

# **X OTOMOTİV FİRMASINDA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN CİNSİYET, GÖREV VE KIDEM FAKTÖRLERİNE GÖRE ANALİZİ**

**Yılmaz ÖZKAN**

*Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, yozkan@sakarya.edu.tr ORCID: 0000-0002-8831-288X*

**Canan OĞUZ**

*Yüksek Lisans Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri, cananoguz81@gmail.com ORCID: 0000-0002-6432-6945*

## **Özet**

Bu çalışmanın amacı otomotiv sektöründe faaliyet gösteren X firmasındaki çalışan memnuniyetini ölçmek ve son uygulanan anketin analizini yapmaktır. Firmada çalışmakta olan tüm personele, yılda 1 çalışan memnuniyet anketi uygulanmakta, bu çerçevede; çalışanların şirket bağlılığı, motivasyonları, ücret beklentileri, eğitim ve gelişim hedefleri gibi beklentileri ölçülmektedir. Anket soru formu, 77 maddeyi kapsamaktadır.

Çalışan memnuniyeti kapsamında yapılan çalışmaların çoğunda genellikle yaş, medeni hal, ücret beklentisi, çalışma şartları, çocuk sahibi olma gibi faktörlerin çalışan memnuniyeti ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada ise, çalışanların cinsiyet, görev ve kıdemlerinin çalışma memnuniyetine etkisi ve ilişkisi incelenmiştir.

Araştırma sonuca göre çalışanların genel iş memnuniyetlerinin iyileştirilmesi için bir takım düzenlemelere ihtiyaç olduğu ve buna ek olarak memnuniyete etki eden altı faktör olduğu ortaya koyulmuştur. Bu faktörler örgütsel bağlılık, çalışma ortamı, liderlik, müşteri memnuniyeti, iş dengesi, motivasyon ve ödül olarak belirlenmiştir. Araştırmada; çalışanların cinsiyetleri, kıdemleri ve görevleri ile çalışan memnuniyetlerinin ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca erkeklerin kadınlara oranla firmadan daha memnun olduğu, firmada uzman–mühendis olarak çalışanların genel olarak memnuniyetlerinin düşük olduğu, firmadaki kıdemi 1 yılın altında olanlar ile 10 yıl ve üzerinde olanların memnuniyetlerinin diğer çalışanlarından daha yüksek olduğu bulgularına

ulaşılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:*** alışan Memnuniyeti, İş Tatmini

# **ANALYSIS OF EMPLOYEE SATISFACTION IN X AUTOMOTIVE COMPANY BY GENDER, POSITION AND SENIORITY FACTORS**

## **Abstract**

The aim of this study is to measure employee satisfaction in company X operating in the automotive sector and to analyze the last applied survey. Employee satisfaction survey is applied to all personnel working in the company once a year. The expectations of employees such as company loyalty, motivation, wage expectations, training and development goals are measured. The questionnaire consisting of 77 statements is used.

Most of the studies which were conducted within the scope of employee satisfaction have generally focused on the relationship between employee satisfaction and factors such as age, marital status, wage expectation, working conditions, and having a child. In this study, the effect and relationship of the gender, duties and seniority of the employees on their satisfaction in business life will be examined.

According to the results of the research, it has been revealed that there is a need for some improvements to increase the overall job satisfaction of the employees, and in addition, there are six factors that affect satisfaction. These factors are determined as organizational commitment, working environment, leadership, customer satisfaction, work balance, motivation and reward. In the research; It has been concluded that there is a relationship between the gender of the employees, their seniority and duties and employee satisfaction. In addition, it was concluded that men are more satisfied with the company than women. It has been found that the satisfaction of the employees as specialist-engineers in the company is low in general, and the satisfaction of those with a seniority of less than 1 year or seniority of more than 10 years in the company is higher than that of other employees.

**Key Words:** Employee Satisfaction, Job Satisfaction



# GİRİŞ

Çalışma hayatında çalışanlar, işlerini geçim sağlamanın yanı sıra; iş tatmini, başarıma isteği, kendini kanıtlama güdüsü gibi insani duygularını da gerçekleştirebilmek adına sürdürmektedirler. Bu kapsamda karşımıza çıkan çalışanın memnuniyeti kavramı için literatürde bir çok farklı tanımlama yapılmıştır.

Genel olarak çalışan memnuniyeti; çalışanların yaptıkları işi yaparken nasıl hissettikleriyle ilgili bir kavramdır. Dolayısıyla çalışanların, işleri ya da işyerileri ile ilgili olumlu düşünceleri memnuniyetlerini, işleri ya da işyerleri ile ilgili olumsuz düşünceleri ise memnuniyetsizliklerini yansıtmaktadır. Yaptığı işten ve işyerinden memnun olan çalışan işyerine pozitif katkıda bulunacaktır. Bu katkı ise işyerindeki; verimliliği, kaliteli iş süreçlerini, müşteri memnuniyeti gibi işletmeler için önemli faktörlere olumlu etkide bulunacaktır. Yaptığı işten ve işyerinden memnun olmayan çalışan ise; yaşadığı memnuniyetsizliği hem kendi özel hayatına ve nihayetinde işyerine de yansıtmaktadır. Çalışanların işyerlerine yansıttıkları olumsuz davranışlar büyük risk oluşturmaktadır. Üretilen ürüne ya da direkt olarak müşteriye varabilecek olumsuz davranışlar işletmeler için gerçekleşebilecek en kötü senaryolardan biridir. Çoğu işletmede müşteri memnuniyeti çalışanın memnuniyetine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerdeki çalışan memnuniyetini ölçme çalışmaları, geliştirilmesi ve değiştirilmesi gereken uygulamalar ve daha iyi bir yönetim için eksik bulunan tüm noktaların fark edebilmesi açısından son derece önemli ve gereklidir.

Bu çalışmada; cinsiyet, görev ve kıdem faktörlerinin X otomotiv firmasında çalışanların memnuniyetleri üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu çerçevede şirketin misyonu olarak tanımlanan çalışan memnuniyeti kavramının yeterliliğinin ölçülmesi adına yılda bir kez olmak üzere değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu doğrultuda ise şirket, stratejik amaçlarından birisini, işgücünün niteliğini artırmak şeklinde ifade ederek, insan kaynakları kapasitesini geliştirmek için hedefler öngörmüş, iyileştirici ve geliştirici faaliyet ve projeler planlamıştır. İşletmenin stratejik hedeflerden birisi de çalışan bağlılığının geliştirilmesi yönünde olup, bu doğrultuda şirket kültüründen uzaklaşan çalışanların, şirkete bağlılıklarının arttırılması için çalışmalar planlanmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışan memnuniyeti tanımlamaları ve çalışan memnuniyet ile ilgili daha önce yapılmış bazı literatür çalışmalarına yer verilmektedir. İkinci bölümde çalışmada kullanılan veri ve

yöntem tanıtılmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışmanın bulguları yorumlanarak ve sonuçları değerlendirilmektedir.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Çalışan memnuniyeti, ölçülmesi zor olduğu kadar açıklanması da zor olan bir kavramdır. Çalışan memnuniyeti tanımı , yapılan çalışmalarda karşımıza iş tatmini (job satisfaction) olarak da çıkmaktadır (Aksan, 2019). Çalışan memnuniyeti kavramı ilk olarak, 1920’lerde karşımıza çıkmaktadır (Çabukel, 2008: 4).

Çalışan memnuniyetinin en temel önemi ise 1930-1940’lı yıllarda ortaya çıkmış olan Neoklasik Yaklaşımla birlikte anlaşılmıştır ve çalışanların işe karşı olan tutum ve davranışlarının, işin niteliğindeki etkisi kabul edilmiştir. Çalışanın memnuniyetini etkileyen faktörler 1970-1980’de sistem yaklaşımı ve buna ek olarak toplam kalite yönetimi anlayışının yaygınlaşmasıyla daha kapsamlı olarak incelenmeye başlanmıştır (Çabukel, 2008: 4).

Günümüz işletmelerinde kârlılık, verimlilik, müşteri memnuniyeti gibi faktörlerin iyileştirilebilmesi için, çalışan memnuniyeti üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Bu açıdan işletmelerin sistemselsel olarak gelişimlere açık olması gerekmektedir. İşletmelerin her bölümünde aktif olarak var olan insan, düşüncesi ve yetenekleri ile iş süreçlerini yönlendiren, geliştiren veya tam tersi yavaşlatan da olabilir. Bu nedenle çalışanların işe katılım, motivasyon veya memnuniyet seviyesini yükseltmek elde edilecek verim için oldukça önemlidir. İşletmelerdeki genel çalışan memnuniyeti etkileyen faktörler; ücret, sosyal haklar, yan haklar, kariyer önemtimi, eğitim, liderlik, yönetim, çalışma ortamı vb. şeklinde sıralanabilir. Bu faktörler çalışma gruplarına ve şirketlerin şartlarına göre artabilir ve değişkenlik gösterebilir (Aksan, 2019: 3-4).

### **1.1. Çalışan Memnuniyeti**

Çalışanın işinden tatmin olmasına vesile olabilecek pek çok değişken faktörün mevcudiyeti iş tatmini kavramı için literatürde oldukça farklı tanımlamanın varolmasına sebebiyet vermiştir.

Spector’a göre; “*Çalışanların yaptıkları işi yaparken nasıl hissettikleri ile bağlantılanmıştır*” (Spector, 1997).

Hoppock (1935) ise çalışan memnuniyetini; “Çalışanan içten duygularıyla

“işimden çok memnunum” demesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların sağlanabilmesidir” olarak tanımlamıştır.

Buna ek olarak 1930’lu yıllarda Robert Hoppock’un çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik çalışmaları hem akademik hem de iş dünyası için tam anlamıyla bir rehber olmuştur (Aksan, 2019).

Çabukel, (2008) çalışan memnuniyetini; “*çalışanın işinden beklentilerinin gerçekleştirilme derecesine bağlı olarak işine karşı beslediği tutum ve davranış eğilimleri*” olarak tanımlamıştır (Çabukel, 2008).

Abraham (2012), Çalışanların çalışma ortamındaki olay ve durumları gözlemlemeleri sonucu oluşan algılarına göre olumsuz veya olumlu davranışlar sergileyebileceklerini ve çalışan memnuniyetini, “*çalışanların işini sevme derecesi*” olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda çalışan memnuniyeti yani iş tatmini kavramı; “*çalışanların işlerinden ve işyerlerinden duydukları genel memnuniyet düzeyini*” tanımlamaktadır (Zaim ve Koçak, 2010).

Locke (1976) çalışan memnuniyetini, kişinin iş deneyimlerini değerlendirmesi sonrasında ortaya çıkan “*keyifli veya olumlu duygusal durum*” olarak tanımlamıştır. Locke’a göre ortaya çıkan bu bireysel tepki iki yönü olan bir durumu yansıtmaktadır. Bunlar ise; bireyin istediği ile elde ettiği arasındaki farktır ve bireyin isteğinin önem derecesidir (Ünal, 2016). Armstrong, çalışanın yaptığı işe yönelik olumlu ve iyimser tutumlarının memnuniyeti, işine yönelik olumsuz ve kötümser tutumlarının ise memnuniyetsizliği belirterek açıklamıştır (Uğur, 2019).

Yapılan tanımlamalarda da görüldüğü üzere iş tatmini ve çalışan memnuniyeti üzerine yapılan tanımlamalar genellikle olumlu bir yaklaşımla, memnuniyet üzerine odaklanarak pozitif bir bakış açısı taşımaktadır. Bazı tanımlamalar ise çalışan memnuniyetinin çalışanların bir takım ihtiyaçlarının karşılanması bir neticesi olduğu fikri sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlara örnek olarak;

Schermerhorn ve arkadaşları (1994), çalışan memnuniyetini işyerindeki çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanma derecesini gösterdiğini öne sürerek, “*işyerindeki fiziksel ve sosyal şartlara çalışanların duygusal bir tepkisi*” olarak ifade etmişlerdir.

Şimşek ve arkadaşları (2001), “*çalışanın işten elde ettiği kazanç ve birlikte çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşlarıyla vakit geçirmenin verdiği*

*mutluluk”*,

Özgen ve arkadaşları (2002) ise “*çalışanların çalışması sonucu işinden beklentisi ile ona sunulanların karşılaştırmasının bir sonucu*” olarak tanımlamışlardır. Bazı çalışmalarda ise, çalışan memnuniyeti duygusal ve bilinçsel kazanç olarak tanımlanmaktadır.

Brief çalışan memnuniyetini, çalışanın iş deneyimleri sonrası, yaptığı işten hoşlanma veya hoşlanmama derecesinin değerlendirildiği duygusal veya bilişsel bir durum olarak tanımlamıştır. Buna ek olarak çoğu araştırmacının duygusal ve bilişsellik çalışanın memnuniyeti üzerindeki etkisini ihmal ettiğini, araştırmacıların genellikle yalnızca memnuniyet etkenlerinin bilişsel boyutlara değindiğini belirtmiştir. Çalışan memnuniyetini, yapılan iş karşılığında verilen duygusal tepki olarak tanımlamış ve çalışanın yaptığı işin herhangi bir boyutundan memnun olmazken farklı bir boyutundan memnuluk duyabileceğini ifade etmiştir (Davras, Gülmez, 2013: 168).

Yapılan tüm tanımlamalar sonrasında çalışan memnuniyetinin çok boyutlu bir olgu olduğu ve çeşitli faktörlerden etkilendiği gözlemlenmiştir. Çalışan memnuniyeti; genellikle çalışanların iş yerinde karşılaştıkları tüm unsurları, hem içsel, hem de dışsal yönden içeren bir yapı olarak kabul edilebilir (Howard ve Frink, 1996).

Çalışan memnuniyeti faaliyetleri örgütlere ve çalışanlara bir takım yararlar sağlamaktadır. Çalışan memnuniyetinin örgütsel bağlılığı ve örgütün etkinliğini arttırmamasından dolayı, örgüt ve kurumlar çalışan memnuniyetini teşvik edecek programlarda bulunmaktadır. Çalışanların işyerinde diğer çalışanlarla olan iyi ilişkileri, huzuru bir çalışma ortamı, yüksek ücret, eğitim planlamaları, kariyer gelişim fırsatları gibi çalışmalar, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır. Artan memnuniyet sonrası çalışanlar örgüte daha bağlı, motivasyonu yüksek ve daha verimli çalışan kişilere dönüşeceklerdir (Erdoğan, Korkmaz, 2014).

Bir çalışanın bir organizasyondaki performansını değerlendirmek, sadece işinden ne kadar memnun olduğuyla değil, aynı zamanda mesleki bağımsızlığı, örgütsel bağlılığı, duygusal zekası, disiplinli olması gibi pek çok faktör ile de ilgilidir. İş tatmini; ekonomik durum, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, çalışma koşulları gibi birçok faktör üzerinden belirlenmektedir. İş tatmini, çalışan motivasyonunu, etkinliğini, devamlılığını



ve performansını anlamada en önemli faktördür. Aynı zamanda bireyin işe yönelik duygusal tutumunu veya yönelimi hakkında da bilgi verir (Shaju, 2017).

## 1.2. Çalışan Memnuniyetini İle İlgili Literatür

Çalışanların memnuniyetlerini etkileyen faktörler literatürdeki pek çok çalışmada farklı şekillerde ele alınmaktadır. Söz konusu çalışmalarda; farklı dönemlerde ve farklı işletmelerde uygulanmış olmasına rağmen bazı ortak sonuçlar görülmüştür. Bu çalışmaların bazı örnekleri aşağıda paylaşılmıştır.

Serbest (2019), SGK’da çalışan 208 çalışana anket uygulamasıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri ortaya koymak istemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, SGK’da çalışmakta olan çalışanların memnuniyetleri arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Cinsiyet ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı farklılıklar olduğu, kadınların erkeklere oranla işlerinde daha az memnuniyete sahip olduğu görülmüştür. Yaş ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, yaş oranı arttıkça memnuniyet düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Çalışan memnuniyetinin genel boyutu incelendiğinde ise evli ve bekâr çalışanların memnuniyet düzeylerinin aynı olduğu sonucuna varılmıştır. Çocuk sayısı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, çocuk sayısı arttıkça çalışan memnuniyetinin de arttığı görülmektedir. Eşin çalışma durumu ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, eşi herhangi bir işte çalışmayanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların öğrenim düzeyi yükseldikçe memnuniyet ortalaması düşmektedir. Çalışanların kıdemleri düşüken memnuniyetin yüksek olduğu fakat ilerleyen dönemlerde bu oranın düştüğü gözlemlenmiştir.

Bowling ve Arkadaşları (2015), Hoppock’un 1932 yılında 40 çalışan ve 40 işsizi sorduğu sorularla çalışan memnuniyeti tespit etmek istemiştir. Çalışmada, ücret türündeki sorularla çalışan memnuniyeti tespit etmeye çalışmıştır. Farklı bir çalışmasında Hoppock, 1932–1933 öğretim yılında Kuzeydoğu Amerika Birleşik Devletleri’inde 500 öğretmenle çalışan memnuniyeti anketi uygulaması yapmıştır. Veriler en az memnun olanlardan en çok memnun olanlar şeklinde düzenlenmiştir. Bu çalışmada en çok memnunlar grubunun, en az memnun gruba kıyasla daha yaşlı olduğu, daha yüksek genel duygusal uyum düzeyleri sergiledikleri ve daha yüksek sosyal statü, daha düşük çalışma ilişkileri gösterdikleri tespit etmiştir.

Locke ve Latham, 1990 yılında yaptıkları çalışan memnuniyeti çalışmasında çalışan memnuniyetinde ve yüksek performans göstermelerinde yönetimin etkili olduğunu tespit etmişlerdir (Aksan, 2019).

Şahin ve arkadaşları (2015) çalışmalarında, Gebze ve Ankara’da faaliyet gösteren oto cam firmalarında çalışan toplam 201 çalışanın, çalışan memnuniyetinin sağlanmasındaki temel dinamiklerin ve dışsal faktörlerin çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; cinsiyet ve çalışanların çalıştıkları mevcut departman ile çalışan memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Akman, Kellecioğlu (2007), Ankara devlet üniversitelerinde çalışan toplam 203 öğretim elemanının çalışan memnuniyet seviyelerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, akademik başarı sıralamasında üst sıralarda olan akademisyenlerin alt sıralarda olan akademisyenlere göre memnuniyet düzeylerinin daha fazla olduğu, yaşça büyük olan akademisyenlerin yaşça küçük olanlara, yurt dışında bulunan akademisyenlerin yurt içinde bulunanlara; kıdemi fazla olan akademisyenlerin kıdemi düşük olanlara göre memnuniyetlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Erdil ve arkadaşları (2004), tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları anket uygulamasında, yönetim şeklinin iyileştirilmesinin çalışanların memnuniyetine pozitif bir katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Çabukel (2008), “Çalışan Memnuniyeti Analizleri” çalışmasında, memnuniyeti etkileyen faktörler arasında en önemli etkenin yönetim olduğunu tespit etmiştir.

Toker (2007) çalışmasında, İzmir’de toplam 370 çalışanın bulunduğu otellerde çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi demografik değişkenlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda, demografik özelliklere göre çalışanların memnuniyetlerinin farklılık gösterdiğini sonucuna varılmıştır.

Davras ve Gülmez (2013), Kemer, Lara, Side ve Alanya bölgelerinde otel çalışanlarına anket uygulayarak, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri ortaya koymak istemiştir. Bu kapsamda çalışanların memnuniyet düzeyleri, memnuniyete etki eden faktörleri, çalışanların bazı demografik özellikleri ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve çalışanların çalıştıkları otellerin bulunduğu alanları, statüsü ve hukuki yapısına göre çalışan memnuniyet düzeylerini karşılaştırmışlardır. Sonuç bulgularına göre çalışanların

memnuniyetlerinin iyi düzeyde olduğu ve memnuniyet düzeyini etkileyen farklı faktörlerin olduğunu sonucuna varılmıştır.

Küskü (2003), Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında çalışmakta olan akademik ve idari personel arasındaki memnuniyet düzeylerinin farklılıklarını ortaya koymak amacıyla, 291 çalışandan oluşan akademik ve idari personele memnuniyet anketi uygulamıştır. Çalışma sonucuna göre; akademik ve idari personel memnuniyetleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların; çalışanların ilişki memnuniyeti, rekabet düzeyi memnuniyeti, genel iş memnuniyeti ve çalışma ortamı memnuniyeti gibi faktörlerde olduğu bulunmuştur.

Özaydın ve Özdemir (2014), kamu bankasında çalışmakta olan 341 çalışanın iş tatmin düzeyi ile bireysel faktörleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesini amaçlamışlardır. Bu çalışmada çalışanların; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma durumu, ünvan, kıdem, ailede başka bankacı olma durumu, gelecek beklentileri gibi bireysel faktörlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kamu bankasında çalışmakta olan çalışanları kapsayan bu çalışma sonucunda; banka çalışanlarının tatmin düzeyinin bireysel faktörlerden etkilendiği belirlenmiştir.

Türkay (2015) çalışmasında, seyahat acentesinde çalışmakta olan 232 çalışana anket uygulayarak elde edilen verileri analiz etmiştir. Çalışmasında, çalışma kalitesini etkileyen unsurlardan hangilerinin çalışan memnuniyeti, işyerine ve yapılan işe bağlılıkla anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır.

Moyes ve arkadaşları (2008) çalışmalarında, farklı iki üniversitede muhasebe bölümünden mezun olan öğrencilerin, çalışmakta oldukları mevcut işyerilerindeki çalışan memnuniyeti üzerine çalışma yapmış olup, yaş, kıdem, cinsiyet, çalışma alanı büyüklüğü, eğitim gibi faktörlerin çalışanların memnuniyet düzeylerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Buna ek olarak sosyal yardım ve performansa dayalı yapılan ödül sisteminin de çalışanların memnuniyetini arttıracakını tespit etmişlerdir.

Cevher (2015) çalışmasında, Antalya’da faaliyet gösteren toplam 110 butik otel çalışanlarının çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Buna ek olarak otel işletmelerinde çalışmakta olan çalışanların demografik özelliklerine göre iş memnuniyet düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla analizler yapılmıştır. Çalışanların bazı

demografik özellikleri ile iş memnuniyetleri arasında farklılıklar olduğunu bulmuştur.

Örneklerde de görüldüğü gibi farklı sektörlerde ve birbirinden farklı statüde çalışan kişilere uygulanan analizler sonucunda; çalışan memnuniyet düzeylerinin dışsal faktörlere göre farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı, otomotiv sektöründe yan sanayi olarak faaliyet gösteren X firması çalışanlarının memnuniyet düzeylerini etkileyen faktörlerin; cinsiyet, görev ve kıdem değişkenleri ile arasındaki ilişkiyi açıklayabilmektir. Kurumun; çalışanların memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi yönünde her yıl düzenli periyotlarda gerçekleştirdiği çalışan memnuniyet çalışmaları sonrasında, yeni yönetim stratejileri oluşturması, hizmet kalitesinin, şirket bağlılığının, motivasyonun artırılması gibi konulara önem vermesi gerektiğine öncelik edeceği düşünülmektedir.

### **2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu çalışma nicel araştırma şeklinde tasarlanmış olup, veri anket tekniğiyle toplanmıştır. Anket kurumun Sakarya ilinde faaliyet gösteren lokasyonundaki çalışanlara uygulanmış, Şubat – Mart 2021 tarihleri arasında derlenmiştir. Ankette 3'lü likerd ölçeğine göre (2 Her zaman, 1 Bazen, 0 Hiçbir Zaman) düzenlenmiş 77 ifade ve 7 boyuttan oluşan bir ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini kurumda çalışmakta olan; operator, memur, teknisyen, formen, uzman, mühendis, vardiya amiri, müdür ve departman lideri ve diğer pozisyonlarda çalışan 1756 kişi oluşturmaktadır.

### **2.3. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri**

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Çalışanın cinsiyeti ile memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanın görevi ile memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanın kıdemi ile memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır?

Literatür araştırmasında incelenen çalışmalara paralel olarak, çalışmayla ilgili hipotezler oluşturulmuş ve aşağıda gösterilmiştir:

H<sub>1</sub>: X firmasında çalışan memnuniyeti, cinsiyete göre farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: X firmasında çalışan memnuniyeti, görev türlerine göre farklılık gösterir.

H<sub>3</sub>: X firmasında çalışan memnuniyeti, kıdeme göre farklılık gösterir.

### 3. ARAşTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, anket verileri analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın verisi, X firmasının 2021 yılı çalışan memnuniyet anket sonuçlarından oluşmaktadır. Anketin bilimsel geçerliliği ve istatistik analizler SPSS yazılımını kullanarak yapılmış, firma adı gizli tutulmuştur.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,988
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	106585,651
	df	2926
	Sig.	,000

**Tablo 1:** KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, faktör analizi iinrneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını belirlemekte kullanılan birldr. Çalışmada KMO değeri 0,988 çıktığından 'mkemmел' olarak nitelendirilebilir. Bartlett Testi sonucunun  $P < 0,05$  çıkması, değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğunu, mevcut veri setinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilir.

Bu alışmada, Cronbach Alpha değeri 77 madde için 0,986 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha 0,8-1,00 değerleri arasında çıktığından,ölçeğin güvenilirlik seviyesinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,986	77

**Tablo 2:** Cronbach Alfa Katsayısı Sonucu

Araştırmada kullanılan t testi ve ANOVA parametrik testler sınıfında olup,

ölçme değişkeninin normal dağılım göstermesi istenir.

Çarpıklık ölçüsünün mutlak değeri (negatif işaret olup olmadığına bakılmaksızın değer) birden küçükse, değişken en azından yaklaşık olarak normaldir (Morgan, Leech, Gloeckner, Barrett, 2011: 60).

Çift taraflı t testi ve ANOVA gibi bazı parametrik istatistikler oldukça sağlam olduğundan, bu nedenle  $+/-1$ 'den büyük bir çarpıklık bile sonuçları çok fazla değiştirmeyebilir (Morgan, Leech, Gloeckner, Barrett, 2011: 51).

Anketi cevaplayan 1756 çalışanın ölçekteki sorulara (77 madde) verdikleri cevapların ortalamaları hesaplanmış, "Ortalama Memnuniyet" isimli yeni bir değişken elde edilmiştir. Bu değişkenin asimetri (skewness) ölçüsü  $-0,704$  çıktığından dağılımın yaklaşık olarak normal olduğu farzedilerek t testi ve ANOVA için uygun olduğuna karar verilmiştir (Bkz. Tablo 3).

N	Mean	Std. Deviation	Skewness	Std. Error	Kurtosis	Std. Error
1756	1,3755658	0,50395638	-0,704	0,058	-0,132	0,117

**Tablo 3:** Ortalama Memnuniyet Skorları için Tanımlayıcı İstatistikler

Ortalama Memnuniyet Skorları incelendiğinde; ortalama değer 1.375 standart sapmasının 0.503 olduğu görülmektedir. Memnuniyet ortalaması genel ortalamanın 0.375 puan daha üstünde olup, asimetrisi  $-0.70$  basıklığı ise  $-0.13$  bulunmuştur. Asimetri ölçüsünün mutlak değerce 1'den küçük, basıklığının ise normale yakın olduğu sonucu çıkmaktadır.

### 3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışan Memnuniyeti için t Testi

**H<sub>1</sub>:** X firmasında çalışan memnuniyeti, cinsiyete göre farklılık gösterir.

Çalışan memnuniyetinin cinsiyete göre nasıl değiştiği, Tablo-3'de verilen ortalama değerlerden görülebilir.

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	T	df	p
Kadın	995	1,3640149	0,51043068	-1,098	1754	0,272*
Erkek	761	1,3906685	0,49529144			

**Tablo 4:** Cinsiyete Göre T Testi Tablosu

\*  $P > 0,05$

Tablo 4’de yer alan cinsiyet değişkenine göre  $P=0,272 > 0,05$  çıkması, çalışan memnuniyetinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu göstermektedir. Dolayısıyla,  $H_1$  hipotezi red edilmiştir.

### 3.2. Görev Türlerine Göre Çalışan Memnuniyeti için ANOVA Testi

**$H_2$ :** X firmasında çalışan memnuniyeti, görev türlerine göre farklılık gösterir.

Tablo 5’de görüldüğü gibi, görev değişkenine göre  $P = 0,24 > 0,05$  çıkması, çalışan memnuniyetinde görev yerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu göstermektedir. Dolayısıyla,  $H_2$  hipotezi red edilmiştir.

Varyans Kaynağı	Görevler	Sum of square	df	Mean Square	F	P
Gruplar Arası	Operatör	5,423	5	1,356	2,815	0,24*
	Memur-Teknisyen					
	Formen-Utility					
	Uzman- Mühendis					
	Yönetici					
Grup İçi		843,244	1751	0,482		

**Tablo 5:** Görev Türlerine Göre ANOVA Tablosu

\* $p > 0,05$

### 3.3. Kıdem Değişkenine Göre Çalışan Memnuniyeti için ANOVA Testi

**$H_3$ :** X firmasında çalışanların memnuniyet düzeyi, kıdeme göre farklılık gösterir.

Varyans Kaynağı	Kıdem (Yıl)	Sum of squares	df	Mean Square	F	P
Gruplar Arası	-1	29,853	3	9,951	41,92	0,00*
	1-5					
	5-10					
	10 +					
Grup İçi		415,933	1752	0,237		

**Tablo 6:** Kıdeme Göre ANOVA Tablosu

\*p<0,05

Tablo 6’de görüldüğü üzere, kıdem değişkenine göre  $P = 0,00 < 0,05$  çıkması, çalışan memnuniyetinde kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla,  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi grupta farklılaştığını görebilmek için çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) yapılmış, varyansların homejen olmadığı durumlarda kullanılan Dunnett T3 test sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

	Kıdem	Mean Difference	Std. Error	Sig.
1 Yıl veya Altı	1-5 Yıl	,25985397*	0,026	0
	5-10 Yıl	,31141668*	0,035	0
	10 + Yıl	0,0967298	0,044	0,168
1-5 Yıl	1 Yıl veya Altı	-,25985397*	0,026	0
	5-10 Yıl	0,05156271	0,035	0,597
	10 + Yıl	-,16312417*	0,044	0,002
5-10 Yıl	1 Yıl veya Altı	-,31141668*	0,035	0
	1-5 Yıl	-0,05156271	0,035	0,597
	10 + Yıl	-,21468688*	0,05	0
10 + Yıl	1 Yıl veya Altı	-0,0967298	0,044	0,168
	1-5 Yıl	,16312417*	0,044	0,002
	5-10 Yıl	,21468688*	0,05	0

**Tablo 7:** Çoklu Karşılaştırma (Multiple Comparisons)

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkan karşılaştırmalara göre kıdemi: 1 yıl veya



daha az ile 1-5 yıl olanlar ve 5-10 yıl olanlarla, 10 + yıl olanlar ile ise 1 yıl veya daha az ile 5-10 yıl olanların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.4. Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0,988 çıkması, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik test sonucunun  $P < 0.05$  çıkması, değişkenler arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan Faktör Analizi, 77 maddelik ölçekteki ifadelerin 7 faktör altında toplandığını göstermektedir. Faktör yapısı ve faktör yüklerine göre; örgüt hizmetleri ve kültürü ile ilgili ifadeler birinci faktör altında toplandığından dolayı birinci boyut “örgütsel bağlılık” olarak, diğerleri ise; “çalışma ortamı”, “yönetim anlayışı”, “liderlik”, “müşteri memnuniyeti”, “iş dengesi”, “motivasyon ve ödül” olarak isimlendirilmiştir.

Faktörler	N	Mean	Std. Deviation
Örgütsel Bağlılık	1756	1,35	0,57
Çalışma Ortamı	1756	1,38	0,55
Yönetim Anlayışı	1756	1,28	0,54
Liderlik	1756	1,38	0,55
Müşteri Memnuniyeti	1756	1,59	0,53
İş Dengesi	1756	1,37	0,54
Motivasyon ve Ödül	1756	1,37	0,6

**Tablo 8 :** Çalışan Memnuniyeti Faktörleri için İstatistik Sonuçlar

Tablo 8’de, ölçekte yer alan faktörlere ilişkin ifade sayısı, ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir. Ölçek toplamda 7 faktörden oluşmakta olup, 3’lü likerd kapsamında verilen cevapların faktörlere ait ortalama puanı 1,39 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılanların faktörler bazında çalışan memnuniyetlerine ilişkin ifadelerin ortalama değerlerinin analizi için öncelikle homojenlik testi yapılmış, sonrasında ise faktörler arasında tek yönlü ANOVA testi uygulanmış, analiz sonuçları ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Varyans Kaynağı	Sum of squares	df	Mean Square	F	P
Gruplar Arası	94,42156	6	15,74	51,166	0,00*
Grup İçi	3778,469	12285	0,308		

**Tablo 9 :** Faktörler Arası ANOVA Tablosu

Tablo 9’da görüldüğü üzere,  $P=0,00 < 0,05$  çıkması, çalışan memnuniyetinde faktör grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ifade etmektedir.

Farklılığın hangi gruplarda farklılaştığını görebilmek için çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) yapılmış, varyansların homejen olmadığı durumlarda kullanılan Dunnett T3 test sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

(I) Faktörler		Mean D.	Std. Error	S ig.
Örgütsel Bağlılık	Yönetim Anlayışı	,07011856*	0,02	0
Çalışma Ortamı	Yönetim Anlayışı	,09407745*	0,02	0
Liderlik	Yönetim Anlayışı	,09954442*	0,02	0
Müşteri Memnuniyeti	Örgütsel Bağlılık	,23694275*	0,02	0
	Çalışma Ortamı	,21298386*	0,02	0
	Yönetim Anlayışı	,30706130*	0,02	0
	Liderlik	,20751689*	0,02	0
	İş Dengesi	,21600208*	0,02	0
	Motivasyon,	,22152600*	0,02	0
İş Dengesi	Yönetim Anlayışı	,09105923*	0,02	0
Motivasyon ve Ödül	Yönetim Anlayışı	,08553531*	0,02	0

**Tablo 10 :** Çoklu Karşılaştırma (Multiple Comparisons)

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkan karşılaştırmalara göre: yönetim anlayışı boyutu ile; örgütsel bağlılık, çalışma ortamı, liderlik, müşteri memnuniyeti, iş dengesi, motivasyon ve ödül faktörlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak ise; müşteri memnuniyeti ve örgütsel bağlılık, çalışma ortamı, liderlik, iş dengesi, motivasyon ve ödül faktörlerinin ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tabloda anlamlı bir ilişki bulunmayan faktör bilgileri belirtilmemiştir.

### 3.4.1. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Değişkenlere Göre Boyutlar Arası Araştırmalar

#### 3.4.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışan Memnuniyeti için Boyutlar Bazında t Testi

Faktör analizi koşullarının sağlanması sonrası, faktör puanlarının cinsiyet grubuna göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiştir. Çalışan memnuniyetinin belirlenen 7 faktör kapsamındaki farklılıkları, Tablo-11’de verilen ortalama değerlerden görülebilir.

Boyutlar	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	T	df	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	995	1,35	0,58	-0,46	1754	0,646
	Erkek	761	1,36	0,56			
Çalışma Ortamı	Kadın	995	1,37	0,55	-0,98	1754	0,326
	Erkek	761	1,39	0,55			
Yönetim Anlayışı	Kadın	995	1,26	0,56	-1,75	1687	0,080
	Erkek	761	1,31	0,52			
Liderlik	Kadın	995	1,36	0,56	-1,69	1754	0,092
	Erkek	761	1,41	0,53			
Müşteri Memnuniyeti	Kadın	995	1,58	0,54	-1,33	1754	0,183
	Erkek	761	1,61	0,51			
İş Dengesi	Kadın	995	1,36	0,54	-0,96	1754	0,337
	Erkek	761	1,39	0,53			
Motivasyon ve Ödül	Kadın	995	1,37	0,6	-0,16	1754	0,875
	Erkek	761	1,37	0,6			

**Tablo 11:** Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışan Memnuniyeti için Boyutlar Bazında t-testi Sonuçları

Tablo 11’de verilen t testi sonuçlarına göre; çalışan memnuniyeti boyutlarının tamamında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

#### 3.4.1.2. Görev Değişkenine Göre Çalışan Memnuniyeti için Boyutlar Bazında ANOVA Testi

Çalışan memnuniyetinin görev türlerine göre homojenlik testi tablo 12’de

verilen değerlerden görülebilir.

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel Bağlılık	0,492	4	1751	0,74
Çalışma Ortamı	3,546	4	1751	0,01*
Yönetim Anlayışı	7,603	4	1751	0,00*
Liderlik	1,264	4	1751	0,28
Müşteri Memnuniyeti	2,546	4	1751	0,04*
İş Dengesi	3,448	4	1751	0,01
Motivasyon ve Ödül	1,367	4	1751	0,24

**Tablo 12:** Görev Türü Değişkeni için Homojenlik Testi

Tablo 12’de görüldüğü gibi, görev türü değişkeni için yapılan homojenlik testi sonucunda; “Örgütsel Bağlılık”, “Liderlik”, “Motivasyon ve Ödül” boyutlarında varyanslar eşit, diğer boyutlarda homojen değildir.

Çalışan görevi değişkenine göre, çalışan memnuniyetinin alt faktörlerinden biri olan çalışma ortamı boyutlarına göre görev türleri arasındaki ortalama memnuniyet farklılaşmaları için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 13’de özetlenmiştir.

Varyans Kaynağı	Görevler	Sum of square	df	Mean Square	F	P
Gruplar Arası	Operatör	5,105	4	1,276	4,219	0,002*
	Memur-Teknisyen					
	Formen-Utility					
	Uzman- Mühendis					
	Yönetici					
Grup İçi		529,732	1751	0,303		

**Tablo 13:** Görev Türlerine Göre Çalışma Ortamı Boyutu ANOVA Tablosu

Tablo 13’de görüldüğü gibi, çalışanların görevleri değişkenine göre çalışan memnuniyeti ve çalışma ortamı faktörü arasında ( $p=0,002<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Varyans Kaynağı	Görevler	Sum of square	df	Mean Square	F	P
Gruplar Arası	Operatör	2,476	4	0,619	2,111	0,077*
	Memur-Teknisyen					
	Formen-Utility					
	Uzman- Mühendis					
	Yönetici					
Grup İçi		513,431	1751	0,293		

**Tablo 14:** Görev Türlerine Göre Yönetim Anlayışı Boyutu ANOVA Tablosu

Tablo 14’de görüldüğü gibi, çalışanların görevleri değişkenine göre çalışan memnuniyeti ve yönetim anlayışı faktörü arasında ( $p=0,002<0,05$ ) istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Varyans Kaynağı	Görevler	Sum of square	df	Mean Square	F	P
Gruplar Arası	Operatör	3,289	4	0,822	2,845	0,023*
	Memur-Teknisyen					
	Formen-Utility					
	Uzman- Mühendis					
	Yönetici					
Grup İçi		506,098	1751	0,289		

**Tablo 15:** Görev Türlerine Göre İş Dengesi Boyutu ANOVA Tablosu

Tablo 15’de görüldüğü gibi, çalışanların görevleri değişkenine göre çalışan memnuniyeti ve iş dengesi faktörü arasında ( $p=0,002<0,05$ ) istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Varyans Kaynağı	Görevler	Sum of square	df	Mean Square	F	P
Gruplar Arası	Operatör	11,769	4	2,942	8,296	0,000*
	Memur-Teknisyen					
	Formen-Utility					
	Uzman- Mühendis					
	Yönetici					
Grup İçi		620,756	1751	0,355		

**Tablo 16:**Görev Türlerine Göre Motivasyon-Ödül Boyutu ANOVA Tablosu

Tablo 16’da görüldüğü gibi, çalışanların görevleri değişkenine göre çalışan memnuniyeti ve motivasyon ödül faktörü arasında ( $p=0,002<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Homojenlik analizi sonucuna göre ise, çalışma ortamı, yönetim anlayışı, müşteri memnuniyeti ve iş dengesi boyutlarında varyanslar eşit boyutlarda diğer boyularda ise homojen dağılım göstermemiştir. Bu nedenle bu boyutların bilgisi tabloda belirtilmemiştir. Diğer yandan çalışma ortamı, yönetim, iş dengesi, motivasyon ve ödül boyutlarının anlamlılık değeri  $p < 0,05$  olduğundan bu faktörlerin görev türlerine göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

Farklılığın hangi görev türünden kaynaklandığının anlaşılabilmesi için çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) yapılmış, varyansların homejen olmadığı durumlarda kullanılan Tukey HSD test sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Görev		Mean Difference	Std. Error	Sig.
Operatör	Uzman- Mühendis	,29567*	0,08065	0,002
Memur-Teknisyen	Uzman- Mühendis	,25693*	0,09319	0,047
Formen-Utility	Uzman- Mühendis	,38593*	0,10278	0,002

**Tablo 17:** Çoklu Karşılaştırma (Multiple Comparisons)

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Pos Hoc testine göre uzman ve mühendis olarak çalışmakta olanlar ile operatör ( $p=0,002$ ), memur-tekniyen ( $p= 0,047$ ), formen-utility ( $p=0,002$ ) çalışanların; çalışma ortamı, yönetim anlayışı, iş dengesi, motivasyon ve ödül boyutlarının faktör puanları farklılık göstermektedir.

Buna göre operatör, memur-tekniyen ve formen-utility olarak çalışmakta olanların uzman-mühendis olarak çalışmakta olan çalışanlardan daha memnun oldukları görülmüştür.

### 3.4.1.3. Kıdem Değişkenine Göre Çalışan Memnuniyeti için Boyutlar Bazında ANOVA Testi

İlişkinin çalışma boyutlarına göre değişkenler arası ortalama ve farklılaşmaları

için yapılan ANOVA test tablo 16’de özetlenmiştir.

Faktör	Varyans Kaynağı	Kıdem	KT	DF	KO	F	P
Örgüt Bağlılığı	Gruplar Arası	1 Yıl ve Altı	33,28	3	11,093	36	0
		1-5 Yıl					
		5-10 Yıl					
		10 Yıl ve +					
	Grup İçi	539	1752	0,308			
Çalışma Ortamı	Gruplar Arası	1 Yıl ve Altı	27,399	3	9,133	31,5	0
		1-5 Yıl					
		5-10 Yıl					
		10 Yıl ve +					
	Grup İçi	507,43	1752	0,29			
Yönetim Anlayışı	Gruplar Arası	1 Yıl ve Altı	39,575	3	13,192	48,5	0
		1-5 Yıl					
		5-10 Yıl					
		10 Yıl ve +					
	Grup İçi	476,33	1752	0,272			
Liderlik	Gruplar Arası	1 Yıl ve Altı	31,827	3	10,609	37,5	0
		1-5 Yıl					
		5-10 Yıl					
		10 Yıl ve +					
	Grup İçi	495,59	1752	0,283			
Müşteri Memnuniyeti	Gruplar Arası	1 Yıl ve Altı	12,93	3	4,31	15,9	0
		1-5 Yıl					
		5-10 Yıl					
		10 Yıl ve +					
	Grup İçi	472,94	1752	0,27			
İş Dengesi	Gruplar Arası	1 Yıl ve Altı	30,291	3	10,097	36,9	0
		1-5 Yıl					
		5-10 Yıl					
		10 Yıl ve +					
	Grup İçi	479,09	1752	0,273			
Motivasyon ve Ödül	Gruplar Arası	1 Yıl ve Altı	34,771	3	11,59	33,9	0
		1-5 Yıl					
		5-10 Yıl					
		10 Yıl ve +					
	Grup İçi	597,98	1752	0,341			

**Tablo 18:** Kıdem Değişkenine Göre Çalışan Memnuniyeti İçin Boyutlar Bazında ANOVA Tablosu



Tablo 18’de görüldüğü üzere, tüm boyutlarda kıdem değişkeninin  $P = 0,000 < 0,05$  çıkması, çalışan memnuniyetinde kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Farklılığın hangi kıdem türünden kaynaklandığının anlaşılabilmesi için çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) yapılmış, varyansların homejen olmadığı durumlarda kullanılan Tukey HSD test sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Boyutlar	Kıdem		Mean D.	Std. Error	Sig.
Örgüt Bağlılığı	1 Yıl ve Altı	1-5 Yıl	,29619*	0,031	0
		5-10 Yıl	,29915*	0,038	0
	10 + Yıl	1-5 Yıl	,15834*	0,055	0,021
		5-10 Yıl	,16129*	0,059	0,033
Çalışma Ortamı	1 Yıl ve Altı	1-5 Yıl	,23376*	0,03	0
		5-10 Yıl	,31078*	0,037	0
	10 + Yıl	1-5 Yıl	,16816*	0,053	0,009
		5-10 Yıl	,24518*	0,058	0
Yönetim Anlayışı	1 Yıl ve Altı	1-5 Yıl	,30041*	0,029	0
		5-10 Yıl	,36344*	0,036	0
		10 + Yıl	,15241*	0,053	0,02
	10 + Yıl	1-5 Yıl	,14801*	0,052	0,022
		5-10 Yıl	,21104*	0,056	0,001
Liderlik	1 Yıl ve Altı	1-5 Yıl	,25607*	0,03	0
		5-10 Yıl	,32824*	0,036	0
	10 + Yıl	1-5 Yıl	,19464*	0,053	0,001
		5-10 Yıl	,26681*	0,057	0
Müşteri Memnuniyeti	1 Yıl ve Altı	1-5 Yıl	,14540*	0,029	0
		5-10 Yıl	,19841*	0,036	0
	10 + Yıl	1-5 Yıl	,18954*	0,052	0,001
		5-10 Yıl	,24255*	0,056	0
İş Dengesi	1 Yıl ve Altı	1-5 Yıl	,24590*	0,029	0
		5-10 Yıl	,32795*	0,036	0
	10 + Yıl	1-5 Yıl	,17087*	0,052	0,006
		5-10 Yıl	,25292*	0,056	0
Motivasyon ve Ödül	1 Yıl ve Altı	1-5 Yıl	,28808*	0,033	0
		5-10 Yıl	,33440*	0,04	0
		10 + Yıl	,21993*	0,059	0,001

### **Tablo 19: Çoklu Karşılaştırma (Multiple Comparisons)**

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Pos Hoc testine göre kıdem yılı 1 yıl ve daha az olan çalışanlar ve 10 yıl ve üstü çalışanlar ile 1-5 yıl ve 5-10 yıl olanların örgüt kültürü, çalışma ortamı, yönetim anlayışı, liderlik, müşteri memnuniyeti, iş dengesi faktör puanı ortalamaları farklılık arz etmektedir ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Buna ek olarak kıdem yılı 1 yıl ve daha az olarak çalışanlar ile kıdem yılı 1-5 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıl ve üstü olanların motivasyon ve ödül faktör puan ortalamalarında da farklılık gözlemlenmiştir.

## **SONUÇ**

Bu çalışmada, örgütlerin amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinde çalışan memnuniyetinin öneminin oldukça fazla olduğu ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmadaki çalışan memnuniyetinin ölçüm ve sonuçlarının ortaya konulması amaç edinmiştir. Çalışma iş yaşamında memnun etmenin çok çeşitli yolları olduğu söylenebilir. Çalışan memnuniyeti gelişen ve değişen çalışma düzenleri ile birlikte değişime ve gelişime devam etmek zorunda olan dinamik bir faktördür. İşletmeler sürdürülebilir bir verim ve başarılı bir gelecek için çalışanlarının memnuniyetlerini göz önünde bulundurarak faaliyetlerine devam etmelidirler. Bu kapsamda bir kez yüksek çalışan memnuniyetine ulaşmış firmaların, oluşan memnuniyet algılarını sürdürebilmesi gerekmektedir. Çalışan memnuniyetini sabit tutmak ya da daha da arttırmak faaliyetlerle desteklemek çok kolay bir iş değildir. Bu nedenle çalışan memnuniyetinin sürekli gözlemlenmesi, ölçülmesi ve ulaştığı memnuniyet seviyelerinin korunması gerekmektedir.

Çalışan memnuniyeti faaliyetleri işyerlerine ve çalışanlara bir çok yarar sağlamaktadır. Çalışanların işyerinde diğer çalışanlarla olan iyi ilişkileri, huzulu bir çalışma ortamı, yüksek ücret, eğitim ve yetenek geliştirme planlamaları, kariyer gelişim fırsatları, iş güvencesi, yönetime katılım, terfi imkanları, vb. çalışmalar çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır. Artan memnuniyet sonrası çalışanlar örgüte daha bağlı, motivasyonu yüksek ve daha verimli çalışan kişilere dönüşeceklerdir.

Aynı zamanda çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ve memnuniyeti artırıcı faaliyetlerin yapıyor olması firmadaki çalışanların düşüncelerinin önemsendiğinin bir göstergesi, ek olarak çalışanın memnuniyet ve motivasyonunu

arttırıcı bir uygulamadır. Bununla birlikte çalışan memnuniyeti analizleri sayesinde işletmeler; çalışanlarının beklentilerini, iyileştirilmesi gereken süreçlerini ve genel olarak çalışanların firma hakkındaki algıları konusunda ayrıntılı bilgiye sahip olurlar. Bu bağlamda çalışan memnuniyeti analizleri, çalışanların yöneticilerine sorunlarını, beklentilerini ve taleplerini iletebildikleri bir araç olarak da nitelendirilebilir.

Yapılan çalışmada; cinsiyet, görev ve kıdem değişkenlerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki bulguları incelenmiş olup, t testi analizleri sonucunda; çalışanların cinsiyetleri ile memnuniyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçek faktörleri kapsamında ise, cinsiyet ve çalışan memnuniyeti arasında yönetim anlayışı faktörüne göre anlamlı bir ilişki bulunmuş olup; erkeklerin kadınlara oranla firmadan daha memnun oldukları görülmüştür.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan görev türleri kapsamında yapılan ANOVA testi analiz bulgularına göre; çalışanların görevleri ile memnuniyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yine çalışma kapsamında yapılan faktör bazlı testler sonucunda; çalışma ortamı, yönetim anlayışı, iş dengesi, motivasyon ve ödül faktörleri ile görev değişkeni arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüş; operator, teknisyen ve formen olarak çalışmakta olan çalışanların uzman ve mühendis olarak çalışmakta olan çalışanlardan; çalışma ortamı, yönetim anlayışı, iş dengesi, motivasyon ve ödül boyutlarında daha memnun oldukları sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla firmada uzman – mühendis olan çalışanların genel olarak memnuniyetlerinin düşük olduğu görülmüştür.

Araştırmanın diğer değişkeni olan kıdem yılları kapsamında yapılan ANOVA testi bulgularına göre; çalışanların kıdemleri ve memnuniyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kıdem yılı 1 yıl ve 1 yılın altında olan çalışanların memnuniyetlerinin, kıdem yılı 1-5 ve 5-10 yıl olan çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak ise kıdem yılı 10 yıl ve üzerinde olan çalışanların memnuniyetlerinin, kıdem yılı 1-5 ve 5-10 yıl olan çalışanlarınkinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonrasında ortaya çıkan verilere göre ise; kıdem yılı 1 yıl ve altı olan çalışanların memnuniyetlerinin, kıdem yılı 1-5 ve 5-10 yıl olan çalışanlardan; örgüt bağlılığı, çalışma ortamı, yönetim anlayışı, liderlik, müşteri memnuniyeti, iş dengesi faktörleri kapsamında daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Ek olarak ise kıdem yılı 10 yıl ve üzeri çalışanların

motivasyon ve ödül boyutu kapsamında 1-5 ve 5-10 yıl çalışan kişilerden daha fazla memnun oldukları sonucuna varılmıştır. Firmada uzun yıllar geçiren çalışanların iş yaşamındaki motivasyon ve ödül anlamındaki beklentilerinin karşılandığı söylenebilir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar firmadaki mevcut çalışanların memnuniyet durumunu göstermesi açısından önem taşımaktadır. Firmanın bünyesinde bulunan çalışanlarının sahip oldukları bazı algıların değişmesi ve iyileştirilebilmesi için memnuniyet anketi sonuçlarına yönelik aksiyon planları oluşturulabilir. Firmadaki genel memnuniyet seviyesini arttırma çalışmaları kapsamında; çalışanlar arasındaki adillik algısının iyileştirilmesi, çalışanların yönetime şeffaf ve rahat bir şekilde katılım sağlayarak özgürce fikirlerini beyan etmekten çekinmemesi, sosyal aktivitelerin arttırılması, yenilik ve yaratıcılığa daha fazla önem verilmesi, memnuniyetsizlik göstergeleri bulunduğu bu göstergelerin daha sık ve düzenli olarak incelenmesi, memnuniyetsizliğe neden olan tüm sebeplerin araştırılması ve önlemlerinin zamanında alınması, firma içinde çalışanın motivasyonunu arttıracak olan rotasyon, iş geliştirme, esnek çalışma saatleri gibi uygulamaların yapılması, firmadaki tüm iletişim kanallarının açık olması ve son olarak ise çalışanların emeklerinin ücretlerine yansması konularına önem verilebilir.

Elde edilen bulgular ve araştırma sonuçlarının, çalışmanın gerçekleştirildiği X firmasına ve ileride yapılacak olan benzer araştırmalar için faydalı bilgiler sunulacağı umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Schermerhorn, J., Hunt, G., & N.R, O. (1994). *Managing Organizational Behavior*. New York: Library of Congress: Wiley; 5th edition, Cataloging in Publication Data.
- Abraham, S. (2012). Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction Survey. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 4 (1), 27-37.
- Aksan, A. (2019). Çalışan Memnuniyetini Açıklayan Faktörlerin İncelenmesi ve Kargo Sektöründe Bir Uygulama.
- Bilge, F., Akman, Y., & Kellecioğlu, H. (2007). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Cevher, E. (2015). İş Doyumunu etkileyen Faktörler: Butik Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma . *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 152-165.
- Çabukel, R. (2008). Çalışan Memnuniyeti Analizleri. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Taktir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi C.5, S.1, 17-26*.
- Erdoğan, E., & Korkmaz, O. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış Açısı, C.14, S4, 543-547*.
- Gülmez, M., & Davras, Ö. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler , Kemer, Lara, Belek, Side, Alanya Bölgelerinde bir Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York and London.
- Howard, J., & Frink, D. (1996). The Effects Of Organisational Restructure An Employee Satisfaction, *Group & Organisation Management. Group & Organization Management*, 21(3), 278-303.
- Küskü, F. (2003). Employee Satisfaction in Higher Education: The Case Of Academic And Administrative Staff in Turkey. *Career Development International*, 28 (3-4), 399-430.
- Morgan, G., Leech, N., Gloeckner, G., & Barrett, K. (2011). *IBM SPSS for introductory statistics : use and interpretation (Fourth Edition)*. Taylor & Francis e-Library.
- Moyes, G., Shao, L., & Newsome, M. (2008). Comparative Analysis Of Employee Job Satisfaction In The Accounting Profession. *Journal of Business & Economics Research*, 6 (2), 65-82.
- Nathan, B., & Jeffrey, M. (2015). “Robert Hoppock: Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer”. *The Industrial Organisation a Psychologist Magazine*, 109-116.
- Özaydın, M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi, C.6, 254-257*.
- Özden, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel

## Kitapevi.

- Serbest, L. (2019). Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Sgk Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shaju, M., & D., S. (2017). A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile Industry, Punjab, India. Journal Of Management Research.
- Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences (Vol:3), SAGE Publications, Inc.
- Şahin L., Bacak B., Güler M., (2015)“Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması” İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi C.17, S.2, 28-44.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmirdeki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 92-107.
- Türkay, O. (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri : Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi.
- Uğur, E. (2019). Doğalgaz Dağıtım İşletmelerinde Memnuniyet Düzeyinin İncelenmesi : AGDAŞ Örneği. (Yüksek Lisans Tezi).
- Ünal, Ö. F. (2016). “Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi Ve Kırtasiye Mağazalar Zinciriüzerine Ampirik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.12, S.1, 161-176.
- Zaim, H., & Koçak, O. (2010). Bilgi Çalışanının Memnuniyeti. Journal of Yasar University, 18(5), 2985-2994.