	39	72,69	12,269
6-10	18	60,67	15,469
11-15	15	70,33	14,161
16-20	9	68,11	17,78
21-25	7	68,71	14,997
26+	6	83	9,402
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

Bu sonuçlar ile mesleki kıdem süresindeki gibi, meslek hizmet süresinin ilk yıllarında iş doyumun yüksek olduğu, ancak ilerleyen yıllarda iş doyumun düştüğü, ancak meslek hizmet süresinin sonlarına doğru en yüksek seviyesine çıktığı ve meslek hizmet süresinin en son noktasının iş doyumunda da en yüksek nokta olduğu görülmüştür.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2909,659	5	581,932	3,027	0,014
Grup içi	16915,958	88	192,227		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile iş doyumları [ $F(5-88)=3,027 - p<0,05$ ] arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Böylece “Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi ( $H_0$ ) doğrulanmıştır.

**Tablo 23.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Bulunduğu Görevdeki Hizmet Yılına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

GÖREVEDEKİ HİZMET YILI	N	X	SS
1-5	55	70,27	14,848
6-10	20	65,35	15,274
11-15	9	79,33	9,233
16-20	2	69,5	14,849
21-25	6	65,67	13,852
26+	2	77,5	13,435
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

Bu bulgular ışığında, 6-10 hizmet yılı grubunda iş doyumunda en düşük ortalamalara ( $X=65,35$ ) sahip oldukları, bu çalışanları 21-25 grubunda ( $X=65,67$ ) olan çalışanların takip ettiği, 11-15 hizmet yılı grubunun ( $X=79,33$ ) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunun farklılık göstermesi 6-10 hizmet yılında olduğu, iş doyumlarının ise bir birine en yakın grubun 11-15 hizmet yılı grubu olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ile bulunduğu görevde hizmet süresinin 5 yılın üzerine çıktığında iş doyumlarında azalma olduğu ortaya çıkmıştır.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 24’de sunulmuştur.

**Tablo 24.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Bulunduğu Görevdeki Hizmet Yılına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1445,825	5	289,165	1,384	0,238
Grup içi	18379,792	88	208,861		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların görevdeki hizmet yılı ile iş doyumları [ $F(5-88)=1,384 - p<0,05$ ] arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur.

**Tablo 25.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Planına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MESLEKİ PLAN	N	X	SS
EMEKLİLİK	15	65,8	17,571
KARİYER	39	74,69	10,707
KURUM DEĞİŞTİRME	2	44,5	12,021
GÖREVE DEVAM	35	69,86	14,289
MESLEK DEĞİŞİMİ	3	46,67	1,155
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

Bu bulgular ışığında, kurum değiştirme grubunda iş doyumunda en düşük ortalamalara ( $X=44,50$ ) sahip oldukları, bu çalışanları meslek değişimi grubunda ( $X=46,67$ ) olan çalışanların takip ettiği, kariyer hedefi grubunun ( $X=74,69$ ) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunun farklılık göstermesi emeklilik grubunda olduğu, iş doyumlarının ise bir birine en yakın grubun meslek değişimi grubu olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar ile çalışanların hedeflerinin iş doyumunu paralel olduğu, kariyer ve göreve devam etmek hedefinde bulunanların iş doyumlarının yüksek, kurum değiştirme veya meslek değiştirmeyi düşünenlerin ise iş doyumlarının düşük olduğu gözükmektedir.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 26’da sunulmuştur.



**Tablo 26.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Mesleki Planına Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4057,457	4	1014,364	5,725	0
Grup içi	15768,16	89	177,17		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların mesleki planları ile iş doyumları [ $F(4-89)=5,725 - p<0,05$ ] arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur.

**Tablo 27.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalışma Nedenine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÇALIŞMA NEDENİ	N	X	SS
EKONOMİK VE ZORUNLU	36	63,61	15,431
SEVDİĞİ	38	77,74	9,429
DİĞER	20	66,5	14,891
<b>TOPLAM</b>	<b>94</b>	<b>69,94</b>	<b>14,601</b>

Bu bulgular ışığında, ekonomik ve zorunlu nedenlerle grubunda yer alanların iş doyumunda en düşük ortalamalara ( $X=63,61$ ) sahip oldukları, işini sevdiği için çalışanların ( $X=77,74$ ) ise iş doyumunu en yüksek grubu oluşturduğu söylenebilir.

İş doyumunda grup içinde en fazla iş doyumunun farklılık göstermesi “ekonomik ve zorunlu” grubunu seçenlerde, iş doyum düzeyinin ise birbirine en yakın olması “sevdiği” grubunu seçenler olmuştur.

Bu sonuçlar ile çalışanların iş doyumlarının yüksek olması işyerlerini sevmesine ve sevdiği için çalışmasına neden olduğu, iş doyumunu düşük olanların ise ekonomik ve zorunlu nedenler ile kendilerini çalışmaya mecbur hissettikleri gözükmektedir.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 28’de sunulmuştur.

**Tablo 28.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Çalışma Nedenine Göre Tek Yönlü Varyans ile İncelenmesine Yönelik Bulgular

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3988,693	2	1994,347	11,46	0
Grup içi	15836,924	91	174,032		
<b>Toplam</b>	<b>19825,617</b>	<b>93</b>			

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların çalışma nedenleri ile iş doyumları [ $F(4-89)=11,460 - p<0,05$ ] arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur.

Aşağıdaki Tablo 29’da yukarıdaki tek yönlü varyans analizleri ile ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

**Tablo 29.** Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER		KABUL VEYA RED DURUMU
H1	Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyeti ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H2	Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H3	Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumları ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H4	Araştırma kapsamındaki çalışanların görevleri ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H5	Araştırma kapsamındaki çalışanların mesleki kıdem ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H6	Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumdaki hizmet yılı ile iş tatmin düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL

## 5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

### 5.1. Tartışma

Genç yaşta çalışmaya başlayan çalışanların ilk yıllarında ülkemizin işsizlik durumu göz önüne alındığında beklentilerin fazla olmaması nedeniyle iş doyumlarının yüksek olarak işe başladıkları, ancak medeni durumlarında değişiklik, çocuk durumu gibi sorumlulukları arttığında beklentileri artmakta ve iş doyumunda gerileme olmaktadır. Ayrıca mesleki kıdemleri arttıkça kendine güven geliştirmekte ve beklentiler arttığı için iş doyumunda düşüklük ortaya çıkmaktadır. Özellikle yaş grupları ile hizmet yılı karşılaştırıldığında 30 yaşından sonra ve 6-10 yıl mesleki kıdem ve hizmet yılında olanların iş doyumlarında önemli düşüşlerin ortaya çıktığı ve bu grupların bu seviyelerde mesleki plan için arayışa girdiği ve işsizlik sorunları nedeniyle çalışmaya devam ettikleri görülmüştür.

Öğrenim durumlarının yaptıkları görev ile iş doyumunu durumuna etki ettiği, eğitim seviyesi düşük olanların yüksek görevlere geldikleri için iş doyumlarının arttığı, özellikle fakülte mezunlarının görevlerinden memnun olmayıp, iş doyumunda azalma olduğu görülmüştür.

Ayrıca buradan çıkan sonuçta göre Karaman doğumluların ağırlıkta olduğu ancak yerel bir işletme kabuğundan çıkarak profesyonelleşmeye giderek “adama göre iş yerine, işe göre adam” seçilmeye başladığı gözükmektedir.

### 5.2. Sonuç

Üretim faktörlerinden bir tanesi de emektir. İşletme faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi çalışanlara bağlıdır. Günümüzde birçok işletme rekabet üstünlüğü elde edebilmek için sürekli olarak gelişmeyi ve sonuçta da verimliliği artırmayı hedeflemektedir. Yani küresel rekabet ortamında işletmelerin karlı ve avantajlı olmaları emek faktörünün etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Nedeni ise üretim maliyetlerinin ağırlıklı bölümünü işçilik maliyetlerinin oluşturmasıdır. Yüksek maliyet ise karlılığı olumsuz etkilemektedir. İşçilik maliyetlerinin düşürülmesi ise iş gücünün verimliliğinin sağlanması ve etkin hale getirilmesi ile gerçekleştirilebilir.

Verimlilik artırıcı faktörler incelenirken veya değerlendirilirken dikkat edilmesi gereken en önemli unsur insandır. İnsan doğası gereği yalnız yaşayamaz ve çevresi ile etkileşim halindedir. Sosyal bir varlıktır. Sosyal bir varlık olması belirli ihtiyaçları ve gereksinimleri ortaya çıkarır. Bu ihtiyaç ve gereksinimleri karşılamak içinde çalışmasını gerekli kılar.

Araştırma sonunda demografik özellikler açısından istatistiksel olarak değerlendirme yapıldığında, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin “Cinsiyet”, “Medeni Durum”, “Çocuk Durumu”, “Doğum Yeri”, “Görev”, “Eğitim”, “Daha Önce Çalışma”, “Çalıştığı Birim” ve “Görevdeki Hizmet Yılı” ile anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. “Yaş”, “Mesleki Kıdem”, “Kurumdaki Hizmet Yılı”, “Mesleki Planı” ve “Çalışma Nedeni” özelliklerinin anlamlı farklılığa sahip oldukları saptanmıştır. İş tatmin düzeyinin “Yaş”, “Mesleki Kıdem” ve “Kurumdaki Hizmet Yılı” ile “U” tipi bir ilişkiye sahip olduğu, “Mesleki Plan” ve “Çalışma Nedeni” ile paralel artış veya azalış gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu çalışma, yalnızca bisküvi sektöründe iş tatminini etkileyen demografik faktörleri ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Bu konuda ülkemizde bu sektöre yönelik yapılmış sınırlı çalışma olduğundan literatüre katkı sağlayacak niteliktedir. Bundan sonra diğer özel sektördeki gıda firmalarının da incelenmesi literatürü zenginleştirecektir.

### 5.3. Öneriler

Araştırma bulguları sonucunda faydalı olabileceği düşünülen öneriler şunlardır;

- Yaş olarak 30 yaşın üzerinde olan grupların üzerinde durulmalı ve eğer firma beklentilerine cevap alabiliyorsa, çalışanın beklentilerine cevap verecek maddi ve manevi çözümler üretmelidir.

- Firmada bayan çalışan sayısında önemli eksiklik olduğu ve bu çalışanların iş doyumlarının düşük olduğu görülmüştür. Özellikle Ar-Ge ve kalite güvence gibi ağırlıklı bayan çalışan yerlerde iş doyumlarının çok düşük olduğu görülmüştür. Bu birimlerde sorunlar incelenmeli ve iş doyumunun düşük olma nedenleri bulunmalıdır.

- Görevlendirme ve terfi yapılırken eğitim durumlarının da dikkate alınması ve belirli görevdeki çalışanların belli eğitim seviyelerinde olmalarına dikkat edilmelidir.

- Mesleki kıdemi artan personelin kurumdaki hizmet yılı paralel artıkça terfi ve maddi olarak desteklenmelidir.

- Örgüte işgören alımında, insan kaynakları departmanında çalışan yöneticiler, profesyonel davranmalı, iş analizleri, iş gerekleri ve iş değerlendirmesine göre işgören tercihi yapmalıdırlar. İşe yönelik örgütsel düzenlemeler iş tatminini sağlayan bir unsurdur.

- İşletmede demokratik bir yönetim anlayışı, ciddi ve güçlü bir hedef olarak öngörülmelidir. Bu bağlamda, işgörenlerin kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmeli ve değer verilmeli, işgörenin işi ile ilgili konularda görüşü alınmalı ve bu konuda alınacak kararlara katılımı teşvik edilmelidir.

- Terfi ve ödüllendirme için belirlenen kriterler herkes için eşit uygulanmalıdır. Örgüt içinde terfi yolu açık tutulmalıdır.

- Yöneticiler ve işgörenler arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi uygulanmalıdır. İşgörenlere sorumluluğa göre yetki verilmelidir. Örgüt kültürünün güçlü olması işgören iş tatminini artıran önemli bir unsurdur.

- Örgüt, işgörenin kendisini işi konusunda geliştirmesi ve iyileştirmesi için gerekli eğitim olanaklarını sağlamalıdır. Hizmet içi eğitim, aynı zamanda örgüt içinde arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine, rekabetin değil tedarik etmenin ön plana çıkmasına ve ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunur. Hizmet içi eğitim, işgörenin kendini gerçekleştirmesine ve böylece iş tatmininin sağlanmasına katkıda bulunur.

- İş güvencesi, işgören için hayati bir önem taşır. İşgörene olağanüstü durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği güvencesi verildiği takdirde, işgören daha huzurlu çalışacaktır. İş huzuru, iş tatminini arttıran önemli bir unsurdur.

- Her ne kadar işgören sosyal bir varlık olmakla birlikte aynı zamanda işgörenin ekonomik bir yönü de vardır. Yaşamını sürdürebilmesi ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için para kazanmak zorundadır. Sağlıklı bir iş değerlemesi ve performans değerlemesi uygulamaları yapılmalıdır. Ücret kişiye göre değil, yapılan işe göre adil bir şekilde verilmelidir.

- İşletme yöneticileri rutin bir şekilde, belirli zamanlarda işgörenlerin isteklerini, işletmede aksayan yönleri saptamak ve genel örgüt atmosferini öğrenmek için işgörenlerine anketler uygulamalı, gözlem ve görüşme yapmalıdır.

### Kaynaklar

AKINCI, Z., (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İİBF. Dergisi, Sayı:4, <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi04/05Akinci.pdf>, Erişim Tarihi: 28.02.2010.

KESER, A., (2005), “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı:7, 2005/4, [www.calismatoplum.org/sayi7/makale4.pdf](http://www.calismatoplum.org/sayi7/makale4.pdf), Erişim Tarihi:20.03.2010.

ODABAŞI, M., (1997), “Verimlilik Diye Diye Söyleşiler”, MPM Yayınları, Ankara.

ÖZDAMAR, S., (1988), “Endüstriyel İlişkiler ve Verimliliğin Önemi”, Türkiye’de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri Notları”, MPM Yayınları:376, Ankara.

PEKEL, H. N., (2001), “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00219.pdf>, Erişim Tarihi: 22.05.2010.

PEKİNER, K., (1971), “İşletmelerde Prodüktivite Denetimi”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

PROKOPENKO, J., (1992), “Verimlilik Yönetimi”, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları:476, Ankara.

SUIÇMEZ, H., (2009), “Verimlilik İstihdam İlişkisi”, MPM Yayınları: 707, Ankara.

TOKER, B., (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 8 (1).

TÜMGAN, C., (2007), “Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, [http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00749/cengiz\\_tumgan\\_tez.pdf](http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00749/cengiz_tumgan_tez.pdf), Erişim Tarihi: 22.08.2009.