

## Çalışan Memnuniyet Ölçümüne Yönelik Bir Model Önerisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü Örneği<sup>1</sup>

Mustafa Kemal TOPCU<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmada işletmelerde uygulanmak üzere tasarlanan memnuniyet anketlerinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik bir model öngörülmüş ve test edilmiştir. Kamu iktisadi teşekkülünün stratejik plan takvimine uygun bir şekilde yürütülen çalışmada motivasyon kuramları, iş özellikleri kuramı, iş gerekleri-iş kaynakları teorisi, içsel pazarlama yaklaşımı, psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde yapılan inceleme sonrasında oluşturulan anket formuna pilot uygulamada keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçme modeli oluşturulmuştur. Esas uygulamada kullanılan model sonucunda işin niteliğini belirleyen faktörler tespit edilmiştir. Model çerçevesinde elde edilen doğrudan ve dolaylı etkiler göz önünde bulundurularak işletmeye iletişimi güçlendirici eylem ve projelere yer verilmesi gerektiği, Ankara dışındaki illerde yönetici becerilerinin geliştirilmesinin ve fiziksel çalışma ortamında iyileştirmeler yapılmasının uygun olacağı yönünde önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan Memnuniyeti, İşin Niteliği, Yönetim Tarzı, İletişim, Çalışma Koşulları

### *A Model Proposal on Measuring Employee Satisfaction: The Case of a State-Run Enterprise*

#### Abstract

A model proposal for designing and conducting satisfaction measurements in enterprises is predicted and tested in this study. In compliance with strategic plan schedule of State-run enterprise, exploratory and confirmatory factor analyses in the pilot phase apply the questionnaire form which is designed following investigating motivation theories, job characteristics theory, job demands-job resources theory, internal marketing approach, and psychological contract theory, and measurement model is created. Determinant factors of job quality are identified in the mains phase by means of the model. Towards the fact that the direct and indirect effects of management style, work environment, and communication on job quality, the enterprise is recommended that activities and projects to improve communication be required, managerial skills at workplaces in the cities other than Ankara be developed, and improvements in work environment be made.

**Keywords:** Employee Satisfaction, Job Quality, Management Style, Communication, Work Environment

<sup>1</sup> 7. Örgütsel Davranış Kongresinde sunulan bildirinin gözden geçirilmiş halidir.

<sup>2</sup> Dr., ST Strateji ve teknoloji Geliştirme Ltd. Şti, Ankara, Kıdemli danışman, mktopcu@ststrateji.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3298-1283>

## 1. Giriş

Kamu iktisadi teşekkülleri çağdaş kamu yönetimi uygulamaları kapsamında stratejik planlama yapmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini oluşturan kamu iktisadi teşekkülü vizyonunu faaliyet alanında dünyanın en büyük on aktörü arasında yer almak şeklinde belirlemiştir. Bu çerçevede misyonunu tariflerken de hizmet alanlarındaki fiziksel altyapısına ve yetişmiş işgücünün desteğine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda stratejik amaçlarından birisini işgücünün niteliğini artırmak şeklinde ifade ederek insan kaynakları kapasitesini geliştirmek için hedefler öngörmüş, muhtelif faaliyet ve projeler planlamıştır. İşletmenin stratejik hedeflerden birisi de kurumsal aidiyetin geliştirilmesi yönünde belirlenmiş ve bu maksatla faaliyetlerin içerisinde çalışan memnuniyet anketi yapılması düşünülmüştür. Bu çerçevede çalışan memnuniyeti anketi oluşturmak için yapılan araştırmada motivasyon kuramları başta olmak üzere iş gerekleri-iş kaynakları kuramı, iş özellikleri kuramı, psikolojik sözleşme kuramı ve içsel pazarlama yaklaşımı kuramsal altyapıyı oluşturmuş ve bu yönde 32 ifadeden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı çalışan memnuniyetini ölçmek üzere bir model geliştirmek olarak belirlenmiştir. Anket uygulaması için bir pilot bir de esas uygulama yapılmıştır.

Çalışan memnuniyeti farklı isim ve farklı yaklaşımlarla çok araştırılan konular içerisinde sürekli yer almıştır. Ancak yapılan çalışmaların çoğunun örgütsel davranış bağlamında bireyin algı, duygu, tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik olduğu görülmektedir. Örneğin; yakın zamanda Ünal (2016), Şengün ve Şengün (2016), Davras ve Gülmez (2013), İbiş ve Batman (2017), Aksan (2019), Demirsel ve Erat (2019), Göral ve Çağlıyan (2019) Tanrıverdi, Koçaslan ve Eğriboz (2019), Cop ve Çalış (2020), Meriç ve Babür (2020) tarafından yapılan çalışmalarda çalışan memnuniyetinin farklı sayılarda ve farklı konulardaki ifadelerle ölçülmüştür.

Son dönem yapılan çalışmalar incelenmesi neticesinde; örgüt kültürü, yapısı ve politikaları, yönetim ve liderlik tarzı, yönetimin kültürü ve üslubu, işin kendisi (kimliği), rol açıklığı, çalışma şartları, iş arkadaşları ve arkadaşlık ortamı, ücret ve ücret adaleti, yükselme imkânları, takdir edilme, işte farklı yetenekleri kullanabilme, otonomi ve yetkilendirme, yapılan işin önem algısı ve iş dizaynı, “iş güvencesi”, çalışanların kararlara katılımı, yapılan iş hakkında geri besleme alma, otonom grupların varlığı ve müşteriler gibi muhtelif faktörlerin çalışan memnuniyetini etkilediği ortaya çıkmaktadır (Ünal, 2016).

Buradan da anlaşılacağı üzere, çalışan memnuniyeti motivasyon kuramları kapsamında ele alınmakla birlikte iş özellikleri kuramı, iş gerekleri-iş kaynakları teorisi, içsel pazarlama yaklaşımı ve psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde de incelenmektedir.

Çalışan memnuniyetini oluşturan faktörler ile yapısal model kurgulanmış ve test edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve ele alınmış ve kuramlar incelenmiştir. Akabinde araştırma yöntemi açıklanmış ve analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda işletmeye bazı uygulama önerilerinde bulunulmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Çalışan memnuniyeti farklı isim ve farklı yaklaşımlarla çok araştırılan konular içerisinde sürekli yer almıştır. Ancak yapılan çalışmaların çoğunun örgütsel davranış bağlamında bireyin algı, duygu, tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik olduğu görülmektedir. Çalışan memnuniyeti motivasyon kuramları kapsamında ele alınmakla birlikte iş özellikleri kuramı, iş gerekleri-iş kaynakları teorisi, içsel pazarlama yaklaşımı ve psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde de incelenebilir. Çalışan memnuniyetini açıklamakta yararlanılan motivasyon kuramları; Herzberg'in iki etken kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı, Alderfer'in ERG teorisi ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır (Şengün ve Şengün, 2016; Demirsel ve Erat, 2019).

Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen iş özellikleri kuramı çalışan memnuniyeti çalışmalarına ışık tutmuştur. Araştırmacılara göre beceri çeşitliliği, iş tanımı, işin önemi, özerklik ve geribildirim olmak üzere beş bileşen iş özelliklerini oluşturmaktadır. İşin niteliğini belirlerken ve işi tasarlarlarken kurumsal ve bireysel hedeflerle uyumlu zorlayıcı görevler içermesi ve iş yapış tarzında serbestlik tanınması göz önünde tutulmalıdır (Csikszentmihalyi, 2013). Zira tasarımı uygun olan işler çalışan memnuniyetini ve görev performansını daha olumlu etkilemektedir (Luthans, 1994). Nitekim Csikszentmihalyi (2000) akış olarak nitelendirdiği iş yapış tarzını işyerindeki mutluluğun, odaklanmanın ve bağlanmanın en üst seviyesi olarak görmektedir. Hackman ve Oldham'a (1976) göre çalışan herhangi bir yönlendirme almadan işini yapmak isterken Csikszentmihalyi'ye (2000) göre de çalışan işine başkaları tarafından müdahale edilmesini hoş karşılamaz. Kısacası Csikszentmihalyi tarafından literatüre kazandırılan akış kavramı işin niteliğinin çalışanın mutluluğunu artıracak şekilde belirlenebileceğine vurgu yapmıştır.

İş gerekleri-iş kaynakları teorisi; çalışma ortamının çalışanların gereksinimlerini bir bütün olarak karşılayacak şekilde getirilmesine yönelik oluşturulmuştur. Bir çalışanın işine

bağlanması açısından işin gereği olan fiziksel, duygusal ve psikolojik araçların her an hazır olması, çalışma ortamının güven vermesi ve işin çalışana bir anlam ifade etmesi önemlidir (Turner vd., 2002:715).Çalışanın pozitif örgütsel tutum ve davranış sergileyebilmesi için işletmelerin ve vizyoner yöneticilerin çalışanları desteklemesi gerekmektedir (İnce & Topcu, 2017).

Çalışanı bir paydaş şeklinde görüp müşteri gibi davranılması gerektiğine değinen içsel pazarlamada ise şirket içi ihtiyaçlar, motive edici unsurlar ile fayda ve maliyetler net olarak bilindiği için daha sistematik bir yönlendirme söz konusudur (Ahmed & Rafiq, 2003). Süreç yaklaşımı çerçevesinde birimler, yöneticiler ve çalışanlar birbirlerinin müşterisi haline gelebilmektedir (Pekmezci vd., 2008). Esasen içsel pazarlama anlayışı süreç yaklaşımından daha çok şirketlerin çalışanların cezbetmelerine ve elde tutmalarına vurgu yapmaktadır. Gerçekten de çalışanın psiko-sosyo duygularının tatmin edilmesi ve değer atfedilmesi giderek ağırlık kazanan bir faktör olmaya başlamıştır. Nitekim Luthans (1994) iç müşteri memnuniyetinin duygusal bir yanıt olduğunu belirtmiştir. Ulusal ve uluslararası alanyazında yapılan çalışmalar, işyerindeki memnuniyetin ilk sırasında çalışanların kendilerine değer verildiğinin hissetmeleri olduğunu göstermektedir (Topcu & Cabbar, 2015). Ayrıca, memnuniyeti yüksek seviyedeki çalışanlar dış müşterilerin memnuniyetini artırarak kurumsal performansa olumlu katkı sağlayacaktır (Cop & Çalış, 2019).

Benzer şekilde Rousseau (1989) tarafından kavramsallaştırılan psikolojik sözleşme yaklaşımı da işgören ve işveren arasındaki ilişkileri beklenti ve yükümlülükler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Çalışanlardan tanımlı ve gönüllü davranışları yapması ve yüksek performans sergilemesi beklenirken, işverenden ekonomik, psikososyal ve kariyer gelişimi tatmini yaratması istenmektedir (Topcu & Basım, 2015). Çalışan ile işverenin beklentileri ve yükümlülüklerinin dengede olduğu durumda memnuniyet yaratılabilmektedir. Zira çalışan memnuniyeti çalışanın işinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama durumudur (Tanrıverdi vd., 2019: 1605).

Bu çerçevede çalışan memnuniyeti ölçümünde çok farklı faktörlerin ele alındığı ifade edilebilir. Nitekim Saruhan ve Yıldız (2012) çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri; işin kendisi, çalışma koşulları, ücret, yönetim, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ast ve üstlerle olan iletişim, adil terfi imkanları, çalışanların takdir edilip ödüllendirilmesi ve eğitim imkanları olarak sıralamıştır.

Ulusal alanyazındaki son dönem çalışmalar incelendiğinde de doğal olarak farklı faktörlerin incelendiği görülmektedir. Örneğin; Ünal (2016) çalışan memnuniyetini iş güvencesi, iş ve çevresi, dışsal ödül ve yönetim boyutlarıyla ele almıştır. Şengün ve Şengün (2016) çalışan memnuniyetini ücret, yöneticiler, ek imkanlar, olası ödüller, çalışma ortamı ve iletişim ile ilişkilendirmiştir.

Davras ve Gülmez (2013), İbiş ve Batman (2017) ve Meriç ve Babür (2020) konaklama sektöründe çalışan memnuniyetini etkileyen koşullar olarak ücret ve sosyal güvenlik politikası, fiziksel ortam, demografik faktörler, yönetim tarzı, iş arkadaşları, iletişim, çalışma saatleri ve tatil imkanları, terfi, ek imkanlar, işin doğası ve ödülleri belirlemiştir. Aksan (2019) kargo sektöründeki çalışan memnuniyetini açıklayan faktörler olarak sosyal haklar ve ücret, yönetici, liderlik, motivasyon, kaynak, çalışma ortamı ve şirket misyonunu tespit etmiştir. Demirsel ve Erat (2019) çalışan memnuniyetini içsel doyum ve dışsal doyum olarak iki yapıda ele almıştır. Cop ve Çalış (2020) çalışan memnuniyetini yönetim ve ilişkiler, çalışan eğitimi, iletişim, çalışma hayatı kalitesi, tesis ve hizmetler, takım çalışması, motivasyon, ücret ve çalışanın işten memnuniyeti olarak dokuz faktör olarak ele almıştır. Tanrıverdi ve diğ. (2019) çalışan memnuniyetini iletişim, karar alma, misyon ve politika, yapılan iş, kariyer ve eğitim olarak değerlendirmiştir. Göral ve Çağlıyan (2019) iş, ücret, terfi, iş arkadaşları ve yöneticiye ilişkin ifadelerle yer vermiştir.

Bu çalışmada da literatür incelemesi ve işletme ile yapılan görüşmeler sonucunda bu işletme açısından çalışan memnuniyeti kapsamında iş özelliklerinin, vizyoner lider yaklaşımının ve iletişimin daha ön planda tutulabileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca regülasyonlara uyum bağlamında iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını da içerecek şekilde lojistik hizmetlerin de memnuniyeti etkileyebileceği dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda literatür analizi sonucunda araştırmacı tarafından belirlenen 32 ifade ile bir anket formu oluşturulmuş, pilot uygulaması işletmenin Ankara'daki işyerlerinde ve esas uygulaması ulusal çapta tüm işyerlerinde yapılmıştır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evreni hisselerinin tamamı devlete ait bir kamu iktisadi teşekkülündeki çalışanlar olarak belirlenmiş ve tüm çalışanlara ulaşmak hedeflenmiştir. Çalışmada 465'ü Ankara'da olmak üzere 5000 çalışan anketi doldurmuştur. İki bölümden oluşan anket formunda cinsiyet, kıdem, statü ve birimin sorulduğu demografik kısım ile fiziksel çalışma ortamı, işin niteliği, yönetici tarzı ve iletişime ilişkin 32 ifadenin yer aldığı ikinci kısım

bulunmaktadır. Anket formunda yer alacak konulara araştırmacı işletme temsilcileri ile birlikte kurum stratejik planını, faaliyet raporlarını, kurum kültürü analizini inceleyerek karar vermiştir. Daha sonra araştırmacı tarafından bu konularda 35 ifade hazırlanmış ve işletme onayına sunulmuştur. İşletme tarafından değerlendirme sonucunda 32 ifadenin kullanılması uygun bulunmuştur. İfadelerden bir kısmı işletmenin hizmet alanlarına ve çalışanların algılarına uygun hale getirilmiştir.

Anket formu beşli derecelendirmeli (1=Hi Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Biraz Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) olup katılımcılar kendilerine uygun olan seçeneği işaretlemelemi istenmiştir. Araştırmanın pilot uygulamasında keşfedici faktör analizi, güvenirlik analizi ve doğrulamalı faktör analizi kullanılmıştır. Kurumun genelinde yapılan esas uygulamada ise yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak bir lme modeli tasarlanmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular pilot uygulama ve esas uygulama olmak üzere iki kısım şeklinde aşağıda açıklanmıştır.

##### a. Pilot Uygulama Bulguları

Pilot uygulamaya katılanlara ilişkin demografik veriler Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 6 yıldan daha fazla kıdeme sahip kadrolu erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Pilot Uygulamaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler

Cinsiyet		Kıdem		Pozisyon	
Kadın	193 (%41,5)	0-1 yıl	64 (%13,8)	Birim Yöneticisi	68 (%14,6)
Erkek	272 (%58,5)	2-5 yıl	100 (%21,5)	Kurum Büro Personeli	320 (%68,8)
		6-10 yıl	144 (%31,0)	Saha Personeli	4 (%0,9)
		11-20 yıl	89 (%19,1)	Kurum İşçisi	7 (%1,5)
		20 yıl ve zeri	68 (%14,6)	Kurum İştiraklerindeki alışanlar	19 (%4,1)
				Güvenlik Firması alışanı	20 (%4,3)
				Alt Yüklenici Firma alışanı	10 (%2,2)
				Temizlik Firması alışanı	17 (%3,7)

Pilot uygulamada katılımcıların verdikleri cevaplar üzerinden 32 ifadeden oluşan ölçeğe keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak varimax döndürme yöntemi uygulanan anket formunun faktör yapısı, faktör yükleri ve faktörlerin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Keşfedici faktör analizinin KMO değeri 0,961 ve Barlett küresellik değeri 1851,041 ( $p < 0,001$ ) olduğundan örneklemin evreni temsil kabiliyeti olduğu belirlenmiş ve analize devam edilmiştir. Bileşenlerin açıklanan toplam varyansı %70,38 olarak hesaplanmıştır. Faktörlerin ortalama değerleri incelendiğinde işi niteliğinin 4,26 ile en yüksek, yönetim tarzının 3,83 ile ikinci en yüksek, 3,62 ile iletişimin üçüncü sırada ve 3,42 ile fiziksel çalışma ortamının sonuncu sırada olduğu anlaşılmaktadır. Field (2005) KMO değerinin 0,50'den fazla, Barlett küresellik değerinin anlamlılık derecesinin 0,05'den daha küçük ve faktör yük değerlerinin 0,40'dan daha fazla olmasının keşfedici faktör analizi için uygun olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, esas uygulamada kullanılacak soru formunun faktör yükleri 0,40 ve daha yüksek değere sahip 24 maddeden oluşmasının yeterli olacağı değerlendirilmiştir.

**Tablo 2:** Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

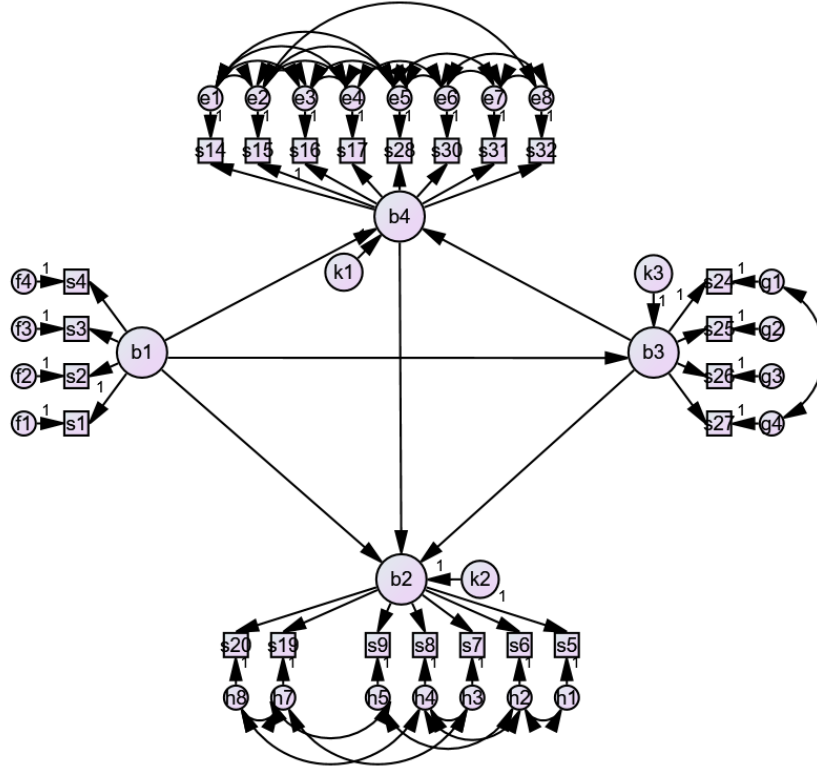
Faktör İsmi	Soru Adedi	Açıklanan Varyans	Güvenirlilik Analizi	Ortalama	Standart Sapma
Fiziksel Çalışma Ortamı	4	%28,89	0,861	3,42	1,01
İşin Niteliği	8	%15,87	0,904	4,26	0,67
Yönetim Tarzı	4	%13,93	0,819	3,83	0,82
İletişim	8	%11,69	0,962	3,62	1,03

Güvenirlilik katsayıları 0,70'den fazla olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu değerlendirilmiştir (Nunnally, 1967; Murphy & Davidshoper, 1988). Bu nedenle faktörlere ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapısal geçerliliği sınanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktörler modifiye edilmiş ve işin niteliği isimli faktörden bir soru çıkarılmıştır. Böylelikle esas uygulamada kullanılacak anket formunda 23 ifadenin yer almasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Faktörlerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Fiziksel Çalışma Ortamı						
	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	0,161	0,081	0,04	1,000	1,000	0,000
İşin Niteliği						
	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	327,326	16,366	0,074	0,845	0,858	0,182
Modifiye	20,827	1,736	0,021	0,989	0,996	0,04
Yönetim Tarzı						
	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	17,728	8,864	0,027	0,981	0,982	0,13
Modifiye	1,022	1,022	0,004	0,999	1,000	0,007
İletişim						
	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	251,316	9,308	0,042	0,889	0,951	0,134
Modifiye	17,024	1,216	0,012	0,992	0,999	0,022

Ölçeklerin doğrulanmış yapıları ile oluşturulan ölçme modeli aşağıdaki şekilde yer aldığı gibi kurgulanmış ve test edilmiştir.



Şekil 1: Ölçme Modeli (Pilot Uygulama)

b1: Fiziksel Çalışma Ortamı; b2: İşin Niteliği b3: Yönetim Tarzı; b4: İletişim

Uyum indeks değerlerinin incelenmesi neticesinde yapılan modifikasyonlar sonucunda modelin uygun olduğu belirlenmiştir. Uyum indeks değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Yapısal Model Uyum İndeks Değerleri

	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	748,18	3,029	0,088	0,890	0,949	0,066
Modifiye	492,60	2,488	0,079	0,916	0,965	0,057

Ölçme modeli üzerinden analiz yapılmış ve faktörlerin birbirlerine olan etkileri belirlenmiştir. Ayrıca doğrudan etkilerle birlikte dolaylı etkiler de hesaplanmıştır. Etkilere ilişkin bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir. Pilot uygulama kapsamında değişkenlerin toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri Şekil 1'de model üzerinde gösterilmiştir. Fiziksel çalışma ortamının işin niteliği üzerindeki toplam etkisi 0,661 iken bu etkinin 0,501'i dolaylı yollardan yönetim tarzı ve iletişim üzerinden oluşmaktadır. Ancak iletişimin işin niteliği

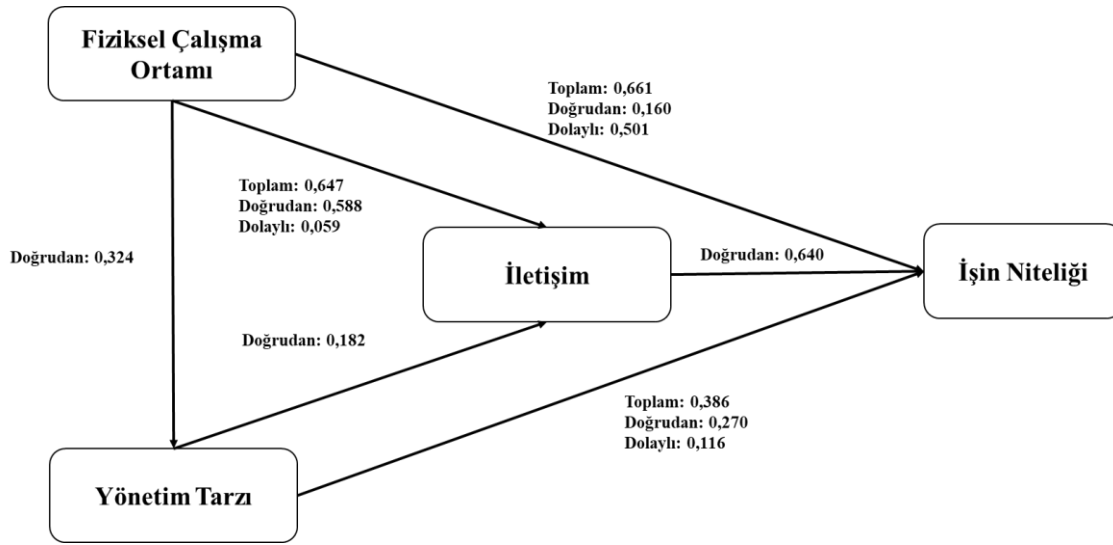


üzerindeki etkisi tamamen doğrudan olacak şekilde 0,64 iken yönetim tarzının doğrudan etkisi 0,27 ve dolaylı etkisi 0,116'dır.

**Tablo 5:** Standardize Edilmiş Etki Katsayıları

	Fiziksel Çalışma Ortamı			İşin Niteliği			Yönetim Tarzı			İletişim		
	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı
<b>İşin Niteliği</b>	0,661	0,16	0,501	0	0	0	0,386	0,27	0,116	0,64	0,64	0
<b>Yönetim Tarzı</b>	0,324	0,324	0	0	0	0	0,182	0	0	0	0	0
<b>İletişim</b>	0,647	0,588	0,059	0	0	0	0	0,182	0	0	0	0

Bunlarla birlikte fiziksel çalışma ortamı iletişimi ve yönetim tarzını da etkilemektedir. İletişim üzerindeki 0,647 değerindeki toplam etkinin 0,588'i doğrudan 0,059'u dolaylıdır. Yönetim tarzı üzerindeki etkinin tamamı doğrudan olup değeri 0,324'tür.



**Şekil 2:** Pilot Uygulama Sonuçları

### b. Esas Uygulama Bulguları

Esas uygulamaya katılanlara ilişkin demografik veriler Tablo 6'da gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu 6 yıldan daha fazla kıdeme sahip kadrolu erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Pilot uygulama katılımcılarına kıyasla erkeklerin oranının daha fazla olduğu ve saha personeli oranında artış olduğu görülmektedir.

**Tablo 6:** Esas Uygulamaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler

Cinsiyet		Kıdem		Pozisyon	
Kadın	1224 (%27)	0-1 yıl	699 (%15,4)	Birim Yöneticisi	234 (%5,2)
Erkek	3311 (%73)	2-5 yıl	843 (%18,6)	Kurum Büro Personeli	1919 (%42,3)
		6-10 yıl	1399 (%30,8)	Saha Personeli	920 (%20,3)
		11-20 yıl	998 (%22,0)	Kurum İşçisi	300 (%6,6)
		20 yıl ve üzeri	596 (%13,1)	Kurum İştiraklerindeki Çalışanlar	125 (%2,8)
				Güvenlik Firması Çalışanı	709 (%15,6)
				Alt Yüklenici Firma Çalışanı	236 (%5,2)
				Temizlik Firması Çalışanı	92 (%2,0)

Ölçeklerin doğrulanmış yapıları kullanılarak esas uygulama verileri üzerinden etkiler değerlendirilmiştir. Uyum indeks değerlerinin incelenmesi neticesinde yapılan modifikasyonlar sonucunda modelin uygun olduğu belirlenmiştir. Uyum indeks değerleri Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7:** Yapısal Model Uyum İndeks Değerleri

	CMIN	X <sup>2</sup>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Test	4490,693	22,68	0,117	0,920	0,957	0,069
Modifiye	868,23	4,99	0,03	0,984	0,993	0,03

Faktörler için güvenilirlik analizi tekrarlanmış, ortalama değerler ile standart sapma değerleri hesaplanmış ve Tablo 8’de gösterilmiştir. Faktörlerin ortalama değerleri incelendiğinde yönetim tarzının 4,04 ile en yüksek, işin niteliğinin 3,45 ile ikinci en yüksek, 3,12 ile iletişimin üçüncü sırada ve 2,90 ile fiziksel çalışma ortamının sonuncu sırada olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 8:** Güvenirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler

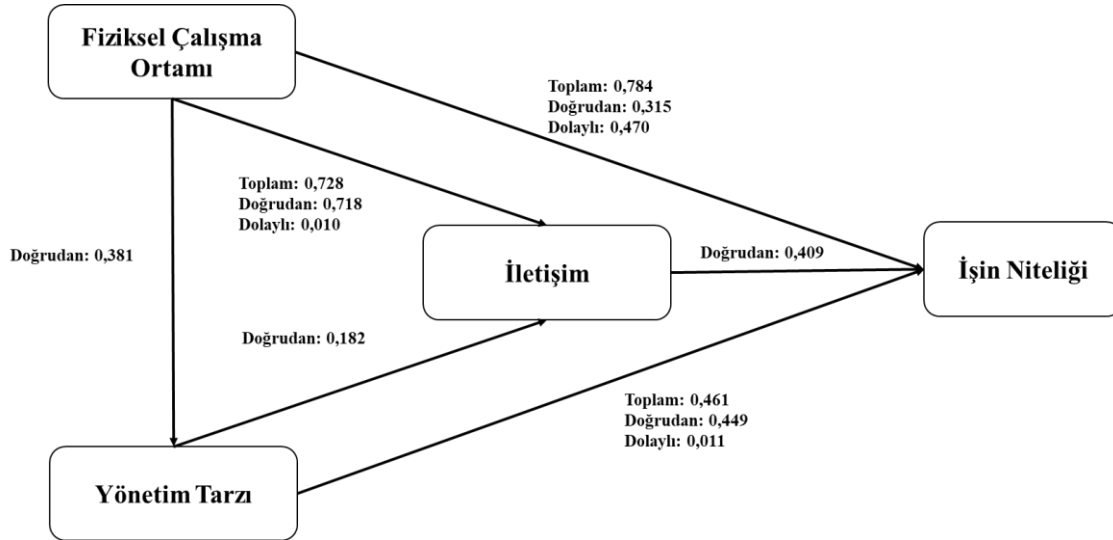
	Güvenirlik Analizi	Ortalama	Standart Sapma
Fiziksel Çalışma Ortamı	0,892	2,90	1,21
İşin Niteliği	0,897	3,45	1,04
Yönetim Tarzı	0,911	4,04	1,01
İletişim	0,967	3,12	1,25

Ölçme modeli üzerinden analiz yapılmış ve faktörlerin birbirlerine olan etkileri belirlenmiştir. Ayrıca doğrudan etkilerle birlikte dolaylı etkiler de hesaplanmıştır. Etkilere ilişkin bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8:** Standardize Edilmiş Etki Katsayıları

	Fiziksel Çalışma Ortamı			İşin Niteliği			Yönetim Tarzı			İletişim		
	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı
<b>İşin Niteliği</b>	0,784	0,315	0,47	0	0	0	0,461	0,449	0,011	0,409	0,409	0
<b>Yönetim Tarzı</b>	0,382	0,382	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>İletişim</b>	0,728	0,718	0,01	0	0	0	0,028	0,028	0	0	0	0

Esas uygulama kapsamında değişkenlerin toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri Şekil 2’de model üzerinde gösterilmiştir. Fiziksel çalışma ortamının işin niteliği üzerindeki toplam etkisi 0,784 iken bu etkinin 0,470’i yönetim tarzı ve iletişim üzerinden dolaylı yollardan oluşmaktadır. Ancak iletişimin işin niteliği üzerindeki etkisi tamamen doğrudan olacak şekilde 0,409 iken yönetim tarzının doğrudan etkisi 0,449 ve dolaylı etkisi 0,011’dir. Bunlarla birlikte fiziksel çalışma ortamı iletişimi ve yönetim tarzını da etkilemektedir. İletişim üzerinde oluşturduğu 0,728 değerindeki toplam etkinin 0,718’i doğrudan 0,01’i dolaylıdır. Yönetim tarzı üzerindeki etkinin tamamı doğrudan ve değeri 0,382’dir.



## 5. Sonuç ve Tartışma

Kamu iktisadi teşekkülü vizyonunu faaliyet alanında dünyanın en büyük on aktörü arasında yer almak şeklinde belirlemiştir. Bu çerçevede misyonunu tariflerken hizmet alanlarındaki fiziksel altyapısına ve yetişmiş işgücünün desteğine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda stratejik amaçlarından birisini işgücünün niteliğini artırmak şeklinde ifade ederek

insan kaynakları kapasitesini geliştirmek için 3 hedef, 10 eylem ve 31 proje öngörmüştür. Stratejik hedeflerden birisi kurumsal aidiyetin geliştirilmesi yönünde kurgulanmış ve bu maksatla çalışan memnuniyet anketi yapılması planlanmıştır. Bu çerçevede çalışan memnuniyeti anketi oluşturmak için yapılan araştırmada motivasyon kuramları başta olmak üzere iş gerekleri-iş kaynakları kuramı, iş özellikleri kuramı, psikolojik sözleşme kuramı ve içsel pazarlama yaklaşımı kuramsal altyapıyı oluşturmuş ve bu yönde yapılan literatür analizi ile birlikte işletme ile yapılan görüşmeler sonucunda 32 ifadeden oluşan bir soru formu araştırmacı tarafından tasarlanmıştır. Anket uygulaması için bir pilot bir de esas uygulama yapılmıştır. İşletmenin kültürü de dikkate alınarak yapılan pilot uygulama kapsamında gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi ve doğrulamalı faktör analizi sonucunda fiziksel çalışma ortamı, işin niteliği, yönetim tarzı ve iletişim olmak üzere 23 ifadeden oluşan dört bileşenli bir yapı ortaya çıkmıştır. Doğrulanen bu yapı üzerinden faktörlerin birbirlerine olan doğrudan ve dolaylı etkileri hesaplanmıştır. Ulusal çapta yapılan esas uygulama devam etmekle birlikte hâlihazırda yaklaşık 5000 kişiden alınan veri doğrultusunda tasarlanan modelin uygun olduğu tespit edilmiştir.

Pilot ve esas uygulama sonuçları incelendiğinde Ankara'da çalışanlarla diğer illerde çalışanların memnuniyet düzeyleri öncelik açısından fark etmez iken etki açısından Ankara'da çalışanların ortalama memnuniyet düzeyleri daha yüksektir.

Yönetim tarzı her iki katılımcı grubu açısından en yüksek çıkmıştır. Ankara'da çalışanların ortalama değeri (4,26) diğer illerde çalışanların ortalama değerinden (4,04) daha yüksektir. Ankara dışında çalışanların iş yapış tarzlarına yöneticilerin daha fazla müdahale etme ihtimali bu sonucu doğurmuş olabilir. Ankara dışında çalışanların yöneticiler ile etkileşimleri daha az olurken, işlerin daha rutin seyretmesi yöneticilere daha fazla müdahale etme fırsatı tanımaktadır. Hackman ve Oldham'a (1976) göre çalışan herhangi bir yönlendirme almadan işini yapmak isterken Csikszentmihalyi'ye (2000) göre de çalışan işine başkaları tarafından müdahale edilmesini hoş karşılamaz. Ayrıca yönetici ve çalışanların beklenti ve yükümlölükleri daha net olur ise rol ve sorumluluklara da olumlu yansıtacağı için görevlerin netleşmesi, hedeflerin belirlenmesi hem iş gerekleri-iş kaynakları hem de psikolojik sözleşme kuramları bağlamında memnuniyete daha fazla olumlu etki yapacaktır. Bu nedenlerle Ankara dışındaki illerde yönetim becerilerinin geliştirilmesi daha uygun olabilir.

İşin niteliği her iki katılımcı grup açısından ikinci sırada iken Ankara'da çalışanlar için ortalama değeri (3,83) daha yüksektir (Ankara dışı için ort.=3,45). Ankara dışındaki illerden katılımcıların yaptıkları işlerin Ankara'da çalışanlara kıyasla daha rutin olması, hizmet standartlarına uygun şekilde yürütülmesi gerekliliği gibi nedenlerle işin niteliğinin Ankara'da yüksek çıkması doğal bir sonuç olabilir. Bu açıdan işlerin yeniden tasarlanması düşünülebilir. Çünkü Hackman ve Oldham (1976), Luthans, (1994), Csikszentmihalyi (2000, 2013) tasarımı uygun olan işlerin memnuniyeti artıracığını ifade etmektedir. Burada özellikle çalışanların tam iyilik hali gözetilerek yapılan iş tasarımları diğer insan kaynakları uygulamalarına da temel teşkil edeceği için daha önem kazanmaktadır.

İletişim her iki katılımcı grubu açısından da yüksek çıkmıştır. Ankara'da çalışanlar için ortalama değer 3,62 iken diğer illerde çalışanlar için 3,12 olmuştur. Bu durumun öziletişim, bireyler arası iletişim, birimler arası iletişim ve kurumsal iletişim şeklinde üzerinde çalışılması gereken bir konu olduğu görülmektedir. Birleşmiş Milletler tarafından deklare edilen 21. Yüzyıl becerileri ve Dünya Ekonomik Forumu tarafından 2022 iş dünyasında öne çıkan yetkinlikler bağlamında iletişimin ilk sıralarda yer alması da iletişimin öneminin birer göstergesidir. İletişimin yönetim tarzı ve fiziksel çalışma ortamının toplam etkisi içerisindeki dolaylı payı da örgütsel müdahale uygulamalarının iletişim ekseninden yapılmasının daha uygun olacağına işaret etmektedir. Yapılacak ekip çalışmaları, birimler arası etkinlikler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri memnuniyeti daha olumlu etkileyebilecektir.

Memnuniyet düzeyi en düşük faktör ise çalışma ortamı olmuştur. Ankara'daki çalışanlar için ortalama değer 3,42 iken diğer illerde çalışanlar için 2,90'dur. İşletme toplumsal ve kültürel mirasın korunmasını önemseydiği için genellikle hizmet binalarında değişiklik yapmamaktadır. Bununla beraber lojistik hizmetlerin sunumunda yapılacak iyileştirmeler memnuniyetin artmasına katkı sağlayabilir. Mesleki yeterlilik standartlarının oluşturulması ve bu çerçevede uygulamaların yapılması stratejik planda yer alan hususlardır. Güvenlik iklimine olumlu katkıları olacağı mesleki yeterlilik uygulamaları görevlerin yerine getirilmesi için daha uygun imkanlar yaratılmasına da zemin oluşturabilir. Ayrıca çalışanın psiko-sosyo duygularının tatmin edilmesi ve değer atfedilmesi giderek ağırlık kazanan bir faktör olmaya başlamıştır (Luthans, 1994; Topcu ve Cabbar, 2015). Çalışanların temel beklentileri arasında psiko-sosyal duygusal tatmini yaşamak araştırmalarda ilk sıralarda çıkmaktadır (Rousseau, 1989; Topcu ve Basım, 2015; Topcu & Cabbar, 2015). Bu

doğrultuda cinsiyet gibi demografik faktörler başta olmak üzere farklılıkların gözetilmesi ve başta çalışma ortamı olmak üzere uygulamaların farklılıkları yönetecek tarzda yapılması memnuniyeti daha fazla artırabilir. Nitekim Çınar (2018) tarafından da yapılan lojistik regresyon analizi sektör ve statünün çalışan memnuniyetini etkilediğini ortaya koymuştur.

Buradan hareketle çalışan memnuniyetinin ölçülmesi işyerlerine olumlu katkılar sağlayacağı ifade edilebilir. Ancak çalışan memnuniyeti ölçülmesi için işletmelerde oluşturulacak modelin işletmeye özgü olması önemlidir. Literatürde çok fazla ölçüm aracı bulunmaktadır (örneğin; Ünal, 2016; Şengün & Şengün, 2016; Davras & Gülmez, 2013; İbiş & Batman, 2017; Aksan, 2019; Demirsel & Erat, 2019; Göral & Çağlıyan, 2019; Tanrıverdi vd., 2019; Cop & Çalış, 2020; Meriç & Babür, 2020). Uygulamanın yapılacağı işletmenin vizyonu, misyonu ve temel değerleri doğrultusunda belirlenen yetkinlik çerçevesi çalışan memnuniyeti için hangi faktörlerin ölçümleneceğine ışık tutacaktır. Bu nedenle literatür araştırması sonucu karar verilecek soruların ilk önce pilot uygulamasının yapılarak işletme için uygun hale getirilmesi ve daha sonra işletme geneline uygulanması gerekmektedir. Ayrıca farklılıkların tespit edilebilmesi için mümkün olduğu kadar demografik bilgilere de yer verilmelidir. İşletmelerde kimliği açığa çıkarıcı bir etkisi olduğu düşünüldüğü için demografik sorulara yer verilmemektedir. İnsan kaynakları alanındaki analizler kurum kültürünün bir parçası haline geldikçe bu yönde iyileştirmeler yapmak uygun olabilir. Bunlarla birlikte ölçüm ve analizlerin periyodik olarak tekrarlanması gelişimin takip ve izlenmesi için önemlidir. Sıklığı işletme tarafından belirlenmek üzere yılda en az bir defa uygulanması yeterli olabilir.

Bu çalışma açısından anket uygulamasının hala devam ediyor olması örnekleme ve farklılık analizlerinin yapılmasını sınırlayıcı etki yaratmıştır. Ayrıca anketin işletme bünyesinde geniş kapsamlı ilk defa uygulanıyor olması katılımcılar açısından sosyal beğenirlik etkisini artırmış olabilir. Anket çalışmasında verilerin toplanması aşaması tamamlandığında demografik faktörlere, özellikle işyerinin bulunduğu yere göre farklılaşmanın analiz edilmesi işletmenin çalışmalarında yönlendirici olabilir. Bunun yanı sıra bu hali ile kesitsel bir tasarıma sahip olan çalışma ilerleyen yıllarda boylamsal bir çalışmaya dönüştürülebilir.

## Kaynakça

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Aksan, A. (2019). *Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin incelenmesi ve kargo sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Management Psychology*, 22(3), 309-328.
- Cop, R. & Çalış, M. (2020), İç Müşteri Memnuniyeti Faktörlerinin Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanlar Açısından Karşılaştırılması: Bir Uygulama, *BMIJ*, 8(1): 164-180 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1424>
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Flow: The psychology of happiness*. Random House.
- Çınar, M. (2018). Çalışanın Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Bursa Örneği, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 11, Sayı 1, 39-62.
- Davras, Ö. (2019). İşveren Markasının Marka Bağlılığı, Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (4), 3088-3107. DOI: 10.21325/jotags.2019.517
- Davras, Ö. & Gülmez, M. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-LaraBelek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2 Güz, ss. 167-184.
- Demirsel, M. T. & Erat, L. (2019). Algılanan İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı*, 209-221.
- Göral, R. & Çağlıyan, V. (2019). Kano model ile çalışan memnuniyetine etki eden iş faktörlerinin önem düzeylerinin belirlenmesi ve otel işletmelerine yönelik bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 88-99.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics. Using SPSS*. London: SAGE.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, 250- 279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- İbiş, S. & Batman, O. (2017). Otel işletmelerinde çalışanların memnuniyetine etki eden faktörler üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 264- 279.
- İnce, A. R. & Topcu, M. K. (2017). Girişimcilik yöneliminin işe bağlanma üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin rolü. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2), 1-27.
- Luthans, F. (1994). *Organizational behaviour*. New York: Mc Graw Hill International Editions.
- Meriç, S., & Babür, Y. (2020). Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler: Otelere yönelik bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 19(74), 812-827.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1998). *Psychological testing* (4th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pekmezci, T., Demireli, C. & Batman, G. (2008). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 143-156.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Salanova, M., Bakker, A. B. & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Şengün, B., & Şengün, G. (2016). Çalışan memnuniyet ölçeği geliştirme çalışması. Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, *Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Sayı 7, 74-93.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. & Eğriboz, N. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki. *Journal of International Social Research*, 12(62), 1604-1614.
- Ünal, Ö. (2016). Hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti: Şirketler grubuna bağlı kargo şirketi ve kırtasiye mağazalar zinciri üzerine ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 161-176.
- Topcu, M. K. & Basım, H. N. (2015). Kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanlarıyla psikolojik sözleşme: Bir gözden geçirme çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 83-104.
- Topcu, M. K. & Cabbar, Y. (2015). Çalışanların Beklenti ve Yükümlülüklerinin İşgücü Verimliliğine Etkilerinin Psikolojik Sözleşme Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi: Ankara Sanayi Odası Üyeleri Örneğinde Bir Araştırma. 5. *Verimlilik Kongresi*, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara.
- Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at Work. İçinde C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *The Handbook of Positive Psychology* (ss. 715-730). Oxford: Oxford University Press.