



ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASINDA TEMEL DİNAMİKLER: DIŞSAL FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Doç. Dr. Levent ŞAHİN

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Doç. Dr. Bünyamin BACAĞ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Arş. Gör. Mehmet GÜLER

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

ÖZET

Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında etkili olan faktörleri içsel, dışsal ve bireysel olarak değerlendiren bu çalışma, özellikle içerisinde yönetsel, örgütsel ve finansal unsurları barındıran dışsal faktörlerin çalışanlar üzerindeki memnuniyet algılarını ölçme amacı taşımaktadır. Bu amaçtan hareketle, Türkiye’de kendi sektörünün lideri konumunda bulunan Olimpia Oto Camları A.Ş. çalışanlarına yönelik bir "memnuniyet algı anketi" düzenlenmiş ve araştırmanın sonuçları analize tabi tutulmuştur.

Anahtar sözcükler: Çalışan Memnuniyeti, Dışsal Faktörler, Çalışan Memnuniyeti Algı Anketi

ABSTRACT

This study evaluating effective factors in ensuring employee satisfaction as internal, external and individual is intending to measure perception of satisfaction for employees stem from external factors that include administrative, organizational and financial aspects. In this context, it has been conducted a "perception of satisfaction survey" in Olimpia Auto Glass, Inc. , the leader of its sector in Turkey, and the survey results were analyzed.

Key words: Employee Satisfaction, External Factors, Perception of Employee Satisfaction Survey

GİRİŞ

Sanayi tipi toplum yapısının Fordist üretim sürecinde ağırlıklı olarak maddi varlıklara yatırım yapan ve sermaye yoğun bir işletme yapısı kurgulama amacı güden işverenler, bilgi toplumunun Postfordist üretim tarzında doğru bilgiye erişip, onu işletmeye en faydalı olacak şekilde kullanabilecek vasıflı işgücünü bulmak, sonrasında ise onu muhafaza edecek yönetim hünerlerini (yetenek yönetimi) sergilemek için yoğun uğraşlar sarfetmekte ve bu sayede yatırımlarını beşeri sermaye üzerinden temellendirmektedirler. Kendilerine uygun beşeri sermayeyi bulma yarışına giren işletmeler, bu gücü bulduklarını düşündüklerinde de, kuşkusuz geçmiş dönemlere kıyasla onları çok daha fazla önemsemektedirler. Artık şu çok net bir şekilde anlaşılmıştır ki; bir işletme ne kadar fazla teknolojik donanımına, makine ve teçhizata yani güçlü bir sermaye yapısına sahip olursa olsun, onu etkili ve etken bir şekilde harekete geçirecek insan gücüne sahip olamadığı sürece, bugünkü şartlarda rekabet etme şansı oldukça zayıftır.

Çalıştığı yeri ailesi, kendisini de o ailenin bir ferdi olarak gören, orada çalışmaktan mutlu olan ve bu sayede daha yüksek bir verimlilik düzeyiyle çalışan bir bireyin hem kendi gelişimine hem de işletmenin hedeflerine daha fazla yarar sağlayacağı ortadadır. Bunun bilincinde olan işverenler ve onların yöneticileri de bu ortamın sağlanabilmesi amacıyla örgütsel bazı dinamikleri harekete geçirmek zorundadır. Literatürde içsel, dışsal ve bireysel faktörler olarak nitelendirildiği görülen bu dinamiklerin özellikle bazılarının tartışmasız bir şekilde çalışanların memnuniyetlerine önemli etkiler yarattığı bilinmektedir. Bu dinamiklerin önemine inanmayan işletmelerde ise, mutsuz bir çalışma ortamı, yüksek işgücü devir oranları, verim oranlarında düşüşler, iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde işleyememesi gibi sonuçları doğrudan işletmeyi ilgilendiren olumsuzlukların yaşandığı bilinmektedir.

Bütün bu gerçeklerden hareketle, bu çalışmada öncelikle geçmişten günümüze yönetim biliminin gelişimiyle belirginleşen “çalışan memnuniyeti” olgusu hakkında bilgi verilecek ve bu bağlamda çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler; içsel, dışsal ve bireysel unsurlar çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Daha sonra sınırlı tutulmakla birlikte, bu alanda yapılmış ampirik çalışmaların sonuçları ortaya konacaktır. Son olarak, teorik varsayımların reel sektördeki yansımalarını görebilmek maksadıyla, Türkiye'nin kendi sektöründe çok önemli bir markası olan Olimpia Oto Camları'nda yapılan bir alan araştırmasının sonuçları ortaya konmaya çalışılacaktır.

1. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI

Türk Dil Kurumu tarafından “memnun olma, sevinç duyma, sevinme” olarak tanımlanan memnuniyet olgusu, insanı hayatın içerisinde kişisel, sosyal ve duygusal olarak pozitif yönlü etkileyen ve bazı zamanlarda diğer insanlar tarafından da gözlemlenebilen iç zevk ve huzurun dışı vurumudur (Keser, 2012: 4). Memnuniyet duygusu, hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatı üzerinde de büyük önem arz etmektedir. Çalışma hayatının geçmişten günümüze geçirdiği evrim, işverenlerin yanlarında çalıştırdıkları insan gücünün memnuniyetlerini birinci derecede önemsemeleri zorunluluğunu ve sonucunu doğurmuştur. Bunun nedeni ise kuşkusuz ki, günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında maddi faktörlerden ziyade maddi olmayan faktörlere bağımlı hale gelmiş olmalarıdır.

Literatüre göz atıldığında, “iş tatmini” ve “iş doyumu” kavramlarıyla aynı anlama gelecek şekilde kullanıldığı görülen çalışan memnuniyeti olgusunun günümüzde gelinen noktada farklı anlamlar ifade

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASINDA TEMEL DİNAMİKLER: DIŞSAL FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI - LEVENT ŞAHİN-BÜNYAMİN BACAK-MEHMET GÜLER

ettiğini belirtmekte yarar görülmektedir. Gerçekten de, 1920’li yıllara kadar iş tatmini ile aynı anlama geldiği ve ağırlıklı olarak müşteri memnuniyeti ile işletme içerisinde kullanılan makine, teçhizat ve teknolojiye elde edilecek çıktılarının işletmelere sağlayacağı yararları ifade ettiği görülen kavramın çoğu zaman insani boyutuyla ele alınması pek mümkün olmamıştır. Çünkü bu dönem, kapitalizmin etkisinin giderek arttığı ve dolayısıyla işletme sahipleri ile yöneticilerin; uzmanlaşma, teknoloji, ürün yapısı ve üretim şekilleri gibi maddi varlıklara yatırım yaptıkları bir dönemdir (Naktiyok ve Küçük, 2013: 227). 1920’lerden sonra ilk olarak Fayol’un öğretileri ile birlikte örgüt yönetimi daha üst bir kimlik tanısına sahip olmuş ve kendisinden sonra gelen Neo-Klasik dönemde de bugünkü anlamıyla kullanılan çalışan memnuniyeti olgusu yavaş yavaş belirginleşmeye başlamıştır. Hawthorne araştırmalarını takiben Hoppock’un 1935 yılında literatüre kazandırdığı çalışan memnuniyeti olgusu, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında işletmeler tarafından geliştirilen anket ve psiko-sosyal testlerle birlikte daha profesyonel bir tabana oturtulmaya çalışılmıştır. Bu gelişim sürecinden hareketle, iş tatmini ile çalışan memnuniyeti arasındaki en önemli farklılaşma noktasının sahip oldukları perspektife ilişkin olduğu görülür. Buna göre, iş tatmini, makro bir perspektiften yola çıkmakta ve işletmenin maddi ve manevi varlıklarının tamamına gönderme yapmaktadır. Buna karşın, çalışan memnuniyetinin ise ağırlıklı olarak işletme içerisinde çalışanların memnuniyetlerine ilişkin ortamın hazırlanması ve bu doğrultuda imkanların geliştirilmesine yönelik bir yapıyı kapsadığı görülmektedir (Kuzey, 2013-2014: 77).

Literatür tarandığında çalışan memnuniyetine ilişkin pek çok tanım yapıldığı görülür. Bunların öncülerinden olan Locke’a göre çalışan memnuniyeti, “bireyin iş deneyimi süreci sonucunda yaşadığı duygusal sonuçtur” (Telman ve Ünsal, 2004: 12-13). Locke, memnuniyetsizliğin ise bireylerin çalıştıkları ortamda isteklerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkacağını vurgulamaktadır (Agler, 2013: 23). Bir diğer tanıma göre çalışan memnuniyeti, “işyerinde çalışan bireylerin duygusal olarak değerlendirilmesi” olarak belirtilmektedir (Kim, Leong ve Lee, 2005: 174).

Becker ve Kearkes’e göre ise çalışan memnuniyeti, “çalışan bireylerin yaptıkları işlere olan konsantrasyonunu arttıran bir unsur” olarak tanımlanmaktadır (Huang ve Lui, 2013: 232). Bu tanıma göre çalışan memnuniyetinin sağlanması sonucu, çalışanların yaptıkları işlere olan bağlılıkları artacak ve genel olarak daha verimli bir çalışma ortamı oluşacaktır. Mathieu ve Zajac, “bir işyerinde çalışan memnuniyetinin az olması halinde işletme performansının doğrudan etkileneceği” üzerine vurgu yapmakta iken (Yee, 2014); Hartline ve Farrel ise, “çalışanların memnuniyetinin servis kalitesini direkt olarak etkilediği”nden bahsetmektedirler (Huang ve Lui, 2013: 233.). Heskett, çalışan memnuniyetini, “bireylerin işleri hakkındaki taşıdıkları pozitif düşünceler” olarak tanımlar iken, bu olayın işletme ile çalışanın beklenti ve isteklerinin kesiştiği noktada gerçekleşeceğini ifade etmektedir (Sageer, Rafat ve Agarwal, 2012: 32).

Çalışan memnuniyeti kavramının ilk kez ortaya atıldıktan sonra ilerleyen yıllarda da gündemde kalmasına üç kuramın önemli derecede katkısı olmuştur. Bunlardan en önemlisi Herzberg’in 1959’daki “İki Etken Kuramı”dır. Herzberg, mesleki ve teknik elemanlar ile görüşmüş ve bu görüşmeler sonunda, işçilerin çalıştıkları işlerde kendilerini kötü hissetmelerine neden olan içsel ve dışsal faktörler olduğunu tespit etmiştir. İçsel faktörleri örgütsel ve bireysel olarak değerlendirirken; dışsal faktörlerde ise çevresel etkileri ele almıştır (Robbins ve Judge, 2013: 83).

Bir diğer kuram ise, J. S. Adams'ın "Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı (Equity Theory)"dır. Adams, General Elektrik işletmesinde yaptığı araştırmalarda çalışanların aldıkları ücret ve ödülleri kendi aralarında karşılaştırma konusu yaptıklarını; çalışanların, eşit ücret ve ödül mekanizmasının uygulandığını hissettiklerinde daha mutlu bir şekilde işlerinde çalıştıklarını tespit etmiştir. Bu konu ile ilgili olarak önem taşıyan bir diğer teori ise kuşkusuz ki, Maslow'un meşhur "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"dir. Maslow, çalışan memnuniyetinin ve verimliliğin arttırılmasında, ilk olarak bireylerin öncelikli ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiğini belirtmiş ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile memnuniyet düzeylerinin ve performanslarının yükseleceğini öngörmüştür (Brief, 1995: 104).

2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerin iç müşterileri olarak kabul edilen çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması, örgüte olan bağlılığı ve verimliliği arttırarak işletme performansının yükselmesinde büyük rol oynamaktadır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, bu olgunun etkileyicilerinin farklı şekillerde tematize edilmeye çalışıldığı, ancak genel olarak üçlü bir yapı arz ettiği görülür. Bunlar; İçsel Faktörler, Dışsal Faktörler ve Bireysel Faktörler'dir. Bunlardan içsel faktörler, işin kendisi ile ilgili olan unsurları ifade ederken; dışsal faktörlerin örgütün kendi yapısına bağlı olan etmenleri ve son olarak da bireysel faktörlerin ise kişinin kendisine ait olan özellikleri nitelendirdiği görülür.

2.1. İçsel Faktörler

İçsel faktörler, işçiler açısından işin temelinde yani iş icra edilirken var olan temel özelliklerdir. İşçiler açısından işin yapılması esnasındaki görev kimliği, görevinin önemi, becerilerinin ne kadarını işini icra ederken yansıtabildiği, görev geri bildirimleri, üst kademe ile uyumlu çalışması ve belki de bunlardan da önemli olmak üzere işverenler tarafından verilen sorumluluk hissi içsel faktörler olarak kabul görmektedir (Reitz, 1987: 216).

İşin yapılması esnasında çalışanın içsel faktörlerini harekete geçiren bir görev alması, onun memnuniyet düzeyini arttıracaktır. Bu sayede birey, kendisini daha fazla sorumluluk almış hissedecek ve buna bağlı olarak performansı ve verimliliği artacaktır. Çalışanlar açısından önemli bir memnuniyet unsuru olan içsel faktörler aynı zamanda işletme açısından başka faydaların da ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bunların başında, memnuniyetsizliklerinden dolayı verimsiz çalışan işçilerin bertaraf edilmesi, işe olan isteksizliklerde ve devamsızlıklarda azalma ve işgücü devir hızında meydana gelecek olan düşüş trendi gelmektedir (Ratna ve Singh, 2013: 75-77).

Hackman ve Oldam'ın çalışan memnuniyeti ile ilgili yaptığı araştırmayı aktaran Telman ve Ünsal (2004: 32); çalışanların yaptıkları işlerden doyum alabilmeleri için işletmenin ve çalışanların bazı özelliklere sahip olması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Bu temel özellikler arasında; bireyin işin gereği olan beceriye sahip olması, çalışanların icra ettikleri işler ile özdeşleşebilen bireyler olması, işletmenin işin yapılması esnasında işçiye mümkün olan özerkliği tanıması, çalışanların performanslarına ilişkin geribildirimlerde bulunulması ve ilgili işin gerçekleştirilmesinde çalışan bireyin ne kadar önemli olduğunun hissettirilmesi gibi içsel faktörler bulunmaktadır.

Bugüne değin yapılmış olan pek çok araştırma, yapılan işin niteliğinin çalışan memnuniyetinin artması yahut azalmasında önemli olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Yoshido Kondo (1998: 15)

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASINDA TEMEL DİNAMİKLER: DIŞSAL FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI - LEVENT ŞAHİN-BÜNYAMİN BACAK-MEHMET GÜLER

tarafından yapılan bir araştırmada da, bir işin temel özellikleri arasında yaratıcılık, fiziksel aktivite ve sosyallik gibi fonksiyonlar yer alması halinde, o işin, çalışanları daha çok memnun ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan birçok araştırmada bu duruma benzer sonuçlar elde edilmesi, işin sahip olduğu özelliklerin çalışan memnuniyetini arttıran önemli unsurlardan birisi olduğu yorumunun rahatlıkla yapılmasına neden olmaktadır.

2.2. Dışsal Faktörler

Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında işletme merkezli çevresel durumlar olarak ifade edilebilen dışsal faktörler bu çalışmada üç ana tema etrafında şekillendirilmiştir. Bunlar; Finansal Unsurlar, Yönetimsel Unsurlar ve Örgütsel Unsurlar'dır.

Çalışan memnuniyetini etkileyen finansal unsurlardan birincisi ve çoğu zaman en önemlisi, çalışanların aldıkları ücrettir. Çalışanların ücretlerini arttırmak, onlara işletmeleri tarafından daha fazla değer veriliyor olduğu ve başarılı bir çalışma periyodu geçirdiği izlenimini ve hissini yaratmaktadır. Bunun yanında, daha fazla kazanan bir çalışan daha iyi şartlarda yaşam sürmekte, toplumdaki statüsü artmakta ve bunların sonucu olarak iş başı yaptığında daha verimli çalışabilmektedir (Keser, 2012: 120). Bir işletmede ücretten sonra gelen en önemli finansal unsur ise, çalışanın çeşitli şekillerde (performans artışı, proje sonlandırılması vb) ödüllendirilmesidir. Ödül, ikramiye ve takdir sistemleri oluşturan işletmeler, çalışanlarının memnuniyetlerini daha kolay artırabilmekte ve her ne sebepten olursa olsun ödüllendirilen çalışanlar işlerini daha iyi yaptıklarını düşünerek daha özgüvenli bir şekilde çalışmaya devam edebilmektedirler. Örgütlerde çalışanlara yönelik uygulanan başlıca ödül mekanizmaları şu şekilde sıralanabilir: Yönetici tarafından güzel söz söylenmesi, ayın elemanı uygulaması ile diğer arkadaşlarının içinde kişinin onore edilmesi, takdirname verilmesi, parasal ödül (prim) verilmesi ve terfi edilmesi. Çalışanların gösterdikleri performanslar gereğince uygun şekilde takdir edilmesi veya ödüllendirilmesi, çalışan bireylerin yaptıkları işten dolayı kendilerinden gurur duymalarına ve ileriye dönük kariyer fırsatlarının varlığından güç alarak motive olmalarına neden olacaktır (Adomaitienė ve Slatkevičienė, 2008: 771-772).

Çalışanları en fazla tedirgin eden unsurların başında, işten çıkarılma korkusu gelmektedir. Bunun yanında, güvencesiz çalışma koşullarının da, çalışanları tedirgin ettiği rahatlıkla söylenebilir. Çalışanlar fiziksel anlamda güvenli bir ortamda çalışmayı ne kadar arzu ediyorlarsa; sosyal ve psikolojik açıdan da güvenli bir işletmede çalışmayı o kadar istemektedirler. Sosyal açıdan bakıldığında işini kaybetme korkusu, Türkiye'nin de içinde bulunduğu birçok gelişmekte olan ülkede sıkça hissedilen bir durumdur. Hiçbir çalışan, kendini sosyal ve psikolojik açıdan rahat hissetmediği bir ortamda performansı yüksek bir şekilde çalışamaz. Bu sebeple, çalışanların hem güvenli hem de güvenceli istihdam koşullarına sahip olması onların memnuniyet düzeylerine doğrudan olumlu etki yapacaktır (Yumuşak, 2008: 244).

İşletmelerde çalışan memnuniyetinin artmasında yönetimsel kararların da etkisi oldukça fazladır. Bu kararların başında, çalışanların yönetimde söz sahibi olması gelmektedir. Çalışanların yönetim kademesinde alınan kararlara katılması, onların örgüte karşı olan aidiyet hislerinin artmasına vesile olacaktır. Bununla birlikte, grup çalışma yeteneklerinin daha güçlenmesi, ast-üst diyaloglarının

sosyal bir çalışma ortamına izin verecek şekilde yapılanmasına imkan sağlayacaktır. Dolayısıyla, işletmelerde kararlara katılma stratejisinin, çalışanların iş motivasyonlarının ve memnuniyet düzeylerinin artmasında çok önemli bir faktör olduğu rahatlıkla söylenebilir (Mykkänen ve Tampere, 2014). Bunun paralelinde, işletmeler içerisinde özellikle beyaz yaka çalışanlarda sık görülmek suretiyle, yönetici yahut patronların yetki devri sayesinde çalışanlarının yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamaları da söz konusudur. Bu durum aynı zamanda çalışanların elde edilen başarılarından pay sahipliği hissiyatına kapılmalarına imkan verecektir (Yumuşak, 2008: 245).

İşletmelerdeki ast-üst ilişkileri yani sahip oldukları hiyerarşik düzen de çalışanların memnuniyet düzeylerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek önemli unsurlar arasındadır. Geçmiş zaman dilimindeki dikey hiyerarşik yönetim ve iletişim modellemeleri, çoğu zaman mutsuz bireylerin biraraya gelmesi sonucunu doğurmuştur. Günümüzde ise yeni yönetim tekniklerinden faydalanan işletmeler yatay hiyerarşik modelleri tercih etmekte ve bu yolla yetki devri ve yönetime katılma gibi araçları devreye sokmaktadır. Aynı zamanda birebir temas anlamına da gelen bu yeni modeller, bireylerin motivasyonlarında önemli artış sağlamakta ve örgütlerde çalışan memnuniyetinin artırılmasında önemli bir metot olarak görülmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 150) Örgüt iletişimi genellikle üç boyutlu bir perspektif sunmakta ve kurumsal iletişim, ekip çalışması ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri kapsamaktadır. Bahsedilen bu üç iletişim kanalı, örgüt içerisinde karşılıklı güven ortamı oluşturmakta ve sunduğu nitelikli iletişim imkanları ile astlar ile üstler arasında ahenkli bir koordinasyon sağlamaktadır. Bunun sonucunda da işletme içerisinde çalışan bireylerin neredeyse tümü için daha memnun edici bir çalışma ortamı oluşmaktadır (Erogluer, 2011).

Yöneticilerin sergileyecekleri tutumlar da bu konuda büyük önem arz etmektedir. Yapılan pek çok araştırmanın sonucunda, insan odaklı yönetim sergileyen yöneticilerin, iş odaklı yönetim sergileyen yöneticilere kıyasla motivasyon gücü ve memnuniyet düzeyi daha yüksek çalışanlara sahip oldukları görülmüştür. Çalışanlarına empati ile yaklaşan, onların karşılaşmış oldukları sorunların çözümü ile birebir ilgilenen, samimiyet ve yakınlık hissiyatı veren yönetici yahut işverenlere bağlı olarak çalışanların, işletmelerine olan bağlılık derecelerinin yüksek olduğu görülmektedir (Sabuncuoğlu, 1995: 120). Dikkat edilirse pek çok unsur ile ilişkilendirildiği görülen motivasyon faktörünün de çalışanların işlerini daha verimli, performansı yüksek ve daha etkili şekilde yapmalarını sağlayan birincil faktörlerden olduğu görülür. Örgüt içerisinde yüksek motivasyonlu bir aile iklimi oluşturulduğu takdirde, işgücü devri azalacak, bireylerin yaratıcı yönleri ortaya çıkacak ve genel olarak iş başarıları artacaktır (Ciorbagiu-Naon, 2010: 44).

Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında önemli olan faktörlerden biri de örgütün kurumsal yapısı ve kültürüdür. Örgüt yapısı doğru kurgulanmış olan işletmelerde, iş tanımlarının belirlenmesi ve çalışanların yeteneklerine göre işlere yerleştirilmesi sonucunda daha etkili ve verimli çalışma olanaklarına kavuşulacak ve bu sayede çalışanların memnuniyetini de artacaktır. Aynı zamanda, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, örgüt içi iletişim daha sağlıklı olacağından işletme içerisinde çatışmalar daha az yaşanacaktır. Bu durumda çalışanlar açısından daha sağlıklı ve motivasyonu yüksek bir iş ortamı yaratılmış olunacaktır (Sageer, Rafat ve Agarwal, 2012: 31).

Çalışanlar, dış çevrenin işletmelere olan bakış açılarından ve onlara yüklediği anlamlardan da büyük oranda etkilenirler. Bu noktada imaj unsurunun çalışan memnuniyetinin sağlanmasında

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASINDA TEMEL DİNAMİKLER: DIŞSAL FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI - LEVENT ŞAHİN-BÜNYAMİN BACAK-MEHMET GÜLER

önemli olan faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarda, örgüt prestiji yüksek işletmelerde çalışan bireylerin, kurum bağlılıkları ve verimliliklerinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çekmecelioğlu, 2007: 81).

Günümüzde örgütlerin sürdürülebilirliklerinin değişen dünyaya uyum sağlama kapasitelerinde yattığı rahatlıkla söylenebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim mantığı çerçevesinde sürekli olarak değişen ve gelişen dışsal faktörlerin takip edilmesi ve bu takip sonucunda elde edilen bilgilerden yola çıkarak yönetim stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir. Bu süreçte, çalışanların da fikirlerinin alınması ve beyin fırtınalarının yapılması kendilerini daha iyi hissetmelerine neden olacaktır. Bu hissiyatın sonucunda memnuniyet düzeylerinin artış göstereceğini tahmin etmek de kuşkusuz zor olmayacaktır (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014: 79-81).

2.3. Bireysel Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen bireysel faktörler, kişinin doğuştan itibaren sahip olduğu faktörler ve sonradan edindiği faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişinin kendisinde var olan özellikleri arasında yaşı, cinsiyeti, kişiliği, yetenekleri ve zekası yer almaktadır. Çalışan memnuniyetini, işçinin cinsiyeti ile ilişkilendiren pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların genelinde, cinsiyet ile çalışan memnuniyeti arasında doğrudan bir bağ kurulamadığı; ancak sadece bir kısmında kadınların erkeklere göre daha düşük ücretli işlerde de memnun olabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer faktör olan yaş ile çalışmanın memnuniyeti arasında genellikle doğru orantılı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Buna göre, bireylerin çalışma hayatında geçirdikleri süre ile bağlantılı olarak tecrübelerinin/performanslarının arttığı ve becerilerinin geliştiği; dolayısıyla çalışanların da kendilerini daha mutlu hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Igarria ve Chidambaram, 1997: 68). Bununla birlikte, bireylerin sahip oldukları zeka ve yetenek düzeyleri, yaptıkları işlere olan beceri ve adaptasyon sürelerini kısaltmakta ve daha kısa sürede örgütün diğer çalışanları tarafından benimsenmelerini sağlamaktadır. Bu noktada çalışanların sahip oldukları özel yetenekleri, görev tamamlama sürecinde kullanmaları sonucu oluşan başarıların onları daha fazla mutlu ettiği görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 83).

Yine pek çok çalışma, bireylerin sahip olduğu kişilik yapısının tatmin olma derecesini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu sonucunu çıkarmıştır. Endişeli ve karamsar kişilik yapısına sahip olan bireylerde çalışan memnuniyetini sağlayabilmek oldukça zordur. Bu bireyler, stresli olaylar ile karşı karşıya kaldıklarında gerginleşebilmekte ve aynı zamanda çevresine karşı olumsuz tavırlar sergileyebilmektedir. Bu durum, hem kendi çalışma motivasyonunu hem de çevresindekilerin motivasyonunu olumsuz etkileyecektir (Sageer, Rafat ve Agarwal, 2012: 36).

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler arasında sonradan edinilen eğitim, medeni durum, kıdem ve statü gibi unsurlar da bulunmaktadır. Çalışan bireylerin memnuniyetlerini ölçen çalışmaların çoğunda bekar çalışanların evli çalışanlara göre çalıştıkları işlerden daha hoşnut oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedenleri arasında; evli çiftler arasında yaşanan bireysel ilişkiler gösterilmektedir. Çiftler arasında birbirini destek olanların çalışan memnuniyeti daha yüksek görünürken, sorunlu çiftler arasında ise bu memnuniyeti yaşamak adeta imkansız hale gelmektedir (Ratna ve Singh, 2013: 80).

Çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki bağı inceleyen pek çok çalışmada, eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin işlerinden memnun olma düzeylerinin azaldığı, eğitim düzeyi düştükçe de arttığı görülmektedir (Igbaria ve Chidambaram, 1997: 78). Ambreen (2013)'in yaptığı araştırma sonucunda, bireylerin öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden yüksek olduğu durumlarda, çalışanların daha mutsuz bireyler olarak hayata devam ettikleri görülmektedir. Hiç kuşku yok ki bu durum, bireylerin çalışan memnuniyetlerini azaltan bir yapı arz etmektedir.

Bireyin kıdemi ve sahip olduğu statü de çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerdendir. Çalışılan yerde sahip olunan statü, kişinin kendi çevresinin ve çalışma arkadaşlarının önünde çoğu zaman prestij konusu olduğundan dolayı büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bireylerin statüleri yükseldikçe, çalıştıkları yerlerdeki memnuniyet derecelerinin de arttığı söylenebilir (Gazioğlu ve Tansel, 2002: 7). Aynı zamanda, çalışanların işletmelerinde geçirdikleri çalışma süreleri arttıkça, karşılıklı ve güçlü bir aidiyet duygusunun gelişeceği ve bu sayede çalışan memnuniyetinin artacağı söylenebilir. Ancak, bazı durumlarda kıdemleri ile ücret düzeylerinin doğru orantılı uygulanmadığı işletmelerde kıdemli işçilerin de memnuniyet seviyelerinde azalmalar görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar, aynı iş yerinde çalışan kişinin memnuniyetinin 6-8 yıl içerisinde önemli bir yükselme gösterdiği, 20 yılı aşkın süredir çalışan bir kişinin ise çalışan memnuniyetinin maksimum seviyelere ulaştığını göstermektedir (Agler, 2013: 50).

3. KONU İLE İLGİLİ BAZI ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu başlık altında çalışan memnuniyetine ilişkin yapılmış bazı araştırmaların sonucu verilmiştir. Bunlardan bir tanesi olan ve Amerika'da 2009 yılında küçük (100 kişiden az), orta (100-500 kişi) ve büyük (500 kişiden fazla) işletmelerdeki çalışan memnuniyetini ölçen araştırmanın sonuçlarına göre; küçük ölçekli işletmelerde ücretin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan bireylere göre daha yüksek çıkmıştır. Bir diğer bulguya göre, küçük ölçekli işletmelerde çalışanların amirleri tarafından denetlenmesi motive edici bir durum olarak belirlenmekte, işletme ölçeği büyüdükçe bu durum memnun ediciliği ortadan kalkmaktadır. Diğer taraftan bütün işletme tiplerinde çalışan bireyler için, örgüt içi iletişim, yönetici davranışları, kararlara katılma gibi "dışsal faktör"lerin, işin temeli ile ilgili olan "içsel faktör"lere oranla çalışan memnuniyetinin sağlanmasında daha büyük önem arz ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Lucier, 2009: 181-185).

Türkiye'de 2011 yılında bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada ise; sosyal imkanların arttırılmasının orta vasıf düzeyinde çalışanlarda memnuniyet uyandırmadığı, yönetici kademesinde bulunan bireylerin ise beşte birinin bu durumdan memnun olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yönetim kademesinde bulunan çalışanların yarısından fazlasının almış oldukları ücretten memnun olduğu ancak orta düzey çalışanlarda bu oranın %27'ye düştüğü görülmektedir. Kıdem açısından bakıldığında, bankada on yıl ve üzeri çalışanların memnuniyet derecesinin, beş yılın altında çalışan bireylere oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmaya katılan bireylerin büyük bir çoğunluğunun, karşılaşmış oldukları sorunları çözme noktasında amirlerinin dostça tutumlarından memnun olduğu da anlaşılmaktadır (Emhan ve Gök, 2011: 165-170).

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASINDA TEMEL DİNAMİKLER: DIŞSAL FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI - LEVENT ŞAHİN-BÜNYAMİN BACAK-MEHMET GÜLER

Sinha (2013) tarafından Hindistan’da yapılan bir çalışan memnuniyeti araştırmasına göre ise, çalışanların işlerinden memnun kalmasını etkileyen birinci unsurun %89’luk oran ile “Kararlara Katılma” olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun hemfikir olduğu diğer bir sonuç ise, %88’lik oy ile işletme içerisindeki işbölümünün doğru yapılmasıdır. Araştırmadan çıkan diğer önemli bir sonuç ise, çalışanların %87’sinin yeteneklerini gösterebildikleri işleri icra ettikleri takdirde çalışan memnuniyetlerinin de artacağı yönündedir. Araştırma sonuçlarından çalışan memnuniyetinin sağlanmasında ağırlıklı olarak “Dışsal Faktörler”in ön plana çıktığı görülmektedir.

Tang ve Hugo (2014) tarafından 2014 yılında Amerika’da yapılan araştırmaya göre, çalışanların ay içerisinde kazandıkları prim-ek gelir gibi uygulamalar ile çalışan memnuniyeti düzeyi arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Aynı araştırmada, beyaz yakalılar ile mavi yakalılar arasında memnuniyet farklılıkları tespit edilmiştir. Buna göre, beyaz yakalı çalışanların, mavi yakalı çalışanlara göre memnuniyetleri daha yüksek seviyelerdedir. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, işletmenin örgüt iletişimine ve motivasyona ilişkin yatırımlar yapmasının, işletme içerisinde çalışanların işini kolaylaştıracak teknolojik varlıklara yatırım yapmasına kıyasla daha fazla memnuniyet yaratması hususundadır.

4. KONUSYA İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmaya Konu Olan İşletmeye İlişkin Notlar

Oto cam sektöründe 1964’ten beri hizmet veren ve bu özelliğiyle Türkiye’nin en eski, köklü ve önde gelen kuruluşlarından biri olan Olimpia Oto Camları, tüm sigorta müşterilerine cam servis hizmeti sunan ve Gebze ve Ankara’da olmak üzere iki adet büyük üretim tesisine sahip olan bir firmadır. Olimpia Oto Camları’nın Türkiye çapında faaliyet gösteren on bölge müdürlüğü ve bu müdürlüklere bağlı 400 servis ağı ve ürünlerini müşterilere sunan 200 servisi bulunmaktadır. Olimpia, otomotiv ana sanayine orijinal parça ve yenileme pazarına eşdeğer ürün üreten ve çoğunluğu Avrupa olmak üzere, üretiminin %50’sine yakın kısmını 5 kıtada 30’u aşkın ülkeye ihraç eden, Avrupa’da yerleşik ana otomotiv üreticilerinin önemli kısmının tedarikçisi olan bir kuruluştur.

Kendi sektöründe dünyanın en gelişmiş teknoloji ürünlerini ve makinelerini kullandığı görülen firmanın ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi, ISO/TS 16949: 2009 Otomotiv Endüstrisi Kalite Yönetim Sistemi, Birleşmiş Milletler’in ECE-R43 ve Avrupa Birliği’nin 92/22/EEC Motorlu Araçlar Emniyet Camı Güvenlik Homologasyonları ve Amerika Kıtası Ülkeleri için DOT standartları gibi pek çok Uluslararası Kalite Standartlarına uygun bir üretim gerçekleştirdiği görülmektedir.

Satış hacminin %57’sini yedek parça satışları, %42’lik bölümünü Ana Otomotiv Sanayi malzemeleri ve kalan %1’lik bölümünü de endüstriyel malzemeler oluşturmaktadır. Olimpia Oto Camları, 2011 yılında ulusal bazda kalite dalında “en iyi tedarikçi” ödülünü kazanmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; çalışan memnuniyetinin sağlanmasında temel dinamiklerden biri olan ön plana çıktığı görülen “dışsal (yönetmelik/örgütsel/finansal) faktörlerin” ampirik bulgular

eşliğinde değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme ortaya konulurken, ankete katılan çalışanların cinsiyet, kıdem ve çalıştıkları bölümler de göz önünde tutulmaya çalışılacaktır. Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1.Çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında dışsal (yönetsel, örgütsel ve finansal) faktörler ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre, farklılaşmakta mıdır?

2.Çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında dışsal (yönetsel, örgütsel ve finansal) faktörler ile ilgili görüşleri kıdemlerine göre, farklılaşmakta mıdır?

3.Çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında dışsal (yönetsel, örgütsel ve finansal) faktörler ile ilgili görüşleri çalıştıkları bölümlere göre, farklılaşmakta mıdır?

4.3. Araştırmanın Sayıtları

1.Örnekleme alınan Olimpia Oto Camları A.Ş. çalışanlarının ankete verdikleri cevapların çalışan memnuniyeti ile ilgili görüşleri yansıttığı,

2.Güvenirlilik ve geçerlik çalışması yapıp, uzman görüşleri alınarak hazırlanan ölçme aracının araştırma kapsamındaki alt problemleri ortaya koyabileceği,

3.Görüşlerine başvuru alan çalışanların samimi görüş belirttikleri varsayılmaktadır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1.2014 yılında Olimpia Oto Camları A.Ş.'de 11 farklı departmanda çalışan toplam 254 kişi içerisinde anket formunu doldurmayı kabul eden 10 departmandan 201 kişi ile,

2. Çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında dışsal (yönetsel, örgütsel ve finansal) faktörler ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik olarak ankette yer alan 14 ifade ile sınırlı tutulmuştur.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Evren: Araştırmanın evrenini Olimpia Oto Camları A.Ş.'de çalışan idari ve teknik personel de dahil olmak üzere tüm çalışanlar oluşturmaktadır.

Örnekleme: Olimpia Oto Camları A.Ş.'de anketin yapıldığı sırada çalışmakta olan ve anket formunu doldurmayı kabul eden 201 çalışan örnekleme alınmıştır.

Verilerin Toplanması: Araştırmanın verileri araştırmacılar (2014) tarafından geliştirilen anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anket, genel olarak iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölüm; cinsiyet, kıdem ve çalışılan departmanları tespit etmeye yönelik kişisel bilgilerden oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında etkili olan dışsal (yönetsel, örgütsel ve finansal) faktörler ile ilgili görüşlerini almaya yönelik hazırlanan 14 ifadeden oluşmaktadır. Ankette yer alan ifadelerin karşısında (5= Kesinlikle Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Fikrim Yok, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum) biçiminde seçenekler yer almaktadır. Araştırmacılar tarafından (2014) geliştirilen ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır (Anketin kapsam geçerliliği için ilgili alan uzmanlarına gösterilip ifadeler üzerinde tartışılmış ayrıca, 30 çalışana uygulanıp görüşleri

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASINDA TEMEL DİNAMİKLER: DIŞSAL FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI - LEVENT ŞAHİN-BÜNYAMİN BACAĞ-MEHMET GÜLER

alınarak anlayıp anlamadıkları kontrol edilmiş, dil, anlatım vb. yönlerden gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Güvenirliğini belirlemek için de Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Buna göre Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur).

Tablo I. Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyet, Kıdem ve Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları

Ankete Katılan Çalışanların Genel Özellikleri		f	%
Cinsiyet	Erkek	180	89,6
	Kadın	21	10,4
	Toplam	201	100,0
Kıdem	1 Yıdan Az	43	21,4
	1-3 Yıl Arası	28	13,9
	3-5 Yıl Arası	82	40,8
	5 Yıdan Fazla	48	23,9
	Toplam	201	100,0
Çalıştığı Bölüm	Ticaret Büro	9	4,5
	Kesim	20	10,0
	Serigraf	17	8,5
	Temper-Lamine	82	40,6
	İşleme	26	12,9
	Stok-Sevkiyat	15	7,5
	Bakım	7	3,5
	Çift Cam	9	4,5
	Kalite	2	1,0
	Mali İdari İşler	14	7,0
	Toplam	201	100,0

Verilerin Analizi: Anket yoluyla toplanan veriler, bilgisayarda SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizde;

1. Çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında dışsal (yönetmel, örgütsel ve finansal) faktörler ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinde kullanılan “t testi” ile yoklanmıştır.

2. Çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında dışsal (yönetmel, örgütsel ve finansal) faktörler ile ilgili görüşlerinin kıdem ve çalışılan bölümlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek boyutlu varyans F (anova) analizi ile yoklanmış; farklılığın hangi yıllar (kıdem) ve bölümler arasında olduğunu belirlemek üzere Tukey testi kullanılmıştır.

Bulgular: Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda üç kategoride ortaya konulmuştur. Ancak verilerin çokluğu nedeniyle sadece aralarında ilişki olan sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo II. Çalışanların, Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Dışsal (Yönetsel, Örgütsel ve Finansal) Faktörler İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre, Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Cinsiyet-Yönetsel Faktörler						
Soru	Cinsiyet	n	\bar{X}	SK	T	p
8	Erkek	180	3,4389	1,04194	-0,566	,036*
	Kadın	21	3,5714	0,74642	-0,734	
Cinsiyet-Örgütsel Faktörler						
14	Erkek	180	3,4167	0,98523	-1,534	,023*
	Kadın	21	3,7619	0,88909	-1,664	
Cinsiyet-Finansal Faktörler						
6	Erkek	180	4,3778	0,81983	-1,844	,029*
	Kadın	21	4,7143	0,46291	-2,850	
10	Erkek	180	3,7278	1,02391	-0,995	,000*
	Kadın	21	3,9524	0,38421	-1,981	
13	Erkek	180	2,5722	1,10373	-2,110	,010*
	Kadın	21	3,0952	0,76842	-2,810	

*P< .05

Tablo II’de çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında dışsal (yönetsel, örgütsel ve finansal) faktörler ile ilgili görüşleri ile cinsiyetleri arasındaki farklılığa yönelik bulgulara yer verilmiştir. Buna göre; çalışan memnuniyetinin sağlanmasında yönetsel (8. ifade), örgütsel (14. ifade) ve finansal (6., 10. ve 13. ifade) faktörler ile ilgili görüşleri ile cinsiyetleri arasında 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunduğu; kadınların görüşleri ile erkeklerin görüşlerinin birbirinden farklılaştığı ve sözü edilen faktörler ile ilgili olarak kadın çalışanların görüşlerinin ortalamalarının erkek çalışanların görüşlerinin ortalamalarından farklı derecelerde ve daha yüksek oranlarda olduğu tespit edilmiştir. Bunun anlamı, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında bazı dışsal faktörlerin cinsiyet durumuna göre önemli farklılıklar yaratabildiği yönündedir.

Tablo III. Çalışanların, Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Dışsal (Yönetsel, Örgütsel ve Finansal) Faktörler İle İlgili Görüşlerinin Kıdemlerine Göre, Farklılaşp Farklılaşmadığıyla İlgili Bulgular

Kıdem-Yönetsel Faktörler						
Soru	Varyans Kaynağı	SD	KT	KO	F	P
2	Gruplar Arası	24,583	3	8,194	5,829	,001*
	Gruplar İçi	276,919	197	1,406		
	Toplam	301,502	200			
4	Gruplar Arası	14,217	3	4,739	4,113	,007*
	Gruplar İçi	227,007	197	1,152		
	Toplam	241,224	200			
Kıdem-Örgütsel Faktörler						
14	Gruplar Arası	7,426	3	2,475	2,645	,050*
	Gruplar İçi	184,375	197	0,936		
	Toplam	191,801	200			

*P< .05

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASINDA TEMEL DİNAMİKLER: DIŞSAL FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI - LEVENT ŞAHİN-BÜNYAMİN BACAK-MEHMET GÜLER

Tablo III' de çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında dışsal (yönetmel, örgütsel ve finansal) faktörler ile ilgili görüşleri ile kıdemleri (1 Yıldan Az, 1-3 Yıl Arası, 3 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az ve 5 Yıldan Fazla) arasında farklılığın olup olmadığı yönündeki bulgulara yer verilmiştir. Buna göre, çalışanların kıdemlerine göre, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında yönetmel (2. ve 4. ifade) ve örgütsel (14. ifade) faktörler ile ilgili görüşleri ile kıdemleri arasında 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşyerinde kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında yönetmel (2. soru) faktörler ile ilgili görüşlerinin ortalamalarının 1 yıldan az, 1 -3 yıl arası ve 3 yıldan fazla-5 yıldan az kıdemi olan işçilerin görüşlerinden daha yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan Tukey testi (yönetmel 2. soru) sonuçlarına göre, farklılığın kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanlar ile kıdemi 1-3 yıl arası ve 3 yıldan fazla-5 yıldan az olanlar arasında, kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanlar lehine olduğu ortaya çıkmıştır.

İşyerinde kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında yönetmel (4. soru) faktörler ile ilgili görüşlerinin ortalamalarının 1 yıldan az, 1-3 yıl arası ve 3 yıldan fazla-5 yıldan az kıdemi olan işçilerin görüşlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan Tukey testi (yönetmel 4. soru) sonuçlarına göre, farklılığın kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanlar ile 1-3 yıl olanlar arasında, kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanlar lehine olduğu ortaya çıkmıştır.

İşyerinde kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında örgütsel (14. soru) faktörler ile ilgili görüşlerinin ortalamalarının 1 yıldan az, 1-3 yıl arası ve 3 yıldan fazla-5 yıldan az kıdemi olan işçilerin görüşlerinden daha yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan Tukey testi (örgütsel 14. soru) sonuçlarına göre, farklılığın kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanlar ile 1-3 yıl arası olanlar arasında, kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanlar lehine olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo IV. Çalışanların, Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Dışsal (Yönetmel, Örgütsel ve Finansal) Faktörler İle İlgili Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre, Farklılaşp Farklılaşmadığıyla İlgili Bulgular

Soru	Varyans Kaynağı	Bölüm-Finansal Faktörler			F	P
		SD	KT	KO		
11	Gruplar Arası	25,159	10	2,516	2,406	,010*
	Gruplar İçi	198,642	190	1,045		
	Toplam	223,801	200			

*P<.05

Tablo IV' de çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında dışsal (yönetmel, örgütsel ve finansal) faktörler ile ilgili görüşleri ile çalıştıkları bölümler (Ticaret Büro, Kesim, Serigraf, Temper-Lamine, İşleme, Stok-Sevkiyat, Bakım, Çift Cam, Kalite ve Mali İdari İşler) arasında farklılığın olup olmadığı yönündeki bulgulara yer verilmiştir. Çalışanların çalıştıkları bölümlere göre, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında finansal (11. ifade) faktörler ile ilgili görüşleri ile bölümleri arasında 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Temper-Lamine bölümünde çalışanların, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında finansal (11. ifade) faktörler ile ilgili görüşlerinin

ortalamalarının diğer bölümlerde çalışan işçilerin görüşlerinden daha yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan Tukey testi (finansal 11. ifade) sonuçlarına göre, farklılığın temper-lamine bölümünde çalışanlar ile kalite kontrol bölümünde çalışanlar arasında, temper-lamine bölümünde çalışanlar lehine olduğu ortaya çıkmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu araştırmayla, çalışan memnuniyetinin sağlanmasında dışsal (yönetmel, örgütsel, finansal) faktörler ile çalışanların cinsiyet, kıdem ve çalıştıkları bölüm arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın analizlerine göre, “Cinsiyet” ile çalışan memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Buna göre kadınların, “ast-üst ilişkilerinin yoğun olduğu, dikey hiyerarşik bir yapı içerisinde disiplinin sağlandığı bir firmada başarının ve buna bağlı olarak memnuniyet düzeylerinin artacağını düşünmeleri” oldukça manidardır. Çünkü kitle psikolojisi bağlamında, kadınların erkeklere oranla “güç ve iktidar” a boyun eğme ve itaat etme davranışlarına daha yakın oldukları ve çoğu zaman bunu içselleştirdikleri görülür. Erkeklerin ise çoğu zaman güç ve iktidarı sergileyen taraf olmak istedikleri bilinmektedir. Bu çalışmada da kadınların, erkeklere oranla iş disiplini-başarı-memnuniyet üçgenine daha bağlı ve yakın oldukları görülmüştür.

Bir diğer sonuç, kadınların erkeklere oranla “örgüt yapısının iyi koordine edilmiş olmasının kendilerine bireysel anlamda da katkı yaratacağına ve gelecekte bu katkıların devam edeceğine olan inanç” noktasında daha fazla memnuniyet hissiyatına kapılmaları şeklinde görülmüştür. Bu durum kadınların, örgütsel yapının daha güçlü temellere oturtulduğu ve örgüt kültürünün güçlü olduğu bir ortamda çalışmaktan erkeklere göre daha fazla keyif alacağı şeklinde yorumlanabilir. Kuşkusuz böyle bir sonucun ortaya çıkmasında, Türkiye’de cinsiyetlerin toplumsal rollerine ilişkin genel kabul gören görüşlerin büyük payı bulunmaktadır. Türkiye’de erkeklerin genellikle evi geçindiren ve parayı getirmekle sorumlu olan esas kişi olarak kabul edilmesi ve buna mukabellen kadınların maddi anlamda “destek güç” olarak görülmesi onların parasal kaygılardan ziyade örgütsel ve yönetmel faktörlerin etkinliğine daha fazla ilgi duymalarına neden olabilecektir. Bir sonraki değerlendirmede görüleceği üzere, işletmede uygulanan finansal araçlardan kadınların erkeklere oranla belirgin bir şekilde daha memnun olmaları da adeta bu düşünceyi doğrular niteliktedir.

Yukarıda da kısmen ifade edildiği üzere, çalışmanın cinsiyet ile dışsal faktörler açısından ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuç, kadınların erkeklere oranla çalıştıkları firmanın sunmuş olduğu finansal faktörleri adil ve yeterli olarak gördükleri ve bunun da genel olarak memnuniyetlerine yansydıkları yönünde olmuştur. Buna göre kadınlar, “ücretlerin zamanında ödenmesi, iş güvencesinin sağlanması ve yapmış oldukları işin piyasadaki ortalamlarına yakın bir düzeyde ücret almaları” bakımından erkeklere oranla çok daha fazla memnun görülmektedirler. Dikkat edilirse bu üç husus da esas olarak ücretin rakamsal ifadesinden ziyade çevresel faktörlerine ilişkindir. Buradan da erkekleri finansal faktörler çerçevesinde en fazla mutlu edecek faktörün “ücretin kendisi” olduğu sonucunu da kısmen varılabilir.

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASINDA TEMEL DİNAMİKLER: DIŞSAL FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI - LEVENT ŞAHİN-BÜNYAMİN BACAK-MEHMET GÜLER

“İşyerinde çalışılan süre (kıdem)” ile çalışan memnuniyet düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Buna göre; işyerinde 5 yıldan fazla süredir çalışanların, daha az süredir çalışanlara (1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 3 yıldan fazla-5 yıldan az) göre “firmada uygulanan performans değerlendirmesinin adil, tarafsız ve objektif olarak yapıldığına ve sürekli olarak iyileştirildiğine”; “verimlilik ve kalitenin iyileştirilmesine katkıda bulunan her çalışanın çabasının yöneticileri tarafından gözlendiğine, takdir edildiğine ve ödüllendirildiğine” ve son olarak da “örgüt yapısının iyi koordine edilmiş olmasının kendilerine bireysel anlamda da katkı yaratacağına ve gelecekte bu katkıların devam edeceğine olan inançları” hususlarında önemli bir fikir birliğine sahip oldukları ve bu durumun da memnuniyet düzeylerine olumlu olarak yansıdığını düşünmektedirler.

Kuşkusuz ki, yukarıda ifade edilen sonuçların ortak ve birden fazla sebebi olabilir. Bunlardan bir tanesi, 5 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışan bir bireyin, daha az süreden beri çalışanlara kıyasla o kuruma karşı daha güçlü ve fazla bir aidiyet hissi geliştirmesi ve kurumu hayatının önemli bir parçası olarak içselleştirme ihtimalidir. Şu bir gerçektir ki, kişinin çalıştığı işyerinde çalışma süresi arttıkça, kuruma karşı olan aidiyet hissi de artmaktadır. Yıllar ilerledikçe çalışan, kendisini o kurumun kolay vazgeçilemeyen bir ferdi olarak görmekte ve bu duygu onun memnuniyet düzeyini de artırmaktadır.

Bir diğer muhtemel durum; kıdem süresi 5 yıldan fazla olanların, daha az olanlara göre daha yüksek bir ücret alıyor olmalarıdır. Bilindiği üzere, pek çok işyerinde aynı işi icra edenler özellikle kıdemlerine göre farklı ücretler alabilmektedirler. Bu işyerinde de temelde kıdem esasına dayalı bir ücretlendirme politikası olduğu yapılan görüşmeler sonucunda anlaşılmıştır. Dolayısıyla performans değerlendirmedeki objektiflik, başarıların ve katkıların ödüllendirilmesi ve örgütsel koordinasyon konularındaki iyimser bakış açısı, alınan ücretin aynı işi yapan ama daha az kıdeme sahip olan çalışma arkadaşından fazla olmasından kaynaklanabilir.

Normal şartlarda, uzun yıllardır aynı firmada çalışanların kendilerine göre daha az süredir çalışanlara oranla, yöneticileri ile daha fazla vakit geçirmiş olma ihtimalleri yüksektir. Dolayısıyla yüz yüze kurulan ilişki süresinin çokluğu ve “birbirlerine alışmışlık” hissiyatı da bu cevapların ortaya çıkmasını sağlamış olabilir.

Çalışmanın ortaya çıkardığı bir diğer sonuç, çalışılan departman ile çalışan memnuniyeti arasındaki anlamlı farklılıktır. Buna göre, temper-lamine bölümünde çalışanlar, diğer bölümlerde çalışanlara oranla “firmalarının iş sağlığı ve güvenliği konularında azami tedbirleri almasının” memnuniyet düzeylerinde önemli bir artış yarattığını düşünmektedirler. Bu durumun nedeni, temper-lamine departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre iş kazası ve meslek hastalığı riskini daha yüksek düzeyde taşıyor olmalarıdır. Çünkü temper-lamine işlemi görmüş bir cam, normal bir cama göre ısıya ve şiddete yaklaşık 5 misli daha dayanıklı hale gelmektedir. Ancak şüphesiz ki bu işlem yapılırken de önemli oranda ısı ve basınç ortamlarında bulunmakta bu da çalışanların iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır.

KAYNAKLAR

Agler, Jeremy R; “Employee Satisfaction As It Relates To Corporate Social Responsibility: A Quantitative Study”, University Of Phoenix, Phd Thesis, 2013.

Adomaitienė Roma, Giedrė Slatkevičienė; “Employee Satisfaction And Service Quality In Contact Centres”, Economics And Management, Lithuania, 2008, pp. 770-776.

Ambreen, Uzma; “Employee Satisfaction In Retail Banking At Lahore: A Case Study Of HBL”, International Journal of Information, Business and Management, Vol: 5, No: 1, 2013, pp. 157-175.

Brief, Arthur P.; Attitudes in and Around Organizations, California, Sage Publications, 1998.

Ciorbagiu-Naon, Radu; “Modalities of Non-Financial Motivation of Employees Within Organizations”, Annals Of The University Of Petroşani Economics, Vol: 10, No: 4, 2010, pp. 41-54.

Çekmeceliolu, Hülya Gündüz; “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, 2007, ss. 79-97.

Çekmeceliolu, Hülya Gündüz, Güler Dinçel; “Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, Vol: 5, No: 2, 2014, pp. 79-94.

Emhan, Abdurrahim, Remzi Gök; “Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Temmuz, 2011, ss. 157-174.

Erogluer, Kemal; “Örgütsel İletişim ile İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal bir İnceleme”, Ege Akademik Bakışı, Cilt:11, Sayı: 11, Ocak 2011, ss. 121-136.

Gazioğlu, Şaziye, Aysıt Tansel; “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, ERC Working Papers in Economics, January, 2002, pp. 1-15.

Huang Gou-wen, Hong-wei Lui; “Measuring Satisfaction of Two Level Employees in a Representative Chinese Steel Plant: A Structure Equation Modeling Approach”, The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, (Ed. Ershi Qi, Jiang Shen, Runliang Dou), New York, 2013, ss. 231-238.

Igbaria, Magid, Laku Chidambaram; "The impact of gender on career success of information systems professionals", Information Technology & People, Vol: 10, No: 1, 1997, pp. 63-86.

Kim; Woo G., Jerrold K. Leong, Young-Ki Lee; “Effect of Service of Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Cahin Restaurant”, Hospital Menagement, Vol: 24, 2005, pp. 171-193.

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASINDA TEMEL DİNAMİKLER: DIŞSAL FAKTÖRLERİN ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI - LEVENT ŞAHİN-BÜNYAMİN BACAK-MEHMET GÜLER

Keser, Aşkın; Çalışma Psikolojisi, 3.bs., Bursa, Ekin Yayınevi, 2012.

Kondo, Yoshio; Human Motivation, 5th edt., Japanese Standarts Assosiation, Tokyo, 1998.

Kuzey, Cemil; “Bilgi Çalışanlarının Çalışma Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 59, Kasım 2013- Ocak 2014, ss. 73-96.

Lucier, Raymond A.; “Comparing Relationsips of Employee Satisfaction, Organizational Size, Years with Firm, and Age, School of Business & Technology”, Capella University, Phd, Thesis, July, 2009.

T D K , “ M e m n u n i y e t ” , (Ç e v r i m i ç i)

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=memnuniyet&ayn=tam>, 28.08.2014.

Mykkänen, Markus, Kaja Tampere; “Organizational Decision Making: The Luhmannian Decision Communication Perspective”, Journal of Business Studies Quarterly, Vol: 5, No: 4, 2014, pp. 131-146.

Naktiyok Atilla, Orhan Küçük; “İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Amprik bir Değerlendirme”, Atatürk Üniverisitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1-2, 2013, ss. 225-243.

Ratna, Rajnish, Pallavi Priyadarshini Singh; “SHRM Practices and Employee Satisfaction: Study and Relationship”, Amity Management Review, Vol: 3, No: 1, 2013, pp. 75-84.

Reitz, H.Joseph; Behavior in Organizations, 3rd edt., U.S.A., Irwin Inc, 1987.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Örgütsel Psikoloji, Bursa, Ezgi Kitabevi,1995.

Sageer Alam, Sameena Rafat, Puja Agarwal; “Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization”, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 5, No: 1, Sep-Oct. 2012, pp. 32-39.

Sinha, Ekta; “A research work on Employee Satisfaction Measurement with Special Reference to Surat KRIBHCO”, International Journal of Modern Engineering Research (IJMER), Vol: 3, No: 1, Jan-Feb. 2013, pp. 523-529.

Robbins, Stephan, P., Timothy A. Judge; Örgütsel Davranış (Organizational Behavior), (Çev. İnci Erdem), 12. bs., İstanbul, Nobel Yayıncılık, 2013.

Tang, Chun-Hung (Hugo); Ji-Eun Lee; “Employee Satisfaction and Long-Run Shareholder Returns”, The Service Industries Journal, Vol: 34, No: 11, 2014, pp. 1167–1183.

Telman, Nursel, Pınar Ünsal; Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2004.

Yee, Rachel W. Y.; “The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries”, (Çevrimiçi)

[http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/627/1/JOM%20\(Accepted\).pdf](http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/627/1/JOM%20(Accepted).pdf), 27.08.2014.

Yumuşak Sedat; İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3,