

AKARYAKIT İSTASYONU ÇALIŞANLARININ MEMNUNİYET BOYUTLARI VE ÖNCELİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Binali DOĞAN¹, Birgül SARIOĞLU²

¹Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon A.B.D., Prof. Dr.

²Marmara Üniversitesi, S.B.E., İşletme A.B.D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Mezunu

A SURVEY OF EMPLOYEE SATISFACTION WITH FILLING STATIONS AND THEIR PRIORITIES ATTENDANTS

Abstract: In today's world, the idea that the employee has a greater influence on creating added value in the work place is widely accepted. Their positive attitude and behavior create sustains customer satisfaction and the loyalty of customers. In this context, employee satisfaction is integral to customer satisfaction and should, therefore, be encouraged. The subject matter of this paper is employee satisfaction and its relation to other organizational concepts such as the theories of motivation and their determining and explaining the level of satisfaction with filling station employee and their priorities. The research section of this study consisted of comparing two studies: Douglas McGregor's business application of Maslow's Needs Hierarchy and Factor Analyses conducted by a survey of 251 employees working in twelve filling stations within the İstanbul area.

Keywords: Employee Satisfaction.

I. GİRİŞ

Örgütlerin rekabet avantajının kaynaklarından birinin insan olduğu, yaygın kabul gören bir anlayıştır. Memnun müşteri kitlesi yaratmanın gerçeğinin altında, çalışan memnuniyetinin önemli etkisinin olduğunu tüm sektörler kabul etmektedir. Örgüt için çalışanın kaybetmemek, müşterisini kaybetmemek kadar önemli bir duruma gelmiştir. Öncelikle hizmet sektöründe "Memnun Çalışan, Memnun Müşteri Yaratır" görüşü, gün geçtikçe daha sık ifade edilmektedir. Başlangıçta beyaz yakalı ve hizmet sektöründe görev alan çalışanın memnuniyetinden bahsedilirken, zaman içinde kavram her düzeyde çalışan için kabul edilmiştir. Buna rağmen, beyaz ve mavi yaka ayrımı olmadan hizmet ve perakende sektöründe ağırlığın devam etmekte olduğu bilinmektedir.

Araştırmalar gösteriyor ki, çalışanın olumlu davranışları müşteri memnuniyetini etkilemekte ve müşteri memnuniyeti önemli oranda çalışanın algılanmasıyla ilişkilendirilirken, çalışanın

AKARYAKIT İSTASYONU ÇALIŞANLARININ MEMNUNİYET BOYUTLARI VE ÖNCELİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Özet: Günümüzde, örgütlerde katma değer yaratmanın öncelikli unsurunun çalışan olduğu, çalışanın olumlu tutum ve davranışlarının müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağladığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda, çalışan memnuniyeti örgüt içinde müşteri memnuniyeti kadar önemli bir süreç olarak ortaya çıkmakta ve çok iyi yönetilmeyi beklemektedir. Örgütsel süreç içinde çalışan memnuniyetinin ne olduğu ve diğer kavramlar ile ilişkisi, kavramın ilişkili olduğu motivasyon kuramları ile Akaryakit İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Önceliklerinin belirlenmesi ve açıklanması, bu çalışmanın konusunu oluşturmuştur. Bu çalışmanın araştırma bölümü, İstanbul İli sınırları içinde faaliyet gösteren on iki akaryakit istasyonunda görev alan 251 çalışanın katıldığı anketin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin Douglas McGregor tarafından iş yaşamına uygulanması modeli ve Faktör Analizi'ne dayanılarak sıralanması ve iki sıralamanın karşılaştırılarak çözümlenmesinden meydana gelmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Memnuniyeti.

memnuniyetinin oluşmasında bu anlayış bulunmamaktadır [1]. Çalışan memnuniyetini sağlamada ilk sırada yer alanlar; çalışana verilen değer, iletişim, şeffaflık ve paylaşım, sürekli gelişim için eğitim, yaratıcılığa imkan sağlanması, objektif kriter ile performans değerlendirme, ücret yönetimi ve kariyer planlaması gibi önemli insan kaynakları süreçlerinden destek almak, örgütsel mutluluğu getirmektedir.

Bu çalışma, çalışan memnuniyetinin ilgili olduğu boyutları ve boyutları etkileyen unsurları esas alarak, akaryakit istasyonu çalışanlarının memnuniyet boyutları ve önceliklerini araştırmak amaçındadır.

II. KAVRAMLAR

II.1. İş Kavramı

Üretim faktörü olarak iş, örgütlerin toplumun talebini karşılamak amacıyla üreteceği mal veya hizmetin üretiminde, belirli bir ücret karşılığında bireyin zihinsel ve / veya fiziksel olarak güç harcayarak çalışmasıdır [2].

İnsan Kaynakları Yönetimi açısından iş, örgüt içindeki “hedefli gayret ya da çaba” [3] olarak ifade edilerek, çalışanın işi konusunda bir amacı olduğu ve amacına ulaşmak için güç harcadığına vurgu yapılmaktadır. Sosyolojik olarak iş ise, çalışanın para kazanmak için bilgi, beceri ve zamanını kullanarak yerine getirdiği görev ya da eylemlerdir [4]. Bu bağlamda; çalışana göre iş, tam gün çalışmada gününün en az sekiz saatini ve yaklaşık yaşamının da en az 25 – 30 yılı geçirdiği, yaşamının kalitesini etkileyen uzun bir süreçtir. Bu uzun ve zorlu süreç, bir yerde bireyin yaşamından memnun ya da memnun olmamasını etkileyen en temel unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır.

II.2. Motivasyon ve İş Motivasyonu

Bireyi bilinçli ve hedefli faaliyetlerde bulunmaya yönlendiren, içten gelen gerilim olan dürtü ya da dürtüler bileşkesine güdü (motive) denir. Güdüde edimi ortaya çıkaran, ona yön veren ve sürekliliği sağlayan itici içsel bir güç yani ihtiyaç bulunmaktadır [5]. İhtiyaçlar farklı şiddetlerde ortaya çıkar, karşılandıkları ya da karşılanmadıkları oranda artar veya azalabilir özellikleri yanı sıra, bireyin tercihlerinin önemine göre ihtiyaçların öncelik sıralaması değişkenlik göstermektedir [6].

İhtiyaçların, bireyi ödüllendirilmesine olanak yaratan belirli ya da genel bazı edimleri yapmaya yönlendirmekte olduğu bilinmektedir [5]. Bireyde işe veya öğrenmeye geçme isteği olarak tanımlanan bu temel psikolojik sürece motivasyon denilmektedir. Motivasyon kavramı; arzular, istekler, hedefler, amaçlar, ihtiyaçlar, dürtüler, güdüler ve teşvikler gibi birçok kelimeyi kapsayan tanımla içinde hareketi de barındırmaktadır [7]. Motivasyon iç ve dış dürtücülerin etkisiyle bireyi harekete geçiren, davranışının yönünü, gücünü ve öncelik sıralamasını belirleyen çok güçlü bir süreç olarak kabul edilmektedir [8].

İş motivasyonu ise, bireyin göreviyle ilgili davranışlarını kendi ve örgütün ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla başlatan, bu yöndeki tüm davranışların formunu, yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirleyen bir grup içsel ve dışsal unsurdur [9]. Bireyin seçimlerine dayanan sosyal etkilenme süreci olan iş motivasyonu, hem iç hem de dış uyarcıların birlikteliğidir [10]. Bireyin doğası gereği daha materyalist olduğu kabul edilmekte olduğundan, çalışanın işinde elde edeceği dışsal ödülleri, içsel ödüllere tercih etmekte olduğu görülse de, bu önceden belirlenemez. Bu noktada, çalışan için işin anlamı önemlidir[4]. Temelde bireysel farklılıklara bağlı olan iş motivasyonunda, çalışanın beklentileri son derece etkilidir [11]. Örneğin; D. M. Rousseau, işletme öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada önemli sonuçlara ulaşmıştır. Mezuniyet sonrası, kariyer beklentisi olanlar ilk işlerinde ortalama üç yıldan az kalmayı düşünmekteyken, kariyer beklentisi düşük olanlar örgüte bağlanmayı araştırarak beş yıl veya daha uzun süre ilk

işlerinde kalmayı umuyorlardı. Yüksek kariyer beklentisi olanlar sıkı çalışmaya karşılık yüksek maaş isterlerken, düşük kariyer beklentisi olan örgüt bağlılığına karşılık iş güvencesi bekliyorlardı [12]. Kısacası; bir çalışan işinden ne arar sorusu aynı olmasına rağmen, yanıtı her çalışana göre değişmekte ya da değişebilmektedir.

II.3. Memnuniyet ve Çalışan Memnuniyeti

Bireyin tüm davranışlarıyla yaptığı eyleme yönelik istek duyması ve harekete geçmesinin özündeki neden, beklentilerini karşılamak ve yaşamından memnun olma arzusudur. Birey yaşamı süresince, doğası gereği sürekli memnuniyete ulaşma gayretiyle tüm edimlerini gerçekleştirmektedir. Bireyin izini sürdüğü şey memnuniyetin kendisi değil, onun memnun olmasını sağlayacağını beklediği somut bir hedefdir. Mill'e göre; birey ediminin nihai hedefi mutluluğa yani memnuniyete ulaşmak olduğundan, birey buna ulaşmak için sürekli çaba göstermektedir [13].

Günlük yaşam sürecinde bireyin memnuniyete iki biçimde ulaştığı ifade edilmektedir. Birincisi, bireyin çaba göstermeden ya da normal bir çaba ile ulaşması mümkün olmayan sonuçları elde etmesi sonucunda ulaşılan memnuniyette, o kişi şanslı kabul edilmektedir. İkinci memnuniyet ise, bireyin elinde olan yani bireyin üretmediği ya da denetiminde olmayan bir durumun sonucu değildir. Birey üretimi sonucu ulaştığı memnuniyet için hedefler koyarak tüm gücüyle çalışmış, ciddi ölçüde performans harcamış ve sonuçta istediğini kazanmıştır. Burada diğer değişkenlerin de olması söz konusu olmasına rağmen, ulaşılan memnuniyet ağırlıklı olarak çaba gösteren bireye bağlıdır [13]. Bireyin şans faktörü yanında, hedefe erişmek için ciddi bir gayret göstermesi ve geri adım atmaması yani çalışması gerekir. Ancak bireyin her zaman gösterdiği çaba oranında veya çaba sonucunda memnun olacağı önceden garanti edilemez ya da garanti altına alınmaz. Çünkü memnuniyet anlayışı bireyin özelliklerine, durumun özelliklerine, yere, zamana ve ulaşılan sonuca göre çeşitlilik göstermekte olduğundan dinamik bir süreçtir.

Çalışan memnuniyeti ise, çalışanların yaşamlarında önemli kabul ettikleri şeyleri yaptıkları işlerinden ne oranda elde ettiklerine ilişkin algılarının bir çıktısıdır. Yani çalışanın işi ve iş çevresinden beklentilerinin karşılanma düzeyine göre gösterdiği hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk, onun memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğidir [14].

Çalışan memnuniyetinde üç unsur önemlidir. Birincisi, çalışan memnuniyeti çalışanın duygusal bir tepkisi olduğundan görülemez, ama anlaşılır ve bireysel farklılık gösterir. İkincisi, sonuçların çalışan beklentilerini ne oranda karşıladığı ya da aştığına göre memnuniyet belirlenir. Sonuncusu, çalışan memnuniyeti iş ve iş koşullarına bağlı özellikler gösterir [7,15].

Çalışan memnuniyetini sağlamak için, çalışanın bütün arzu ve isteklerini yerine getirilmesi çoğunlukla mümkün olmayan bir durumdur. Önemli olan çalışanın yaşamında oluşmuş olan sabit denge durumunu bozmamaktır. Örneğin; çalışanın işinden aldığı ücret, satın alma ihtiyacına yönelik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu noktada kesin olan husus; çalışan ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi ile memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişkinin olduğudur [11]. Çalışan kendi verdikleriyle, aldığı ödülleri sürekli karşılaştırmakta ve buna bağlı olarak kendi çabasını yükseltmeye, aynı düzeyde devam ettirmeye ya da azaltmaya karar vermektedir [16].

II.4. Yaşam ve İş Memnuniyeti İlişkisi

Çalışmanın, bireyin ruh sağlığının ve yaşam memnuniyetinin temellerinden biri olduğu kabul edilmektedir. Freud, ruh sağlığının temelini sevme ve çalışmanın oluşturduğunu ileri sürmüştür [17]. Yaşam memnuniyetini, iş memnuniyetinden tamamen ayrı düşünmek mümkün değildir. Oeser'a göre; bireyin yaşam memnuniyeti iş memnuniyetini, aile yaşamını, sosyal ve diğer tüm etkinliklerini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca işin kendisinin, tüm memnuniyet üzerinde belirleyici etkisi olduğunu ileri sürmektedir [18]. Bireyin yaşama karşı genel tutumu olan yaşam memnuniyeti, bireyin kendi yaşamından duyduğu doyum olarak ifade edilmektedir [19]. Staw ve Ross'a göre bireyin kişilik özellikleri, onun kendi yaşamını pozitif ya da negatif olarak görmesi, onun işindeki memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini açıklamaktadır. Bireyin çevresini, olayları, insanları,...vb algılama biçimi yani kişiliği onun davranışına karar vermektedir. [20].

III. MOTİVASYON KURAMLARINA GÖRE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Motivasyon kuramları, bireyi eyleme geçiren ihtiyacın karşılanmasına yönelik tüm olanakları kapsamaktadır. Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması çalışan memnuniyet düzeyini oluşturduğundan, ilgili kuramları çalışan memnuniyeti açısından ele almak ve incelemek olanaklıdır.

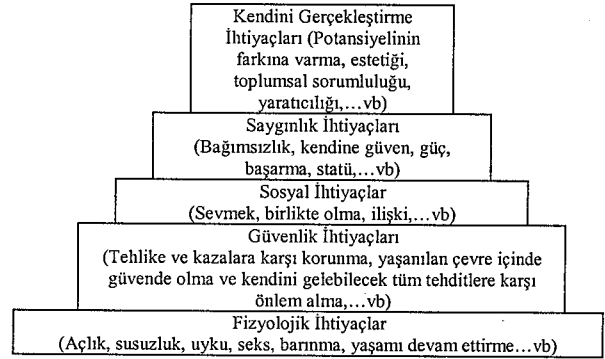
Klasik Yönetim Yaklaşımı, çalışanların ekonomik kaygıları olduğu için maddi olanaklar için çalıştıklarını ileri sürmüş ve çalışana memnun etmeyi sürekli daha fazla ekonomik kazanç ile ilişkilendirmiştir [21].

İnsan İlişkileri (Neo-Klasik) Yaklaşımı, çalışanların psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarına önem veren bir örgüt yapısı ve yönetim anlayışını savunmuştur [22]. Hawthorne Araştırmaları (1924–1933), iş ortamında çalışanları memnun etmenin sosyal ve psikolojik yönünü ortaya koymuştur. Sosyal ilişkiler, takım çalışması, çalışma koşulları ve güvenlik, statü,...vb hususların çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu ileri sürmüştür [23]. Yaklaşım, örgütün mal ve hizmet

üretmesi ve çalışanları memnun etmesi biçiminde iki temel örgütsel fonksiyonu olduğunu savunmuştur [21]. Örgütleri yaşayan sosyal sistem olarak tanımlamış ve iş gruplarının çalışan verimliliği ve memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir [3].

A. Maslow'un (1943) geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, insan ihtiyaçlarını içsel faktörlere bağlı olarak inceleyerek, modeli üç varsayımına dayandırarak açıklamaktadır [24]. İnsan davranışlarını etkileyen ihtiyaçlar karşılanmış olanlar değil, yoksunluğu hissedilen karşılanmamış olanlardır. İnsan ihtiyaçları, önem sırasına göre bir hiyerarşiye sahiptir. Bireyin bir alt basamaktaki ihtiyaçtan, bir üst basamaktaki ihtiyaca yönelmesi için, alt basamaktaki ihtiyacın belli bir oranda karşılanmış olması gerekmektedir.

Yaklaşım, bireyin iyi ve güçlü yönlerine yoğunlaşarak, bireyin sahip olduğu düşünülen iki güdüye dayanmaktadır. Yetersizlik güdüsü ile bireyin fiziksel ve psikolojik dengesini kurmaya çalıştığını, gelişme güdüsü ile bireyin yaptığını ve yapmış olduklarının en mükemmelini yapmaya uğraşarak kusursuz olmaya çalıştığını ileri sürmektedir. Şekil.1'de görüldüğü gibi insan ihtiyaçlarını beş basamakta inceleyen Maslow'un sıraladığı ihtiyaçların ilk dördü yetersizlik, sonuncu ise gelişme güdüsünden kaynaklanmaktadır [23]. Ayrıca sıralanan ilk üç ihtiyaç düşük düzeyli, son iki ihtiyaç ise yüksek düzeyli ihtiyaçlardır [25].



Şekil.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli

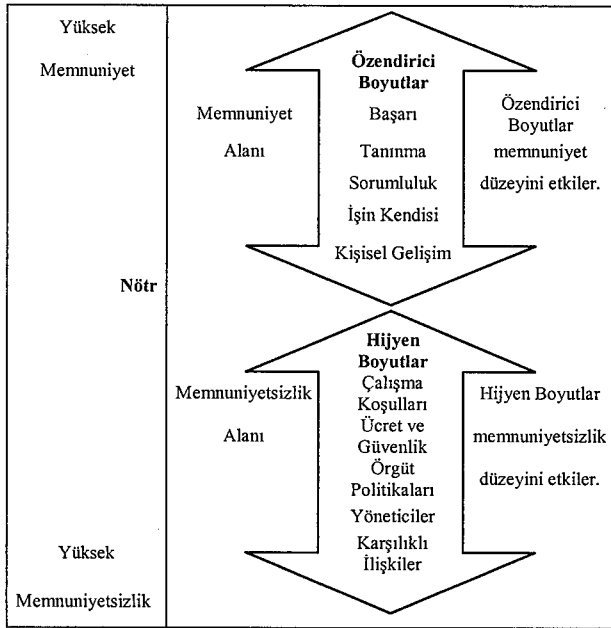
Kaynak: Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7. Basım. İstanbul: Literatür Yayınevi, 150. [7].

İhtiyaçlar Hiyerarşisi incelendiğinde; bireyin tamamen memnun olabilmesi için kendini gerçekleştirme gerekmektedir. Bu düzeye gelen birey yaratma ve başarıma gücünü ortaya çıkarabilir. Bu basamakta olabilmek için, bireyin hiyerarşide yer alan dört basamaktaki ihtiyaçları eksiksiz olarak karşılaması ve bundan memnun olması gereklidir [23,26].

F. Herzberg'in (1959) Çift Faktör Yaklaşımı, bireyin işe karşı tutumunu belirleyen faktörleri bulmaya çalışmıştır. Çalışanların memnuniyetlerini performansları, tanınmaları, sorumlulukları,...vb işle doğrudan ilgili

kavramlar ile ilişkilendirmektedir. Çalışanların memnuniyetsizliklerini ise, ücret, çalışma koşulları, nezaket,...vb iş dışında kalan, daha çok iş ortamındaki koşulları temsil eden kavramlar ile ilişkilendirmektedir. Yaklaşımında, çalışan ne yaptığını iyi duygular ile açıklarken, hangi şartlar altında yaptığını kötü duygular ile açıklamaktadır. Yaklaşım, çalışanların memnuniyeti konusunda etkili olan boyutları “Şekil 2”de görüldüğü gibi iki grup altında incelemektedir [27].

İş memnuniyetine yol açan boyutlar ile iş memnuniyetsizliğine yol açan boyutlar birbirinden farklıdır. Hijyen boyutlar memnuniyetsizliği önlemek açısından gerekli, fakat memnun etme açısından yeterli değildir. Bunun için sorumluk, tanınma, ilerleme, başarı,...vb fırsatlar memnuniyeti sağlayıcı olmaktadır [7,23,28].



Şekil.2. Herzberg'in Çift Faktör Modeli

Kaynak: Rachman, D.J.; Mescon, M.H.; Bovèe, C.L. & Thill, J.V. (1996). *Business Today*. İstanbul: McGraw-Hill, Inc., 245. [24].

Başarı – Beklenti (Porter – Lawler) Yaklaşımı, değerlilik, araçsallık ve beklenti değişkenleri yanında, bireyin memnun olabilmesi için gerekli yetkinliğe ve rol algısına sahip olmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedir [7]. Birey ne kadar istekli olsa da ve ne kadar gayret gösterse de, gerekli yetkinliğe sahip olmadığında başarılı olamayacaktır. Rol algısı ise, bireyin içinde bulunduğu örgüt tarafından kendisine atfedilen role uygun bir rol anlayışının olmasıdır [22,29]. Yaklaşım, başarıyı içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı biçimde ödüllendirmektedir. Takdir, gelişme, başarıma,...vb içsel ödüller, ücret, statü, terfi,...vb ise dışsal ödüller olarak belirtilmiştir. Yaklaşım, adil ödül algısı ile örgüt

politikalarının çalışan memnuniyeti üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine dikkat çekmektedir.

J. Stacy Adams'ın (1963) Eşitlik Yaklaşımı, çalışanın iş ilişkilerinde eşit tutum ve davranış görme isteğinde olduğunu ve bunun çalışan memnuniyetini etkileyeceği görüşüne dayanmaktadır. Çalışanın işindeki başarı ve memnuniyet derecesi, tamamen iş ortamında algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır [28]. Yaklaşım göre, eşitsizlik tamamen çalışanın algılamasına bağlı olarak ortaya çıkmakta ya da çıkmamaktadır. Yüksek başarının yüksek memnuniyet sağlayabilmesi için çalışanların beklentileriyle, sunulan ödüller arasında bir dengenin kurulması ve dengenin adil olması gerekliliği ileri sürülmektedir [3,22].

IV. İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ VE ÇİFT FAKTÖR YAKLAŞIMLARININ İLİŞKİSİ

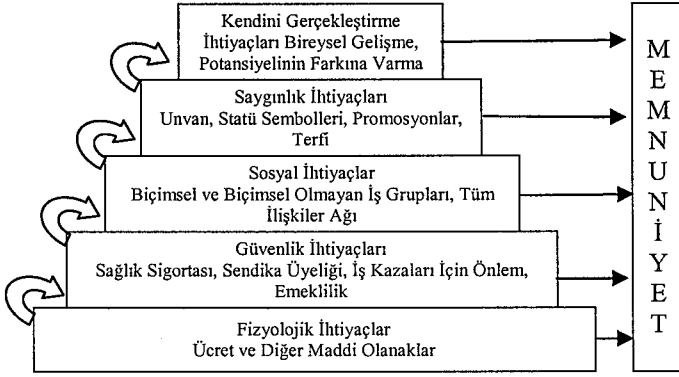
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, bireyin istek ve ihtiyaçlarını ele alarak, bireyin memnuniyetinin sağlanmasını bireysel yönden geliştirmeye çaba göstermiştir. Çift Faktör Yaklaşımı ise, bireyin özendirme boyutlarını ele alarak, konuyu örgütsel yön ve araçlar bakımından geliştirmeye çalışmıştır. Bu iki yaklaşımın örgütsel ortamda birbirini tamamlar nitelikte oldukları Tablo.1'de sunulmaktadır [28].

Tablo.1. Maslow ve Herzberg Yaklaşımlarının Birleştirilmesi

| Maslow'un Modeli | Herzberg'in Modeli |
|------------------------------------|---|
| Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları | İşin Kendisi Başarıma Gelişme Olanakları Sorumluluk |
| Saygınlık İhtiyaçları | İlerleme Tanınma, Statü |
| Sosyal İhtiyaçlar | Yönetici ile İletişim Astlarla İletişim Arkadaşlar ile İletişim Teknik Denetim |
| Güvenlik İhtiyaçları | İşletme Politikası ve Yönetimi İş Güvenliği Çalışma Koşulları |
| Fizyolojik İhtiyaçlar | Ücret Kişisel Yaşam Ergonomi |

Kaynak: Önen, L. & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınevi, 43. [30].

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Şekil.3'de görüldüğü gibi iş yaşamına uygulandığında çalışan ihtiyaçları basitten daha karmaşığa doğru giderek, iş ortamında, çalışanın memnuniyetini oluşturan boyutları ortaya çıkarmaktadır.



Şekil.3. Çalışan Memnuniyetini Oluşturan Boyutlar

Kaynak: Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7. Basım. İstanbul: Literatür Yayınevi, 151. [7].

Douglas McGregor, Maslow'un yaklaşımını iş yaşamına uygulayarak, çalışanların memnuniyetinin sağlanmasını İhtiyaçlar Hiyerarşisine bağlı olarak açıklamaya çalışmıştır. McGregor, Teori X ve Teori Y adını verdiği varsayımlarından, hangisinin seçileceğinin yönetimin kendi insan kaynağına yönelik kararına bağlı olduğunu belirtmektedir [24]. McGregor'e göre Teori Y yönelimli yöneticiler için çalışanlarını memnun etmek yaratıcı bir fırsat olduğundan, çalışanın ihtiyaçları ancak bu şekilde karşılanacaktır. Teori X otoriteye vurgu yaparken, Teori Y gelişmeye ve kendini gerçekleştirmeye dikkat çekmektedir [23].

Maslow'un yaklaşımı ihtiyaç gruplarını, dolayısıyla çalışanın memnuniyet arayışlarını sağlayan boyutları sıralamaktadır. Bireyin üst bir boyut tarafından memnuniyetinin sağlanması için, önceki ihtiyacın tamamen karşılanması her zaman olanaklı değildir. Gerçekte çoğu çalışan, memnuniyetlerini sağlayan boyutların birleşimin belli bir düzeyde karşılanmasıyla memnun olmakta ve boyutların sıralaması bireyin, örgütün ve bulunulan kültürün özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir [23,24]. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör yaklaşımları örgüt içinde çalışanın memnuniyetini sağlamak için, onun hangi ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği konusunda önemli bir yol gösterici niteliğindedir.

V. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ BOYUTLARI

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler iki ana boyut altında toplanabilir. Birincisi bireyin kendi kişisel özelliklerinin oluşturduğu bireysel özellikler, ikincisi örgütün çalışanına işi yaparken sunmuş olduğu her türlü koşulu kapsayan örgütsel memnuniyet boyutlarıdır [31]. Bireyin sahip olduğu bireysel özellikler, onun memnuniyeti etkileyebilen değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Demografik özellikleri, eğitim durumu, kişilik ve kişilik özellikleri, statüsü, iş deneyimi ve çalıştığı örgütteki hizmet süresi etkili başlıca faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bireyin kişisel özellikleri yanı

sıra, çalışanın örgüt içinde memnuniyet düzeyini doğrudan veya dolaylı biçimde etkileyen örgütsel memnuniyet boyutları bulunmaktadır. Bunlar çalışana sunulan ücret, iş güvenliği, çalışma olanakları, eğitim ve kariyer olanakları,...vb olduğu gibi, ayrıca işin özelliği, örgüt yapısının özelliği, örgütsel adalet, örgüt kültürünün niteliği, örgüt iklimi, liderlik biçimi,...vb süreçler de örgüt içinde çalışanın memnuniyeti ile ilgili unsurlardır.

VI. AKARYAKIT İSTASYONLARI ÇALIŞANLARININ MEMNUNİYET BOYUTLARI VE ÖNCELİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

VI.1. Araştırmanın Amacı

Akaryakıt istasyonu çalışanlığı, Türk işgücü piyasasında dar kapsamlı, ancak geniş iş olanaklarına sahip bir meslek alanıdır. Akaryakıt sektöründe, her şey hızla değişerek gelişmekte olduğundan, bir bütün olarak akaryakıt istasyonunun başarısından yada başarısızlığından söz edilememektedir. Sektör içinde rekabet halinde olan işletmeler, başarının anahtarında çalışanın payının büyük olduğunu fark etmiştir. Ancak yine de, sektörün özelliklerinden dolayı çalışanın ihtiyaçları ve memnuniyeti konusu gündeme gelmemekte ve bunun için gerekli adımlar atılmamakta ya da atılamamaktadır. Sektörün önemi, yeni düzenlemeler, değişen koşullar ve beklentilere bağlı olarak müşterilerin memnuniyeti ve sadakati için zorlu koşullarda görev alan sektör çalışanlarının memnuniyetlerini sağlamada hangi boyutların egemen olduğunun ve bu boyutların öncelik sıralamasının belirlenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

• Akaryakıt istasyonları çalışanlarının memnuniyetini oluşturan boyutlar nelerdir?

• Oluşan sıralama Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin Douglas McGregor tarafından iş yaşamına uygulaması modelindeki sıralama ile benzerlikler ve farklılıklar göstermekte midir?

• Akaryakıt istasyonları çalışanlarının memnuniyetini oluşturan boyutların öncelik sıralaması nasıl olmaktadır?

• Katılımcıların kişisel özelliklerine bağlı olarak, oluşan memnuniyet boyutları arasında fark var mıdır?

• Katılımcıların çalıştıkları akaryakıt istasyonlarına bağlı olarak, oluşan memnuniyet boyutları arasında fark var mıdır?

VI.2. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de şu an dağıtıcılık lisansı bulunan 47 işletme [32] ve bu işletmelerin sayısı durumunda olan 11.600 akaryakıt istasyonu [33] bulunmaktadır. Her akaryakıt istasyonunda min. 6 kişinin çalışmakta olduğu düşünülmüş ise, sektör içinde yaklaşık olarak 69.600 kişinin istihdam edilmekte olduğu sonucuna ulaşılmakta ki; bu rakam çok büyük bir insan gücünün sektörde istihdam edildiğini göstermektedir.

Günümüzün değişen koşulları içinde öncelikle kentlerde bulunan akaryakıt istasyonları sadece sattıkları akaryakıttan değil, aynı zamanda marketlerinde satışa sundukları ürünlerden de kazanç elde etmektedir. Akaryakıt istasyonları ülkemizde gün geçtikçe müşterinin aracına yakıt alırken, günlük alışverişini yaptığı merkezler olmaya başlamıştır. Akaryakıt istasyonları 7 gün ve 24 saat hizmet sunarak, müşteri memnuniyetini ve sadakati sağlamayı hedeflemektedir. İstasyonlarda çalışanlardan beklenen iş ve hizmet kalitesi, bir banka şubesinin ön bankosunda çalışan kişiden farklı değildir. Bir banka şubesi hizmetini eğitilmiş beyaz yaka çalışanından sunmasını beklerken, bir akaryakıt istasyonu eğitimsiz mavi yakalı çalışanından bu hizmeti aynı kalitede sunmasını beklemektedir. Çünkü bu beklentinin kaynağı olan müşteri, her yerde aynı hizmet anlayışıyla karşılanmak istemekte ve memnun olmadığı zaman tercihini sektör içindeki başka işletmeye yöneltmektedir.

Çalışandan beklenenlerin değiştiği sektör içinde çalışanların durumu incelendiğinde ise; çok zor koşullar altında yaşamlarını sürdürdükleri, işten ayrılma oranının yüksek olmasına rağmen sektörde içinde çalışma süresinin uzun olduğu ve Türkiye’deki işsizliğe paralel olarak da eğitilmiş iş gücünün bu alana kaymaya başladığı görülmektedir. Ayrıca yeni düzenlemelere bağlı olarak, bu sektörün önümüzdeki dönemde ilaç ve perakende sektörü,...vb’leri gibi eğitilmiş iş gücünü bünyesine katmaya başlayacağı öngörülmektedir. Türkiye’deki işsizlik ve değişen diğer sosyo-ekonomik dengeler nedeniyle erkeklerin çalıştığı bu alanda, artık kadın çalışanları da görmek mümkün olmaktadır. Ayrıca hızla artan motorlu araç sayısına bağlı olarak, sektördeki iş gücü sürekli olarak büyümeye devam etmektedir.

İstihdam oranı hem bu kadar büyük hem de hızla artmakta olan sektörün çalışanlarına yönelik bir araştırmanın, özellikle ana dağıtım işletmelerinin bu konuda belirleyecekleri insan kaynakları politikalarına ışık tutması ve müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyeti sağlaması konusunda etkili adımlar atılmasındaki çalışmaların hızlandırılmasında ve artırılmasında yol gösterici bir önemi bulunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarının;

- Akaryakıt istasyonları çalışanlarının memnuniyetlerini belirleyen boyutların neler olduğu konusunda sektör için veri sağlaması,

- Sektörde oluşturulacak insan kaynakları politikalarında çalışan memnuniyeti oluşturan boyutların öncelik sıralamasının ne olduğu ve hangi adımların önemli olduğu konusunda kaynak olması,

- Akaryakıt istasyonları çalışanlarına yönelik şimdiye kadar bir çalışma yapılmamış olduğundan, konunun önemine ve alanın boşluğuna dikkat çekmeye katkı sağlanması beklenmektedir.

VI.3. Metodoloji

Bu araştırma, Türkiye’de akaryakıt sektörünün ilk sıralarında yer almakta olan Uluslararası Bir Petrol İşletmesi (UPI)’de gerçekleştirilmiştir. UPI’nin Türkiye genelinde istasyonlu 588 bayisi ve yaklaşık 7644 istasyon çalışanı bulunmaktadır.

UPI’nin İstanbul ili sınırları içinde yer alan 117 Akaryakıt İstasyonunda görev alan yaklaşık 1521 çalışan, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

UPI’nin İstanbul’da bulunan on iki (12) Akaryakıt İstasyonu’nda çalışan 251 katılımcı ise, bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak yargısal örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmaya katılan ilk dört istasyon UPI Merkez tarafından belirlenmiş, diğerlerine araştırmaya katılan istasyonların yönetici veya sahiplerinin yönlendirilmesiyle ulaşılmıştır. Bu örneklem, UPI’nin İstanbul il sınırları içinde bulunan akaryakıt istasyonlarının %10’unu ve araştırmaya katılanlar ise çalışanların %16’sını temsil etmektedir.

Bu araştırmanın sınırlılıkları şöyle sıralanabilir:

- Bu araştırma, bir ana dağıtım işletmesinin İstanbul ili sınırları içinde bulunan on iki (12) akaryakıt istasyonu çalışanlarının iş memnuniyeti algılarıyla sınırlıdır.

- Araştırma sonuçları, Haziran – Aralık 2006 dönemindeki durumla sınırlı olup, başka zamana genellenemez.

- Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerinin düşüklüğüne bağlı olarak okuma, yazma ve anlama güçlerinin düşüklüğü, kullanılan ölçekteki ifadelerin mümkün olduğunca basit hazırlanmasını gerektirmiştir.

- İlgili sektör çalışanlarına yönelik yapılan ilk araştırma olması nedeniyle, başka çalışmalar ile karşılaştırma olanağı olamamıştır.

• Araştırmanın yüksek lisans tez çalışması olması ve diğer güçlükler nedeniyle, araştırma örnekleme daha büyük oluşturulamamıştır.

VI.3.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, katılımcılarının iş memnuniyetine ilişkin algıları veri olarak kullanılmış ve çalışan memnuniyeti bütün bir kavram olarak ele alınmamıştır. Oluşturulan ölçek ile çalışan memnuniyetinin farklı alt boyutlardan oluşmakta olan bir kavram olduğu ve bu boyutların çalışan memnuniyetini sağlamada ana kriterler olduğu kabul edilmiştir. Alt boyutlar, çalışanın gereksinimlerini oluşturan ifadelerin toplamını temsil etmektedir. Sayısal olarak ifade edilmiş olan verilerin toplanmasında, anket tekniği kullanılmıştır.

VI.3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma için kaynaklar incelendiğinde, sektör ve sektör çalışanlarına tamamen uyan bir ölçüm aracı bulunamamıştır. Bundan dolayı, literatürdeki Minnesota Çalışan Tatmin Ölçeği, İş Betimlemesi Ölçeği, Hackman ve Oldham'ın Çalışan Tatmini Ölçeği, Spector'un Çalışan Tatmini Ölçeği ve Porter'in Gereksinim ve Tatmin Ölçeği incelenmiştir. İncelenen ölçekler, sektör içindeki iş koşulları, çalışanların durumu ve yapılan görüşme ve incelemelere bağlı olarak, bu ve benzeri meslek alanlarında kullanılabilecek ihtiyaçlara dayalı bir çalışan memnuniyeti ölçeği geliştirilmiştir.

VI.3.3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin (ÇMÖ) Geliştirilmesi

UPİ'nin merkezinde değişik kademelerinde bulunan yöneticiler ile yapılan görüşmelerde, akaryakıt istasyonlarının genel işleyiş biçimi ve performansları hakkında önemli bilgilere ulaşılmış, akaryakıt istasyonu çalışanlarının iş tanımları incelenmiş ve çalışanlar ile görüşülmüştür. Görüşmeler sonrasında, konu ile ilgili literatür taraması yapılmış Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin Douglas McGregor tarafından iş yaşamına uygulaması ile sektör çalışanı görüşmeleri ilişkilendirilmiştir. Yapılan görüşmeler, gözlemler ve yapılan pilot çalışma sonucunda istasyon çalışanlarının memnuniyet algıları ile gereksinimlerinin karşılanması arasında yakın ilişki olduğu saptanmıştır.

Hazırlanan ÇMÖ, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ana boyutları dikkate alınarak oluşturulmuş olsa da, ilgili modelin alt başlıkları günümüz iş ortamındaki bireysel gereksinimlere yanıt vermediğinden, literatürdeki diğer model olan Herzberg'in Çift Faktör Modeli içindeki alt başlıklara da yer verilmiştir. Bunun yanında her iki modelde de olmayan, aile ve aile ilişkilerine ilişkin ifadeler ÇMÖ'ye eklenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğunluğunda olmayan, genel çalışan memnuniyeti olarak nitelendirilebilen

ifadelere de ÇMÖ'de yer verilmiştir. Literatürde genel çalışan memnuniyetine ilişkin ölçeklerin performans değerlendirilmesi ve devamsızlık,...vb gibi örgütsel sonuçların ölçülmesinde daha iyi sonuçlar vermekte olduğu belirlenmiştir [34]. ÇMÖ'de, "önümüzdeki beş yıl içinde,de çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum", "bir kez daha seçme şansım olsaydı,de çalışmayı tercih ederdim", "her arkadaşımade çalışmayı öneririm", "her şeyi düşündüğümde, işimden memnunum diyebilirim" ve "her şeyi düşündüğümde,de çalışmaktan memnunum diyebilirim" şeklinde oluşan beş ifade bulunmaktadır. Bu tür ifadelerin desteğiyle, boş kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılıklı analiz yapmaya da olanak tanınmaktadır.

Sonuç olarak; "Çalışan Memnuniyeti Anketi" ismiyle geliştirilen ÇMÖ'nin, ilk bölümü "Katılımcı Profil" başlığı altında 10 bilgi edinme ifadesinden, ikinci bölümü "İş Memnuniyeti" başlığı altında 5'li likert tipi hazırlanan 36 olumlu ifadede ve 1 adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır. ÇMÖ tamamen olumlu ifadelerden 5'li likert tipi olarak oluşturularak, puanlaması kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) puan olarak düzenlenmiştir. Ayrıca çalışana kendisini ifade etme şansı verebilmek için 37. madde açık uçlu soru olarak düzenlenmiş ve çalışana "Bir çalışan olarak, işyerinizde memnuniyetinizi neler yükseltir?" sorusu yöneltilmiştir.

"Çalışan Memnuniyeti Anketi", çalışanın gereksinimlerinin karşılanma düzeyine bağlı olarak memnuniyet boyutlarının neler olduğunu ve çalışan memnuniyetini sağlayan faktörlerin öncelik sıralamasını belirlemeye yönelik biçimde geliştirilmiştir. Ayrıca bu anket, çalışanların iş ortamındaki sorun alanları da tespit edecek biçimde oluşturulmuştur.

VI.3.4. Anketlerin Uygulanması ve Süre

Hazırlanan anket, UPİ'nin bayisi olan 12 akaryakıt istasyonunda profesyonel çalışan 251 kişiye uygulanmıştır. Hem istasyon sahibi, hem de istasyon yönetici konumunda olan kişilere anket uygulanmamıştır. Araştırmacı tarafından her katılımcıya bireysel olarak verilen anket formu, Haziran – Aralık'2006 tarihleri arasında uygulanmıştır.

VI.4. Verilerin Analizi

Çalışan Memnuniyeti Anketi'nin verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 11.0 paket programı kullanılmıştır. Kolmogorov – Smirnov (K-S) testi yardımıyla, bir örnekleme toplanan verilerin normal dağılım gösterip / göstermediğini incelemek mümkün olduğunda, ulaşılan veriler ilgili teste tabii tutulmuş ve ÇMÖ'nün normal bir dağılım gösterdiği Tablo.2'de sunulan değerler ile belirlenmiştir. ÇMÖ'de yer alan 36

ifadeye ait 251 katılımcıdan elde edilen veriler tek tek güvenilirlik analize tabii tutulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı 0,94 bulunmuş ve tüm ifadelerin iç geçerliliğinin yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo.2. Kolmogorov – Smirnov (K-S) Testi Değerleri

| İfade No. | Normal Parameters | | Farklılıklar | | | Kolmog-Smirnov Z | A.Sig. (2-tailed) |
|-----------|-------------------|------------|--------------|--------|---------|------------------|-------------------|
| | Ort. | Std. Sapma | Abs. | Poz. | Neg. | | |
| 1 | 4,3426 | 0,8403 | 0,281 | 0,217 | -0,281 | 4,4516 | 0 |
| 2 | 3,8566 | 1,1328 | 0,2994 | 0,1564 | -0,2994 | 4,743 | 0 |
| 3 | 3,9641 | 2,2169 | 0,3162 | 0,3162 | -0,2475 | 5,0092 | 0 |
| 4 | 3,7251 | 1,2713 | 0,2709 | 0,158 | -0,2709 | 4,2912 | 0 |
| 5 | 3,7211 | 1,303 | 0,262 | 0,1632 | -0,262 | 4,1513 | 0 |
| 6 | 3,5378 | 1,2937 | 0,2531 | 0,1497 | -0,2531 | 4,0097 | 0 |
| 7 | 3,3068 | 1,3673 | 0,2198 | 0,1969 | -0,2198 | 3,4826 | 0 |
| 8 | 4,2271 | 0,9123 | 0,2742 | 0,1984 | -0,2742 | 4,3444 | 0 |
| 9 | 4,1793 | 0,9694 | 0,2872 | 0,1986 | -0,2872 | 4,55 | 0 |
| 10 | 3,5418 | 1,3028 | 0,2829 | 0,1566 | -0,2829 | 4,4817 | 0 |
| 11 | 4,2829 | 0,8875 | 0,2674 | 0,2095 | -0,2674 | 4,2364 | 0 |
| 12 | 4,0359 | 1,1003 | 0,2838 | 0,1905 | -0,2838 | 4,4965 | 0 |
| 13 | 4,4502 | 0,8152 | 0,3396 | 0,25 | -0,3396 | 5,3808 | 0 |
| 14 | 3,2749 | 1,3085 | 0,2521 | 0,1896 | -0,2521 | 3,9939 | 0 |
| 15 | 3,753 | 1,2786 | 0,2698 | 0,1647 | -0,2698 | 4,2748 | 0 |
| 16 | 3,6335 | 1,259 | 0,2679 | 0,1389 | -0,2679 | 4,2445 | 0 |
| 17 | 3,6614 | 1,73 | 0,2155 | 0,2155 | -0,2071 | 3,4149 | 0 |
| 18 | 3,3506 | 1,3404 | 0,2238 | 0,1659 | -0,2238 | 3,5462 | 0 |
| 19 | 3,3705 | 1,3123 | 0,246 | 0,1506 | -0,246 | 3,8977 | 0 |
| 20 | 3,9522 | 1,0028 | 0,2999 | 0,1702 | -0,2999 | 4,7511 | 0 |
| 21 | 3,5458 | 1,2526 | 0,2551 | 0,1345 | -0,2551 | 4,0415 | 0 |
| 22 | 3,1036 | 1,3316 | 0,1878 | 0,1788 | -0,1878 | 2,9758 | 0 |
| 23 | 3,6096 | 1,1657 | 0,2726 | 0,1417 | -0,2726 | 4,3187 | 0 |
| 24 | 3,3506 | 1,4102 | 0,2392 | 0,1536 | -0,2392 | 3,7893 | 0 |
| 25 | 2,3665 | 1,4146 | 0,2237 | 0,2237 | -0,167 | 3,5447 | 0 |
| 26 | 2,6454 | 1,3527 | 0,2093 | 0,2093 | -0,1524 | 3,3154 | 0 |
| 27 | 2,5418 | 1,4033 | 0,22 | 0,22 | -0,1494 | 3,4857 | 0 |
| 28 | 3,4741 | 1,3215 | 0,2244 | 0,1386 | -0,2244 | 3,555 | 0 |
| 29 | 2,9482 | 1,389 | 0,2138 | 0,1869 | -0,2138 | 3,3871 | 0 |
| 30 | 3,5857 | 1,2344 | 0,2569 | 0,1259 | -0,2569 | 4,0707 | 0 |
| 31 | 3,7211 | 1,2107 | 0,2644 | 0,1454 | -0,2644 | 4,1888 | 0 |
| 32 | 3,5936 | 1,2626 | 0,192 | 0,1327 | -0,192 | 3,0411 | 0 |
| 33 | 3,4462 | 1,29 | 0,212 | 0,1142 | -0,212 | 3,3581 | 0 |
| 34 | 3,3625 | 1,2744 | 0,2055 | 0,1125 | -0,2055 | 3,2554 | 0 |
| 35 | 3,5578 | 1,1999 | 0,2334 | 0,1147 | -0,2334 | 3,698 | 0 |
| 36 | 3,5936 | 1,1976 | 0,2424 | 0,1202 | -0,2424 | 3,84 | 0 |

Test distribution is normal.

Verilerin çözümlenmesi için frekans ve yüzde dağılımlarından, merkezi eğilim ölçüsü Aritmetik Ortalama, değişkenlik ölçüsü Standart Sapma ve Varyans'dan yararlanılmıştır. İfadelerin sıralanmasında

Faktör Analizi uygulanmış ve elde edilen bilgilerin anlamlandırılmasında Varimax Rotasyon Tekniği kullanılmıştır. Araştırma sorularının bazılarının sınanmasında Bir Yönlü Varyans Analizi ve Scheffe Testi'nden yararlanılmıştır.

VI.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları, ÇMÖ'nin iki ana başlığına bağlı olarak değerlendirilmiştir.

VI.5.1. Katılımcı Özellikleri

Araştırmaya katılanların özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanan ifadeler, frekans dağılımına tabii tutulmuştur. UPI'nin araştırmaya katılan 12 akaryakıt istasyonunda görev alan 338 çalışanından, araştırmaya katılan 251 çalışana ilişkin Frekans ve Yüzde Değerleri Tablo.3'de sunulmaktadır.

Tablo.3. Katılımcı Özellikleri

| Katılımcı Profil Bilgileri Dağılımları | Frekans (n) | Yüzdesel Dağılım (%) |
|---|-------------|----------------------|
| Görev Unvanlarına Göre Dağılım | | |
| Müdür | 9 | 3,59 |
| Müdür Yardımcısı | 5 | 1,99 |
| Saha / Market Supervisörü | 8 | 3,19 |
| Akaryakıt Satış Görevlisi (Pompa Görevlisi) | 137 | 54,58 |
| Yıkama - Yağlama Görevlisi | 19 | 7,57 |
| Market Görevlisi | 49 | 19,52 |
| Mutfak ve Temizlik Görevlisi | 5 | 1,99 |
| Saha Temizlik Görevlisi (Meydancı) | 6 | 2,39 |
| Muhasebe Görevlisi | 13 | 5,18 |
| Toplam | 251 | 100,00 |
| Cinsiyetlere Göre Dağılım | | |
| Kadın | 18 | 7,17 |
| Erkek | 233 | 92,83 |
| Toplam | 251 | 100,00 |
| Yaşlara Göre Dağılım | | |
| 18 - 25 yaş | 53 | 21,11 |
| 26 - 33 yaş | 77 | 30,68 |
| 34 - 41 yaş | 81 | 32,27 |
| 42 - 49 yaş | 33 | 13,15 |
| 50 yaş ve üzeri | 7 | 2,79 |
| Toplam | 251 | 100,00 |
| İstanbul'da Yaşama Süresine Göre Dağılım | | |
| 1 - 5 yıl | 23 | 9,16 |
| 6 - 10 yıl | 18 | 7,17 |
| 11 - 15 yıl | 36 | 14,34 |
| 16 - 20 yıl | 46 | 18,33 |
| 21 yıl ve üzeri | 128 | 51,00 |
| Toplam | 251 | 100,00 |
| Medeni Duruma Göre Dağılım | | |
| Bekar | 78 | 31,08 |
| Evli | 173 | 68,92 |
| Toplam | 251 | 100,00 |
| Eğitim Düzeyine Göre Dağılım | | |
| İlkokul | 76 | 30,28 |
| Ortaokul | 68 | 27,09 |
| Lise | 88 | 35,06 |
| Üniversite | 6 | 2,39 |
| Meslek Y.O. | 7 | 2,79 |
| AÖF Öğrencisi | 6 | 2,39 |
| Toplam | 251 | 100,00 |

Tablo.3. Katılımcı Özellikleri (devam)

| Genel İş Deneyimine Göre Dağılım | | |
|--------------------------------------|------------|---------------|
| 1 - 5 yıl | 67 | 26,69 |
| 6 - 10 yıl | 44 | 17,53 |
| 11 - 15 yıl | 36 | 14,34 |
| 16 - 20 yıl | 48 | 19,13 |
| 21 yıl ve üzeri | 56 | 22,31 |
| Toplam | 251 | 100,00 |
| Bu İş Yapma Deneyimine Göre Dağılım | | |
| 1 - 5 yıl | 116 | 46,22 |
| 6 - 10 yıl | 72 | 28,69 |
| 11 - 15 yıl | 29 | 11,55 |
| 16 - 20 yıl | 22 | 8,76 |
| 21 yıl ve üzeri | 12 | 4,78 |
| Toplam | 251 | 100,00 |
| ÜPÜ'de Çalışma Süresine Göre Dağılım | | |
|ay | 36 | 14,34 |
| 1 - 3 yıl | 73 | 29,08 |
| 4 - 8 yıl | 87 | 34,66 |
| 9 - 15 yıl | 40 | 15,94 |
| 16 yıl ve üzeri | 15 | 5,98 |
| Toplam | 251 | 100,00 |

VI.5.2.Çalışan Memnuniyet Boyutlarının Oluşturulması

ÇMÖ'deki ifadeler ilk önce Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin Douglas McGregor tarafından iş yaşamına uygulaması modeline göre, daha sonra da faktör analizine göre sıralanarak çalışan memnuniyeti boyutları oluşturulmaktadır.

VI.5.2.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli Esas Alınarak Oluşturulan Çalışan Memnuniyeti Boyutları

ÇMÖ'de bulunan tüm ifadeler Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin iş yaşamına uygulanması esas alınarak oluşturulmuştur. Bu sıralama yapılırken 2,2169 standart sapma değeri ile farklılığına dikkat çeken 3. ifade olan "işyerimde iş yükü dağılımı, çalışanlar arasında adil olarak yapılır" değerlendirme dışında tutulmuştur. Çalışan Memnuniyeti Boyutları-I adı altında yapılan sıralama Tablo.4'de boyut isimleri ve kapsadığı ifadeler biçiminde düzenlenmiştir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi modeli içinde yer almayan "Genel Çalışan Memnuniyeti" basamağına, bu sıralamada bir boyut olarak yer verilmiştir.

VI.5.2.2.Faktör Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Çalışan Memnuniyeti Boyutları

ÇMÖ'de bulunan tüm ifadeler için Faktör Analizi uygulanmış ve elde edilen bilgilerin daha anlamlı duruma gelmesi için veriler Varimax Rotasyon tekniğine tabii tutulmuştur. Faktör analizi sonucu 3. ve 14. ifadeler tek olarak yer aldığı için, 4., 5., 12., 23., 30. ve 31. ifadeler 0.45 yükü esas alındığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. İlgili uygulama sonucunda oluşan faktör analizi yükleri Tablo.5'de sunulmuştur.

Tablo.4. Çalışan Memnuniyeti Boyutları-I

| | Alfa | St.Ed. İfade Alfa. | Boyut Puan Ort. |
|---|--|--------------------|-----------------|
| BOYUT 1 (Ücret ve Diğer Maddi Olanaklar) | ,8859 | ,8863 | 2,5179 |
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. |
| 25 | İşimde aldığım maaş, ihtiyaçlarım için yeterlidir. | ,9435 | 2,3665 |
| 26 | İşimin sunmuş olduğu olanaklar, ihtiyaçlarımı karşılamaktadır. | ,9433 | 2,6454 |
| 27 | Başarım karşısında aldığım primlerin sıklığı ve miktarı memnun edicidir. | ,9431 | 2,5418 |
| BOYUT 2 (Güvenlik ve Çalışma Koşulları) | ,7958 | ,7914 | 3,7875 |
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. |
| 2 | İş yükümün mantıklı miktarda olduğuna inanıyorum. | ,9439 | 3,8566 |
| 4 | Çalıştığım fiziksel koşullar iyidir. | ,9433 | 3,7251 |
| 5 | Çalıştığım ortamın güvenliği, sağlığımı ve yaşamımı tehlikeye sokmayacak biçimde düzenlenmiştir. | ,9436 | 3,7211 |
| 8 | İşyerimin öncelikli uygulamalarını (promosyon, ürün, ...vb) bilirim. | ,9454 | 4,2271 |
| 28 | İşyerimde, herkese eşit fırsatlar verilir. | ,9426 | 3,4741 |
| 31 | Bu işyerinde çalışanlar, iş garantisi olduğunu bilirler. | ,9438 | 3,7211 |
| BOYUT 3 (Sosyal Ortam ve İletişim) | ,6588 | ,6748 | 3,7131 |
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. |
| 12 | İşimde takım olmak ve takım çalışması desteklenir. | ,9445 | 4,0359 |
| 13 | İşyerimde çalışanlar arasındaki olumlu iletişim, iş verimliliğimi artırır. | ,9451 | 4,4502 |
| 14 | İş saatleri dışında, iş arkadaşlarımla farklı etkinliklere katılırım. | ,9465 | 3,2749 |
| 15 | Yöneticimin, çalışanlar ile olan iletişimi çok yönlü ve güçlüdür. | ,9430 | 3,7530 |
| 17 | Yöneticim tüm kararlarında adildir. | ,9451 | 3,6614 |
| 22 | Ailevi sorunlarımın çözümünde, işyerimden sürekli destek alırım. | ,9430 | 3,1036 |
| BOYUT 4 (Saygınlık ve Kabul Görme) | ,8808 | ,8808 | 3,4701 |
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. |
| 16 | Yöneticimden sık sık sözlü onay ve pozitif değerlendirmeler alırım. | ,9429 | 3,6335 |
| 18 | Farklı uygulamalar olması durumunda, işyerimde fikrim sorulur. | ,9424 | 3,3506 |
| 19 | İşyerimde farklı görüşler desteklenir ve dikkate alınır. | ,9428 | 3,3705 |
| 20 | İşyerimde birey olarak tanınırım ve bireysel farklılıklarına saygı duyulur. | ,9438 | 3,9522 |
| 21 | İşyerimde, aileme önem verilir. | ,9433 | 3,5458 |
| 23 | Başarımlarımın, hangi ölçülere göre değerlendirildiğini bilirim. | ,9438 | 3,6096 |
| 24 | İşimde başarımlarım yüksek olduğunda, ödüllendirileceğimi bilirim. | ,9432 | 3,3506 |
| 29 | İşimde ilerleme fırsatları vardır. | ,9428 | 2,9482 |

Tablo.4. Çalışan Memnuniyeti Boyutları-I (devam)

| BOYUT 5 (Kendini Geliştirme ve Eğitim) | | | | |
|--|---|---------|----------|-----------|
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. | İf. St.S. |
| 1 | İşimde, benden ne beklendiğini bilirim. | ,9454 | 4,3426 | 0,8403 |
| 6 | İşimi farklı ve eğlenceli buluyorum. | ,9442 | 3,5378 | 1,2937 |
| 7 | Çalışma saatlerimin esnekliği, bana farklı uğraş alanları yaratır. | ,9456 | 3,3068 | 1,3673 |
| 9 | İşimi iyi yapabilmem için, sık sık bilgilendirilirim. | ,9446 | 4,1793 | 0,9694 |
| 10 | İşimde ilerlemem için, sürekli eğitim fırsatları vardır. | ,9436 | 3,5418 | 1,3028 |
| 11 | Bir müşteri memnun olmadığında, onun problemini nasıl çözebileceğimi bilirim. | ,9453 | 4,2829 | 0,8875 |
| 30 | Bir yıl önceyi düşündüğümde, motivasyonum ve başarımla daha yüksektir. | ,9441 | 3,5857 | 1,2344 |
| BOYUT 6 (Genel Çalışan Memnuniyeti) | | | | |
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. | İf. St.S. |
| 32 | Önümüzdeki beş yıl içinde, ...'de çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum. | ,9430 | 3,5936 | 1,2626 |
| 33 | Bir kez daha seçme şansım olsaydı, ...'de çalışmayı tercih ederdim. | ,9433 | 3,4462 | 1,2900 |
| 34 | Her arkadaşşıma ...'de çalışmayı öneririm. | ,9432 | 3,3625 | 1,2744 |
| 35 | Her şeyi düşündüğümde, işimden memnunum diyebilirim. | ,9428 | 3,5578 | 1,1999 |
| 36 | Her şeyi düşündüğümde, ...'de çalışmaktan memnunum diyebilirim. | ,9423 | 3,5936 | 1,1976 |

Tablo.5. Faktör Analizi Sonuçları

| İfade No. | Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 | Faktör 5 | Faktör 6 |
|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 22 | ,718 | | | | | |
| 21 | ,710 | | | | | |
| 19 | ,700 | | | | | |
| 18 | ,688 | | | | | |
| 15 | ,620 | | | | | |
| 20 | ,598 | | | | | |
| 24 | ,577 | | | | | |
| 29 | ,521 | | | | | |
| 33 | | ,844 | | | | |
| 34 | | ,807 | | | | |
| 36 | | ,757 | | | | |
| 32 | | ,731 | | | | |
| 35 | | ,657 | | | | |
| 25 | | | ,841 | | | |
| 26 | | | ,827 | | | |
| 27 | | | ,708 | | | |
| 28 | | | ,491 | | | |

Tablo.5. Faktör Analizi Sonuçları (devam)

| | | | | | | |
|----|--|--|--|------|------|------|
| 17 | | | | ,669 | | |
| 9 | | | | ,585 | | |
| 16 | | | | ,562 | | |
| 2 | | | | ,491 | | |
| 10 | | | | ,467 | | |
| 11 | | | | | ,806 | |
| 8 | | | | | ,749 | |
| 13 | | | | | ,635 | |
| 1 | | | | | ,506 | |
| 7 | | | | | | ,870 |
| 6 | | | | | | ,585 |

Faktör analizi sonucunda; anlamlılık düzeyi (Sig.) 0.000 değeri ile Bartlett's Testi ifadelerin birbirleriyle korelasyonları olduğu, ifadelerin ortak varyansı olan Kaiser – Meyer – Olkin örneklem ölçümü olan .921 değeri de ifadeler ile faktör analizi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizinin varyans değerleri Tablo.6'da verilmiştir.

Tablo.6. Varyans Değerleri

| Bileşenler | Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı | | |
|------------|---|-----------|-------------|
| | Toplam | Varyans % | Yığılmalı % |
| 1 | 4,652 | 16,614 | 16,614 |
| 2 | 4,040 | 14,428 | 31,042 |
| 3 | 3,199 | 11,426 | 42,468 |
| 4 | 2,506 | 8,951 | 51,419 |
| 5 | 2,377 | 8,490 | 59,908 |
| 6 | 1,503 | 5,369 | 65,277 |

ÇMÖ için yapılan faktör analizi sonucunda ifadeler Çalışan Memnuniyeti Boyutları-II adı altında Tablo.7'de boyut isimleri ve kapsadığı ifadeler biçiminde gruplandırılmıştır.

Tablo.7. Çalışan Memnuniyeti Boyutları-II

| Faktör Analizi Sonuçları Esas Alınarak Oluşturulan Çalışan Memnuniyeti Boyutları-II | | | | Alfa | St.Ed. İfade Alfa. | Boyut Puan Ort. |
|---|--|--|--|---------|--------------------|-----------------|
| BOYUT 1 (Bireysel Bilinirlik ve Kabul Görme) | | | | ,8957 | ,8961 | 3,4218 |
| İf. | Açıklama | | | İf. Al. | İf. A.O. | İf. St.S. |
| 22 | Ailevi sorunlarının çözümünde, işyerimden sürekli destek alırım. | | | ,9430 | 3,1036 | 1,3316 |
| 21 | İşyerimde, aileme önem verilir. | | | ,9433 | 3,5458 | 1,2526 |
| 19 | İşyerimde farklı görüşler desteklenir ve dikkate alınır. | | | ,9428 | 3,3705 | 1,3123 |
| 18 | Farklı uygulamalar olması durumunda, işyerimde fikrim sorulur. | | | ,9424 | 3,3506 | 1,3404 |
| 15 | Yöneticimin, çalışanlar ile olan iletişimi çok yönlü ve güçlüdür. | | | ,9430 | 3,7530 | 1,2786 |
| 20 | İşyerimde birey olarak tanınırım ve bireysel farklılıklarım saygı duyulur. | | | ,9438 | 3,9522 | 1,0028 |
| 24 | İşimde başarımla yüksek olduğunda, ödüllendirileceğimi bilirim. | | | ,9432 | 3,3506 | 1,4102 |
| 29 | İşimde ilerleme fırsatları vardır. | | | ,9428 | 2,9482 | 1,3890 |

Tablo.7. Çalışan Memnuniyeti Boyutları-II (devam)

| BOYUT 2 (Genel Çalışan Memnuniyeti) | | | |
|--|---|---------|----------|
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. |
| | | ,9177 | ,9180 |
| | | | 3,5108 |
| 33 | Bir kez daha seçme şansım olsaydı, BP' de çalışmayı tercih ederdim. | ,9433 | 3,4462 |
| 34 | Her arkadaşşıma BP' de çalışmayı öneririm. | ,9432 | 3,3625 |
| 36 | Her şeyi düşündüğümde, BP' de çalışmaktan memnunum diyebilirim. | ,9423 | 3,5936 |
| 32 | Önümüzdeki beş yıl içinde, BP' de çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum. | ,9430 | 3,5936 |
| 35 | Her şeyi düşündüğümde, işimden memnunum diyebilirim. | ,9428 | 3,5578 |
| | | ,8780 | ,8775 |
| | | | 2,7570 |
| BOYUT 3 (Maddi Olanaklar ve Eşit Haklar) | | | |
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. |
| 25 | İşimde aldığım maaş, ihtiyaçlarım için yeterlidir. | ,9435 | 2,3665 |
| 26 | İşimin sunmuş olduğu olanaklar, ihtiyaçlarımı karşılamaktadır. | ,9433 | 2,6454 |
| 27 | Başarım karşısında aldığım primlerin sıklığı ve miktarı memnun edicidir. | ,9431 | 2,5418 |
| 28 | İşyerimde, herkese eşit fırsatlar verilir. | ,9426 | 3,4741 |
| | | ,7414 | ,7558 |
| | | | 3,7745 |
| BOYUT 4 (İletişim ve İş Güvenliği) | | | |
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. |
| 17 | Yöneticim tüm kararlarında adildir. | ,9451 | 3,6614 |
| 9 | İşimi iyi yapabilmem için, sık sık bilgilendirilirim. | ,9446 | 4,1793 |
| 16 | Yöneticimden sık sık sözlü onay ve pozitif değerlendirmeler alırım. | ,9429 | 3,6335 |
| 2 | İş yükümün mantıklı miktarda olduğuna inanıyorum. | ,9439 | 3,8566 |
| 10 | İşimde ilerlemem için, sürekli eğitim fırsatları vardır. | ,9436 | 3,5418 |
| | | ,7028 | ,6999 |
| | | | 4,3257 |
| BOYUT 5 (Görevin İçeriği ve Sorumluluk) | | | |
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. |
| 11 | Bir müşteri memnun olmadığında, onun problemini nasıl çözebileceğimi bilirim. | ,9453 | 4,2829 |
| 8 | İşyerimin öncelikli uygulamalarını (promosyon, ürün, ...vb) bilirim. | ,9454 | 4,2271 |
| 13 | İşyerimde çalışanlar arasındaki olumlu iletişim, iş verimliliğimi artırır. | ,9451 | 4,4502 |
| 1 | İşimde, benden ne beklendiğini bilirim. | ,9454 | 4,3426 |
| | | ,5816 | ,5822 |
| | | | 3,4223 |
| BOYUT 6 (İş ve Yaşam Motivasyonu) | | | |
| İf. | Açıklama | İf. Al. | İf. A.O. |
| 7 | Çalışma saatlerimin esnekliği, bana farklı uğraş alanları yaratır. | ,9456 | 3,3068 |
| 6 | İşimi farklı ve eğlenceli buluyorum. | ,9442 | 3,5378 |
| | | | 1,2937 |

VI.5.2.3.İki Farklı Biçimde Oluşturulan Çalışan Memnuniyeti Boyutlarının Karşılaştırılması

Yapılan iki sıralamaya bağlı olarak oluşturulan Çalışan Memnuniyeti Boyutları-I (ÇMB-I) ve Çalışan Memnuniyeti Boyutları-II (ÇMB-II) karşılaştırılarak incelenmiştir. Maslow'un modeline yapılan bazı müdahalelere bağlı olarak oluşturulan ÇMB-I altı ana boyuttan, Faktör Analizi sonucu oluşturulan ÇMB-II altı ana boyuttan oluşmuştur.

ÇMB-I'de birinci boyut olan "Ücret ve Diğer Maddi Olanaklar" boyutu, ÇMB-II'de üçüncü boyut "Maddi Olanaklar ve Eşit Haklar" boyutu olarak bir ifade farklılığı ile oluşmuştur. Çalışan memnuniyetinde bu boyutun önemli olduğu her iki sıralamada dikkat çekerken, ÇMB-II'deki boyut altında yer alan "işyerimde, herkese eşit fırsatlar verilir" ifadesi Adams'ın Eşitlik Modeli'nin önemini de ortaya çıkarmaktadır.

ÇMB-I'de ikinci boyut olan "Güvenlik ve Çalışma Koşulları" boyutu altında sıralanan altı ifadenin üçü (4., 8. ve 31. ifadeler), faktör analizi sonucunda değerlendirme dışı bırakılmıştı. Diğer üç ifadenin ise, ÇMB-II'nin üç ana boyutu altında yer aldıkları ve buldukları boyut altında tamamlayıcı bir anlam taşıdıkları görülmektedir. Örneğin; 2. ifade olan "iş yükümün mantıklı miktarda olduğuna inanıyorum" ifadesi, ÇMB-II'de "İletişim ve İş Güvenliği" boyutu altında yer almış ve boyutu güçlendirmiştir.

ÇMB-I'de üçüncü boyut olan "Sosyal Ortam ve İletişim" boyutu altında sıralanan altı ifadeden dördünün ÇMB-II'nin üç ana boyutu altında toplandıkları görülmüştür. ÇMB-II'nin "Bireysel Bilinirlik ve Kabul Görme" boyutu altında yer alan 15. ve 22. ifadelerin, "Görevin İçeriği ve Sorumluluk" boyutu altında yer alan 13. ifadenin ve "İletişim ve İş Güvenliği" başlığı altında yer alan 17. ifadenin, buldukları boyutu "İletişim" önemi ve gerekliliği açısından desteklemekte ve güçlendirmekte olduğu düşünülmektedir.

ÇMB-I'de dördüncü boyut olan "Saygınlık ve Kabul Görme" başlığı altında sıralanan sekiz ifadeden altısı, ÇMB-II'de birinci boyut olan "Bireysel Bilinirlik ve Kabul Görme" boyutu altında da toplanmıştır. İki sıralamada özellikle bu karşılaştırma tamamen Maslow'un hiyerarşisinin "Saygınlık İhtiyaçları" basamağını gerçekleştirmektedir.

Maslow'un modelinin en son basamağı ve ÇMB-I'in beşinci boyutu olan "Kendini Geliştirme ve Eğitim" boyutu altında sıralanan ifadelerin beşi ÇMB-II'in üç boyutu altında toplanmıştır. ÇMB-II'nin "İletişim ve İş Güvenliği", "Görevin İçeriği ve Sorumluluk" ve "İş ve Yaşam Motivasyonu" boyutları altında toplanan bu ifadelerin karşılığı, Maslow'un "Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları"nın ve Herzberg' in "Özendirici Boyutları"dır.

ÇMB-I'de altıncı boyut olan "Genel Çalışan Memnuniyeti" boyutu, Maslow'un modelinde yer almamaktadır. ÇMÖ'nin geliştirilmesi sürecinde önemi ve gerekliliği açıklanan bu boyut, faktör analizi sonucu oluşan ÇMB-II'de ikinci boyut olarak ve aynı ifadeleri kapsayan biçimde oluşmuştur.

İki sıralamadaki çalışan memnuniyeti boyutları ele alındığında, günümüz çalışanlarının memnuniyetini oluşturan boyutların geçmişte öngörülen içsel ve dışsal unsurlara benzer biçimde devam ettiği düşünülmektedir. Maslow'un hiyerarşisinin iş yaşamında uygulanmış halinin örgütsel ortamda çalışan memnuniyeti boyutlarını belirlemede etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmada açıklanmaya çalışılan ve her iki sıralamada belirgin olarak ortaya çıkan "Genel Çalışan Memnuniyeti" boyutu, her şey bir tarafa bırakıldığında genel görüşü belirlemede belirgin bir boyut olarak yer almaktadır.

VI.5.3.Çalışan Memnuniyeti Boyutlarının Önem Düzeyi

Akaryakıt istasyonları çalışanlarının memnuniyetini oluşturan boyutları gösteren iki sıralamanın boyut ortalama puan değerlerinin önem düzeyine göre sıralaması yapılarak, boyutların önem düzeyi belirlenmiştir. Ayrıca bu sıralama ÇMÖ'de "İş Memnuniyeti" başlığı altında otuz yedinci (37.) ifade olarak yer alan, açık uçlu sorunun bulgularına dayanılarak değerlendirilmiştir.

ÇMÖ'de yer alan ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li likert ölçeği kullanılmasına rağmen, boyutların önem sıralaması yapılırken bir başka değerlendirme ölçütüne ihtiyaç duyulmuştur. Dolayısıyla, önem düzeyi sıralamasında 3'lü bir değerlendirme ölçütü kullanılmıştır. Buna göre; 1 – 2,4 arası boyut ortalama değeri için "Memnuniyetsizlik", 2,5 – 3,5 arası boyut ortalama değeri için "Nötr" ve 3,6 – 5 arası boyut ortalama değeri için "Memnuniyet" ölçütleri kullanılarak, iki sıralamanın boyutlarının ortalama puan değerleri "Tablo 8"deki biçimiyle tekrar değerlendirilmiştir.

ÇMÖ içinde otuz yedinci (37.) ifade olan açık uçlu soruda çalışandan, işyerinde memnuniyetini nelerin yükselteceğini yazması istenmiştir. Ankete katılan bireylerin 27'si bu alana üç istek, 71'i iki istek ve 149'da tek istek belirtmiştir. Ankete katılan 102 çalışan, bu alanı boş bırakmıştır. Bu maddede yer alan 247 istek Spector'un Çalışan Tatmini Ölçeği'nde bulunan 9 alt boyuta göre sınıflandırılmıştır. Nitel araştırma bulguları olarak "Tablo 9"da yer verilen sınıflandırmadaki alt boyutlar; ücret, ilerleme, yönetici, sosyal haklar, ödüller, örgütsel normlar, çalışma arkadaşları, işin doğası ve iletişim'dir [26].

Tablo.8. Çalışan Memnuniyeti Boyutlarının Öncelik Sıralaması

| Boyut No. | Çalışan Memnuniyeti Boyutları-I | Boyut Ort. Puan Değerl. | Boyut No. | Çalışan Memnuniyeti Boyutları-II | Boyut Ort. Puan Değerl. |
|-----------|---------------------------------|-------------------------|-----------|------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Ücret ve Diğer Maddi Olanaklar | 2,5179 | 3 | Maddi Olanaklar ve Eşit Haklar | 2,7570 |
| 4 | Saygınlık ve Kabul Görme | 3,4701 | 1 | Bireysel Bilinirlik ve Kabul Görme | 3,4218 |
| 6 | Genel Çalışan Memnuniyeti | 3,5108 | 6 | İş ve Yaşam Motivasyonu | 3,4223 |
| 3 | Sosyal Ortam ve İletişim | 3,7131 | 2 | Genel Çalışan Memnuniyeti | 3,5108 |
| 2 | Güvenlik ve Çalışma Koşulları | 3,7875 | 4 | İletişim ve İş Güvenliği | 3,7745 |
| 5 | Kendini Geliştirme ve Eğitim | 3,8253 | 5 | Görevin İçeriği ve Sorumluluk | 4,3257 |

Tablo.9'daki sıralamalar incelendiğinde akaryakıt istasyonları çalışanlarının nötr ve memnuniyetsizlik durumuna daha yakın gösteren boyutun ücret ve diğer maddi olanaklardan kaynaklandığı belirlenmektedir. Akaryakıt istasyonu çalışanlarının çoğunluğu asgari ücret

düzeyinde çalışmakta olduğu düşünüldüğünde, bunun ülkenin ekonomik koşullarına bağlı olarak yanıtıcı olmadığı düşünülmektedir. Ücret düzeyi bazı istasyonlarda, yönetimin kararı olarak değişmektedir. İstasyon yöneticileri ve yardımcıları herkesin aldığı ücretin çok düşük olduğunu belirtmektedir. Son dönemde özellikle akaryakıt satış elemanlarının müşteriden aldıkları bahşişin azalması ya da ortadan kalkmaya başlaması, bu konudaki memnuniyetsizliği arttırmıştır. Bu durumun en temel iki nedeni, yazar kasa uygulamasının başlaması ve hızla artan kredi kartlarıyla ödeme yapılmasıdır. Bu konuyu sorun olarak görmeyenlerin çoğunluğun emekli, yan geliri olan, eşi ve çocukları çalışan veya akaryakıt istasyonu sahibinin yakını olan çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo.9. Nitel Araştırma Bulguları

| Boyutlar | İstek Tekrar Sayısı |
|---------------------|---------------------|
| Ücret | 79 |
| Yönetici | 53 |
| İletişim | 35 |
| Sosyal Haklar | 26 |
| Ödüller | 20 |
| Çalışma Arkadaşları | 17 |
| Örgütsel Normlar | 7 |
| İlerleme | 6 |
| İşin Doğası | 4 |
| Toplam | 247 |

İşin, diğer insanlar tarafından algılanma biçimi, akaryakıt istasyonu çalışanlarında kısmen de olsa kendilerini aşağıda, yetersiz görme...vb bir eğilime neden olmuş görünmektedir. Saygınlık, bireysel bilinirlik, iş ve yaşam motivasyonu puan değerlerinin 3,40 civarında olma nedenlerinin başlıca nedeni sürekli hizmet sundukları grup ile kendilerini karşılaştırmaları ve müşterilerden aldıkları negatif tutum ve davranışlar olabilir. Bunun yanında en belirgin husus, istasyon sahiplerinin sürekli olarak onları yasal olmayan satış yapabilme potansiyeli olan çalışan olarak görmesi ve UPI merkezin kendilerine sağlanan imkanlar konusunda çözüm üretmiyor olmasıdır. Ancak bu boyutların oluşan puan değerinin memnuniyete yakın olmasının nedenleri UPI adı altında çalışıyor olmak, onun çalışmanı olduğunu söyleyebilmek, UPI merkezden gelenlerin onlara insan olarak değer vermesi, prosedüre bağlı olmada alınan primler, hediyeler, sağlık problemleri durumunda ailesine ve çocuklarına yapılan destekler olarak açıklanabilir.

Akaryakıt istasyonlarında tanımlanmış bir insan kaynakları politikasının bulunmaması ve tüm süreçlerdeki eksiklikler hissedilmektedir. Örneğin; istasyon içinde performans değerlendirme, ücret ve terfi sistemi bulunmamaktadır. Özellikle genç çalışanlar bu konudaki şikayetlerini dile getirmektedir. Bu sistemler olmadığı için sosyal haklarının yetersiz olduğunu ("Tablo 9"da 26

kişi) veya ödül alamadıkları (“Tablo 9”de 20 kişi) söylemektedirler. Bu sistemler olmamasına rağmen, istasyonda akaryakıt satış görevlisi olarak işe başlayıp, yönetici konumunda olan çalışanlar bulunmaktadır.

Ulaşılan verilerde ve yapılan tüm görüşmelerde istasyon içinde adaletsizlikten şikayet edilmemiş ve bir memnuniyetsizlik dile getirilmemiştir. Herkes, tüm çalışanlara eşit koşullar ve eşit iş miktarı sunulduğu konusunda genelde hem fikirdir. Buna karşılık, iletişim açısından memnuniyetsizliğin yükseldiği istasyonların özellikle yönetici yönelimli olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yakın akrabalarından oluşan bir çalışan topluluğun olduğu istasyonlarda, çalışanlar arasında iletişim sorunları yaşanmaktadır. Ancak çok belirgin bir iletişim problemleri yaygın olmasına rağmen, bazı istasyon çalışanları genel iletişim ortamından şikayet etmektedir.

İş güvenliği, çalışma koşulları ve iletişim puan değerlerinin 4’e yakın ve bu konuda genel memnuniyetlerinin olması şu nedenler ile açıklanabilir. Araştırmanın yapıldığı tüm istasyonlarda çalışanlar sigortalı olarak çalışıyordu. İş kazaları ve diğer tehlikeli durumlar için tüm önlemler UPI Merkez, istasyon sahibi ve yöneticileri tarafından alınmıştır. Güvenlikleri ve sağlıkları konusunda kendi yapmaları gerekenler ve dikkat etmeleri gereken tüm durumlar hepsi tarafından bilinmektedir. Ayrıca altı ayda bir yapılması gereken sağlık kontrollerini düzenli yaptıran istasyon bulunmaktadır. Bu konudaki en önemli şikayetler ise vardiya (08:00 – 16:00, 16:00 – 24:00, 24:00 – 08:00) ile çalışıyor olmak, açık alanda çalışanlar için sıcak – soğuk hava koşulları ve genelde tüm istasyon çalışanlarını ilgilendiren sürekli ayakta durma zorunluluğudur. UPI Merkez hem soğuk – sıcak hava koşulları hem de kurumsal tanınırlık açısından mevsim koşullarına uygun kıyafetleri ve ortamın tehlikeli olmasından anti-statik ayakkabı giyimini zorunlu tutarak, istasyon sahipleriyle yaptığı anlaşmalara bağlı olarak çalışanlara bunları ücretsiz sağlamaktadır.

Her türlü eğitim (ürün tanıtımı, satış, iletişim...vb) UPI Merkez’in görevlendirdiği bölge eğitim sorumluları tarafından gerçekleştirilmektedir. UPI Merkez akaryakıt istasyon sahiplerinin, yönetici ve yardımcılarının ve diğer tüm çalışanların eğitimlerini gerçekleştirmektedir. Sürekli olarak eğitim yapılmıyor olsa da, sürekli olarak değişimler, uygulamalar, ürünler...vb hakkında bilgilendirilme yapılıyor, bu konuda el kitapçıkları, uygulama kartları, broşürler ve diğer yazılı materyaller hazırlanarak çalışanlara sunulmaktadır. Görevin içeriği ve sorumlulukları konusunda o kadar çok bilgilendirme ve yönlendirme yapılıyor ki, bu konudaki memnuniyetlerinin yüksek olması esasında kendilerine sunulan eğitimler ve bilgilendirmelerden kaynaklanmaktadır.

VI.5.4. Demografik Özellikler Esas Alınarak Memnuniyet Boyutları Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Katılımcıların demografik özellikleri ile ÇMB-I ve ÇMB-II’de sıralan çalışan memnuniyeti boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için veriler Bir Yönlü Varyans Analizi’nde Scheffe testine tabii tutulmuştur. Test sonuçlarına göre, görev adı, cinsiyet, yaş, İstanbul’da yaşama süresi, yaşamın ilk on beş yılının geçirildiği il, medeni durum, eğitim düzeyi, iş deneyim süresi ve UPI’de çalışma süresine bağlı özellikler ile ÇMB-I ve ÇMB-II boyutları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Sadece “bu işi yapma süresi” ile ÇMB-I’nin birinci boyutu olan ücret ve diğer maddi olanaklar boyutu arasında anlamlı fark saptanmıştır. Boyutun ANOVA testindeki F değeri olan 3,454 tekabül eden anlamlılık düzeyi (Sig.) 0.009 olduğundan birinci boyut ile diğer boyutlar arasında bu değişkene bağlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucuna göre; gruplar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Burada 11 – 15 yıldır bu işi yapanlar ile 1 – 5 yıl ve 6 – 10 yıldır bu işi yapanlar arasında fark olduğu görülmektedir.

VI.5.5. Akaryakıt İstasyonları Esas Alınarak Memnuniyet Boyutları Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Araştırmaya katılan akaryakıt istasyonları İstasyon I’den İstasyon XII’ye kadar sıralanmıştır. Araştırmaya katılan akaryakıt istasyonları itibariyle ÇMB-I ve ÇMB-II’de sıralan çalışan memnuniyeti boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için veriler Bir Yönlü Varyans Analizi’nde Scheffe testine tabii tutulmuştur.

ÇMB-I’in beşinci boyutu olan “kendini geliştirme ve eğitim” boyutu dışında, akaryakıt istasyonları ile ÇMB-I’nin diğer boyutları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Boyutları ANOVA testindeki F değerleri ve anlamlılık düzeyleri Tablo.10’da sunulmuştur.

Bu farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucuna göre; bazı istasyonlar itibariyle memnuniyet boyutları arasındaki fark 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu farklılık Tablo.11’de istasyonlar arasındaki ortalamalar farkında görülmektedir.

İstasyon IV ve İstasyon V’in çalışanlarının memnuniyet boyutları itibariyle memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. İstasyon VII’nin ücret ve diğer maddi olanaklar, saygınlık ve kabul görme ve genel çalışan memnuniyeti boyutlarına bağlı çalışan memnuniyetinin İstasyon IV ve İstasyon V’e göre daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Ayrıca İstasyon I'in güvenlik ve çalışma koşulları, saygınlık ve kabul görme ve genel çalışan memnuniyeti boyutlarına bağlı çalışan memnuniyetinin, İstasyon IV'den daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İstasyon IV'ün çok profesyonel olarak müşteri memnuniyetini sağlamak için yaptıkları uğraşımın yanında, çalışanlarının memnuniyet düzeyinin diğer istasyonlara göre düşük olduğu görülmektedir.

Tablo.10. ÇMB-I'nin Bir Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| ÇMB-I Boyut No. | İstasyon Adı | İstasyon Adı | Ortalamalar Farka |
|-----------------|---------------|--------------|-------------------|
| Boyut 1 | İstasyon VII | İstasyon I | 5,8142* |
| | | İstasyon IV | 7,0015* |
| | | İstasyon V | 6,3497* |
| | İstasyon XII | İstasyon IV | 4,6383* |
| | | İstasyon V | 3,9864* |
| Boyut 2 | İstasyon I | İstasyon IV | 5,7372* |
| Boyut 3 | İstasyon I | İstasyon IV | 5,2637* |
| Boyut 4 | İstasyon I | İstasyon IV | 8,6384* |
| | İstasyon VII | İstasyon IV | 12,533* |
| | | İstasyon V | 9,6928* |
| | İstasyon XI | İstasyon IV | 10,0416* |
| | İstasyon X | İstasyon IV | 9,5965* |
| Boyut 6 | İstasyon I | İstasyon IV | 5,5881* |
| | İstasyon VIII | İstasyon IV | 8,0853* |
| | | İstasyon V | 6,5774* |
| | İstasyon VII | İstasyon IV | 9,521* |
| | | İstasyon V | 8,0131* |
| | İstasyon III | İstasyon IV | 5,2432* |
| | İstasyon XII | İstasyon IV | 6,974* |
| | | İstasyon V | 5,4661* |

Tablo.11. ÇMB-I'nin Scheffe Testi Sonuçları

| ÇMB-I Boyutları | | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortal. | F | Anl. Düzeyi |
|--------------------------------|---------------|-----------------|-----|----------------|-------|-------------|
| Ücret ve Diğer Maddi Olanaklar | Gruplar Arası | 947,10 | 11 | 86,1 | 7,93 | ,000 |
| | Gruplar İçi | 2594,92 | 239 | 10,857 | | |
| | Toplam | 3542,02 | 250 | | | |
| Güvenlik ve Çalışma Koşulları | Gruplar Arası | 1141,07 | 11 | 103,734 | 4,702 | ,000 |
| | Gruplar İçi | 5272,95 | 239 | 22,063 | | |
| | Toplam | 6414,03 | 250 | | | |
| Sosyal Ortam ve İletişim | Gruplar Arası | 737,21 | 11 | 67,019 | 3,683 | ,000 |
| | Gruplar İçi | 4348,70 | 239 | 18,195 | | |
| | Toplam | 5085,92 | 250 | | | |
| Saygınlık ve Kabul Görme | Gruplar Arası | 3365,52 | 11 | 305,957 | 6,797 | ,000 |
| | Gruplar İçi | 10758,13 | 239 | 45,013 | | |
| | Toplam | 14123,65 | 250 | | | |
| Kendini Geliştirme ve Eğitim | Gruplar Arası | 621,14 | 11 | 56,468 | 2,57 | ,004 |
| | Gruplar İçi | 5250,36 | 239 | 21,968 | | |
| | Toplam | 5871,50 | 250 | | | |
| Genel Çalışan Memnuniyeti | Gruplar Arası | 2173,40 | 11 | 197,582 | 9,222 | ,000 |
| | Gruplar İçi | 5120,62 | 239 | 21,425 | | |
| | Toplam | 7294,02 | 250 | | | |

Yukarıda ÇMB-I'in boyutları için yapılan analiz uygulamaları ÇMB-II'in boyutlarına da uygulanmıştır. ÇMB-II'in "görevin içeriği ve sorumluluk" ve "iş ve yaşam motivasyonu" boyutları dışında, akaryakıt istasyonları ile ÇMB-II'nin diğer boyutları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Boyutları ANOVA testindeki F değerleri ve anlamlılık düzeyleri Tablo.12'de sunulmuştur.

Tablo.12. ÇMB-II'nin Bir Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| ÇMB-II Boyutları | | Kareler Toplamı | Sd | Kareler Ortal. | F | Anl. Düzeyi |
|------------------------------------|---------------|-----------------|-----|----------------|-------|-------------|
| Bireysel Bilinirlik ve Kabul Görme | Gruplar Arası | 3730,101 | 11 | 339,100 | 6,878 | ,000 |
| | Gruplar İçi | 11782,69 | 239 | 49,300 | | |
| | Toplam | 15512,79 | 250 | | | |
| Genel Çalışan Memnuniyeti | Gruplar Arası | 2173,40 | 11 | 197,582 | 9,222 | ,000 |
| | Gruplar İçi | 5120,62 | 239 | 21,425 | | |
| | Toplam | 7294,02 | 250 | | | |
| Maddi Olanaklar ve Eşit Haklar | Gruplar Arası | 1470,88 | 11 | 133,717 | 7,883 | ,000 |
| | Gruplar İçi | 4053,91 | 239 | 16,962 | | |
| | Toplam | 5524,80 | 250 | | | |
| İletişim ve İş Güvenliği | Gruplar Arası | 858,87 | 11 | 78,080 | 4,277 | ,000 |
| | Gruplar İçi | 4363,04 | 239 | 18,255 | | |
| | Toplam | 5221,92 | 250 | | | |
| Görevin İçeriği ve Sorumluluk | Gruplar Arası | 56,73 | 11 | 5,158 | 1,244 | ,259 |
| | Gruplar İçi | 990,86 | 239 | 4,146 | | |
| | Toplam | 1047,60 | 250 | | | |
| İş ve Yaşam Motivasyonu | Gruplar Arası | 25,18 | 11 | 2,289 | 0,695 | ,743 |
| | Gruplar İçi | 787,28 | 239 | 3,294 | | |
| | Toplam | 812,46 | 250 | | | |

Bu farkın kaynağını saptamak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucuna göre bazı istasyonlar itibariyle memnuniyet boyutları arasındaki fark 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu farklılık Tablo.13'de istasyonlar arasındaki ortalamalar farkında görülmektedir.

İstasyon I'in bireysel bilinirlik ve kabul görme, genel çalışan memnuniyeti ve iletişim ve iş güvenliği boyutlarında sağlamış olduğu çalışan memnuniyetini, maddi olanaklar ve eşit haklar boyutunda sürdüremediği görülmektedir. İstasyon IV ve İstasyon V'in çalışanlarının memnuniyetsizliği ÇMB-I'in boyutlarındaki sonuçlara benzer çıkmaktadır.

VI.5.6.Sosyal Beğenirlik Durumu

Anket katılımcılarının bazılarının tüm yanıtlarım olumsuz olmasın ya da ne olduğunu tam anlayamadığı ifadeleri sosyal beğenirlik etkisiyle olumlu yanıtladığı gözlemlenmiştir. Ayrıca anket doldurma sırasında eğer yanında yönetici veya müdahale etmeye kalkışan bir çalışma arkadaşı olduğu durumlarda anketi olumlu doldurma eğiliminin olduğu belirlenmiştir. Anketin uygulanma nedeni ve sonuçları konusunda tam ikna olmayan katılımcılarda, anketi olumlu doldurma eğilimi gözlemlenmiştir.

Tablo.13. ÇMB-II'nin Scheffe Testi Sonuçları

| ÇMB-II Boyut No. | İstasyon Adı | İstasyon Adı | Ortalamalar Farkı |
|------------------|---------------|--------------|-------------------|
| Boyut 1 | İstasyon I | İstasyon IV | 8,9497* |
| | İstasyon VII | İstasyon IV | 12,9880* |
| | | İstasyon V | 10,3791* |
| | İstasyon XII | İstasyon IV | 10,5863* |
| Boyut 2 | İstasyon I | İstasyon IV | 5,5881* |
| | İstasyon VIII | İstasyon IV | 8,0853* |
| | | İstasyon V | 6,5774* |
| | İstasyon VII | İstasyon IV | 9,5210* |
| | | İstasyon V | 8,0131* |
| | İstasyon III | İstasyon IV | 5,2432* |
| | İstasyon XII | İstasyon IV | 6,9740* |
| İstasyon V | | 5,4661* | |
| Boyut 3 | İstasyon VII | İstasyon I | 6,2931* |
| | | İstasyon IV | 8,7973* |
| | | İstasyon V | 8,0588* |
| | İstasyon XII | İstasyon IV | 5,8358* |
| | | İstasyon V | 5,0973* |
| Boyut 4 | İstasyon I | İstasyon IV | 5,0718* |

VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma sonucunda, akaryakıt istasyonlarında ilk memnuniyet boyutunun “ücret ve diğer maddi olanaklar” olduğu görülmüştür. Sektör içinde genel olarak çalışanlara sunulan olanakların yetersizliği bunun nedeni olarak görülebilir. İkinci memnuniyet boyutu “saygınlık ve kabul görme” olarak ortaya çıkmıştır. Maslow’un hiyerarşisinin dördüncü basamağı olmakla birlikte, sektör içinde çalışanların kendini yetersiz, değersiz, aşağıda görmesi, kötü davranışa muhatap kalması, yönetimin olumsuz davranışları,...vb gibi durumlar esasında çalışan ihtiyacının farklılığı ve yönetimin mensup olduğu kültürel özellikler ile sektörel özelliklerin bir sonucunun ortaya çıkış nedeni olarak yorumlanabilir. Üçüncü memnuniyet boyutu Maslow’un modelinde olmamakla beraber genel olarak çalışanın örgüt ve işinden memnuniyetini ifade eden “genel çalışan memnuniyeti” bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. “İletişim ile güvenlik ve çalışma koşullarını” kapsayan unsurlar dördüncü boyut olarak ortaya çıkarken, Maslow’un modelinin ikinci ve üçüncü basamağı burada birbirine çok yakın değerler ile dördüncü boyutu oluşturmaktadır. Bu durum yine sektör içinde hem ürünün özelliği hem de bu konuda alınması gerek önlem düzeyinin yüksekliğinden dolayı sıralamadaki yerinin değiştiğini düşündürmektedir. “Kendini geliştirme ve eğitim” boyutundan yüksek oranda memnun olunmasının nedeni ise, sürekli eğitim ya da bilgilendirme yapılmasına, görevin içeriği ve sorumlulukları konusunda sürekli yönlendirilme yapılma oranının yüksekliğine bağlanmıştır.

Akaryakıt sektöründe çalışanların iki farklı biçimde oluşturulan memnuniyet boyutları kendi içinde yakın denebilecek benzerlik taşıırken, Douglas McGregor iş yaşamına uygulanması modeline göre boyutlar oluşmasına rağmen, sıralama farklılıklar göstermektedir.

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri ile oluşturulan memnuniyet boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durumda, memnuniyeti etkileyen bireysel boyuttaki unsurların araştırmaya, sektöre, katılımcı ihtiyaçlarına,...vb etkene bağlı olarak ne kadar değişken sonuçlar verebileceğini göstermektedir.

Akaryakıt istasyonlarına bağlı olarak, oluşan memnuniyet boyutları arasında anlamlı kabul edilebilecek bir farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu da bireysel boyutların memnuniyet üzerindeki etkisinden çok, Douglas McGregor’un ortaya attığı Teori X ve Teori Y görüşünden hangisine yakın bir örgüt kültürü içinde olunduğunun ve çalışanların içinde yaşadığı örgütsel iklimin memnuniyet konusunda ne kadar etkili olduğuna dair önemli ipuçları vermektedir.

Araştırma sonucunda, çalışan memnuniyetinin hemen hemen bütün örgütsel süreçler ile yakından ilişkisi ve bağlantısı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak gelişmiş ülkelerde çalışan daha üst düzeyde ihtiyaçlarının karşılanmasıyla memnun olurken, az gelişmiş ülkelerde çalışan halen temel düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanması karşılığında memnuniyeti yakalayabileceği söyleminde olması sektörün çalışana sunduğunu olanaklara da bağlıdır denilebilir.

Bu çalışma yanıtını aradığı soruların açıklayıcı yanıtlarına ulaşmıştır. Ancak sektörde bu konuda yapılmış bir çalışma olmaması karşılaştırma yapma olanağı vermemektedir. Türkiye genelinde ve birden çok ana dağıtım işletmesinin bayisi konumundaki akaryakıt istasyonlarında daha büyük bir örneklem ile yapıldığında genelleme yapmaya elverişli veriler elde edilecektir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında akaryakıt sektörü çalışanlarının memnuniyetini yükseltmek ve bu konuda yapılacak çalışmalardan istenen dönütün alınması için sektör çalışanlarına yönelik oluşturulabilecek insan kaynakları politikaları için öneriler şunlardır:

- Ana dağıtım işletmeleri bu konuda önemli adımlar atılması için bazı kritik başarı faktörleri belirlemeli,
- Öncelikle istasyon sahipleri ve yöneticileri insan kaynakları politikaları ve çalışan memnuniyeti konusunda bilinçlendirilmeli,

- Özellikle ücret ve diğer maddi olanaklar konusunda bazı iyileştirmelere gidilmeli,
- Çalışanın kendini iyi, yeterli, işe yarar,...vb hissetmesini sağlayacak duyarlılık eğitimleri verilmeli ve düzenli paylaşım toplantıları yapılmalı,
- Çalışan performansının ölçülmesi ve buna bağlı prim, promosyon, bonus,...vb içeren bir ödül sistemi uygulamaya acilen alınmalı,
- Ayın elemanı seçimi, çalışanın eş ve çocuklarına yönelik uygulamalar,...vb için yol ve yöntemler belirlenmeli,
- Kariyer olanakları ve bireysel gelişim için potansiyeli olanlara fırsatlar yaratılmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Ashkanasy, N.M.; Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. California: Sage Publications, Inc.
- [2] Saruhan, Ş.C. & Özdemir, A.Ö. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı.
- [3] Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [4] Grint, K. (1998). *The Sociology of Work*. Cambridge: Polity Press.
- [5] Morgan, C. (1991). *Psikolojiye Giriş*. (Çev.: Karakaş, S.). Ankara: H.Ü. Psikoloji Yayınevi.
- [6] Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınevi.
- [7] Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. İstanbul: Literatür Yayınevi.
- [8] Bentley, T. (1999). *İnsanları Motive Etme*. (Çev.: Yıldırım, O.). İstanbul: Hayat Yayınevi.
- [9] Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- [10] Thompson, P. & McHugh, D. (2002). *Work Organisations*. New York: Palgrave.
- [11] Fındıkcı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayınevi.
- [12] Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. California: Sage Publications, Inc.
- [13] Pieper, A. *Etiğe Giriş*. (1999). (Çev.: Atayman, V. & Sezer, G.). İstanbul: Ayrıntı Yayınevi.
- [14] Aydın, Şule. (2005). İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları. (Ed.: Demir, C.). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınevi, 265-314.
- [15] Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayınevi.
- [16] Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınevi.
- [17] Onur, B. (1986). *Gelişim Psikolojisi*. Ankara: V Yayınevi.
- [18] Iverson, R.I. and Maguire, C. (1999). *The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community*. The University of Melbourne, Australia. (<http://www.management.unimelb.edu.au/Research/papers/wpdm14.pdf>). [03 Mayıs 2007].
- [19] Telman, N. & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- [20] James, L. & Mazerolle, M.D. (2002). *Personality in Work Organizations*. California: Sage Publications, Inc.
- [21] Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayınevi.
- [22] Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. 2. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- [23] Tevrüz, S. (2002). Güdülenme. (Ed.: Aslan, A.E.). *Örgütte Kişisel Gelişim*. Ankara: Nobel Yayınevi, 93-126.
- [24] Rachman, D.J.; Mescon, M.H.; Bovée, C.L. & Thill, J.V. (1996). *Business Today*. McGraw-Hill, Inc. İstanbul: Alemdar Ofset.
- [25] Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. (Ed.: Güney, S.). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi, 225-255.
- [26] Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Akademi Yayınevi.
- [27] Herzberg, F.; Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [28] Koparal, C. (1998). Güdüleme. (Ed.: Özalp, İ.). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: A.Ü. Yayınevi, 302-316.
- [29] Nadler, D.A. & Lawler III, E.E (1998). Motivation- A Diagnostic Approach. (Eds.: Ritchie, B. & Thompson, P.). *Organization and People*. New York: West Publishing Company.
- [30] Önen, L. & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınevi, 43.
- [31] Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

- [32] Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu. (2007). *Dağıtıcı Lisansı Verilenler*. (<http://www.epdk.org.tr/lisans/petrol/bayilik/dagitici.asp>). [17 Nisan 2007].
- [33] Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu. (2007). *Bayilik Lisansı Verilenler*. (<http://www.epdk.org.tr/lisans/petrol/bayilik/bayilik.asp>). [17 Nisan 2007].
- [34] Tütüncü, Ö. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(3). (<http://216.239.59.104/search?q=cache:SgreO8GkyA0J:www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/tutuncuhtml>). [12 Nisan 2007].

Binali DOĞAN (binalidogan@marmara.edu.tr) has a Ph.D. of Business Administration at Marmara University Institute of Social Sciences. He is a Professor of Management and Organization at Marmara University. His Research areas are organizational theory, business ethics, and Organizational culture.

Birgül SARIOĞLU (birgulsarioglu@gmail.com) obtained her Bachelor's Degree from Marmara University and Anadolu University has a M.A. of Human Resources Management at Marmara University Institute of Social Sciences. She has been engaged with both guidance activities for children and their families and counseling activities predominated by training in enterprises.