

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 amacıyla yapılmıştır.

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 tanımıyla 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 gerçekleştirilmektedir. 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.

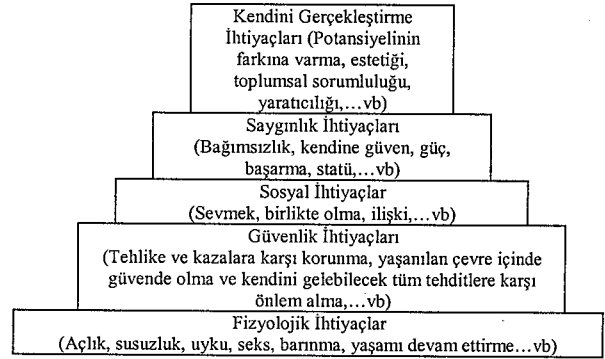
Klasik Yönetim Yaklaşımı, çalışanların ekonomik kaygıları olduğu için maddi olanaklar için çalıştıklarını ileri sürmüş ve çalışana memnun etmeyi sürekli daha fazla ekonomik kazanç ile ilişkilendirmiştir [21].

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

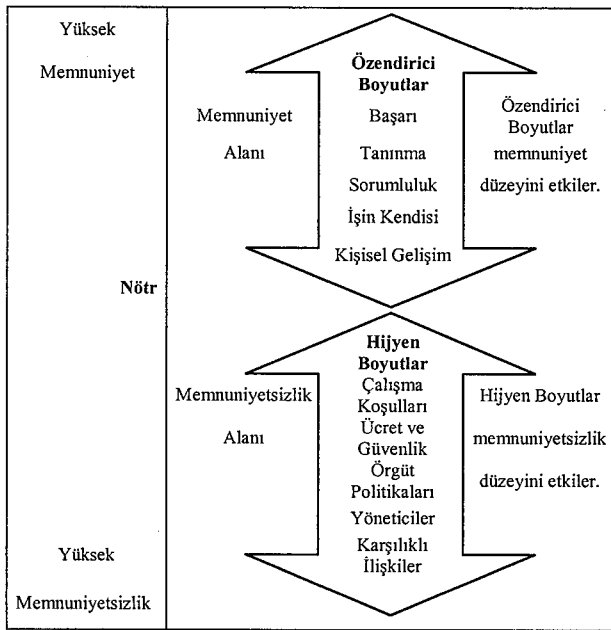
Kaynak: Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7. Basım. İstanbul: Literatür Yayınevi, 150. [7].

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. Yaklaşım, 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

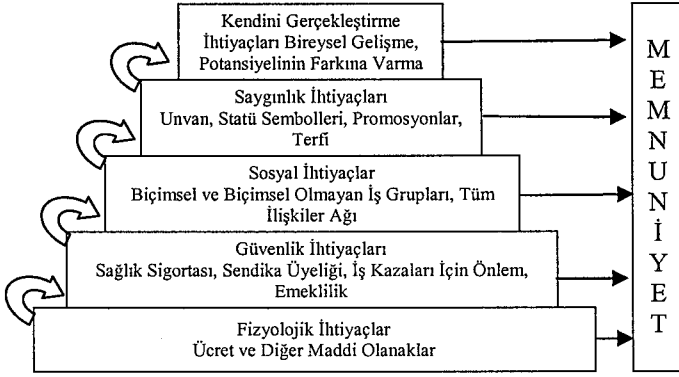
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, bireyin istek ve ihtiyaçlarını ele alarak, bireyin memnuniyetinin sağlanmasını bireysel yönden geliştirmeye çaba göstermiştir. Çift Faktör Yaklaşımı ise, bireyin özendirme boyutlarını ele alarak, konuyu örgütsel yön ve araçlar bakımından geliştirmeye çalışmıştır. Bu 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 işletmelerin bu konuda belirleyecekleri insan kaynakları politikalarına ışık tutması ve müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyeti sağlama 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 sağlanması,

- 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