



İNSAN VE TOPLUM BİLİMLERİ ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt / Vol: 6, Sayı/Issue: 6, 2017

Sayfa: 127-137

Received/Geliş: Accepted/Kabul:
[25-10-2017] – [13-11-2017]

Yolcu Hizmetlerinde Çalışan Memnuniyeti: Havacılık İşletmelerinde Vardiyalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma

Mustafa Kemal YILMAZ

Öğr. Gör., İstanbul Arel Üniversitesi, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği
Lecturer, Istanbul Arel University, Civil Aviation Management

Orcid ID: 0000-0002-1533-8990

mustafakemalyilmaz@arel.edu.tr

Öz

Çalışan Memnuniyeti kavramı örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi havacılık sektöründe de özel bir öneme sahiptir. Vardiyalı çalışmanın yürütüldüğü havacılık işletmelerinde de çalışan memnuniyeti temel belirleyici bir rol oynamaktadır.

Çalışma kapsamında; çalışanların genel memnuniyet algısı, algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ile iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyet perspektifinde incelenmiştir. Araştırmanın amacı, Türkiye’de havayolu yolcu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren en büyük ulusal havayolu şirketinin HUB istasyonunda Yolcu Hizmetlerinde vardiyalı olarak çalışanların memnuniyet algılarını bütüncül bir bakış açısıyla incelemektir.

Araştırmada, karma araştırma yöntemi uygulanarak ölçek geliştirilmiş, vardiyalı çalışanlarla birebir görüşmeler yapılarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma literatüre kuramsal ve uygulama açısından katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Memnuniyeti, Vardiyalı Çalışma, Taşımacılık, Havacılık, Havayolu

Employee Satisfaction in Passenger Services: A Research on Shift Workers in Aviation Enterprises

Abstract

The concept of Employee Satisfaction has a special importance in the aviation sector, as in all service sectors to achieve organizational goals and objectives. Employee satisfaction in the aviation enterprises where shift work is being carried out that plays a fundamental decisive role.

Scope of this study; overall perception of employee satisfaction is to research as perspective in perceived satisfaction with managers, satisfaction of the friendship relations and satisfaction with working conditions. The purpose of this study is to evaluate the satisfaction perceptions of employees who work at passenger services on the HUB station of the largest national airline company operating in the air passenger transportation sector in Turkey as a holistic perspective.

In the study; the scale was developed by applying the mixed research method, the data were gathered and analyzed by interviewing with the employees who work at shift. The research is to contribute to the literature in terms of theoretical and practical aspects.

Keywords: Employee Satisfaction, Shift Work, Transportation, Aviation, Airlin

1. Giriş

Çalışan memnuniyeti kavramı birçok farklı disiplin tarafından ele alınan, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada özel bir öneme sahip, çalışanların iş ve özel yaşamlarına olan yansımaları ile işletmeler için verimlilik, etkinlik ve karlılık sağlayan; hem çalışanlar, hem yöneticiler, hem de örgüt açısından son derece önemli bir kavramdır.

Örgütlerde çalışan memnuniyetinin öneminin yanı sıra küreselleşmenin beraberinde getirdiği uluslararası rekabet, çalışma hayatında da birtakım yeni düzenlemeler ve biçimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu düzenlemelerin en önemlilerinden birisi de 7/24 çalışma imkanı sunarak kesintisiz hizmet ve üretim imkanı sağlayan vardiyalı çalışma ya da belli bir düzen dahilinde ekipler halinde çalışma olarak da bilinen vardiya çalışma sistemidir.

Örgütlerde vardiyalı çalışmanın bir sonucu olarak uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek ve çalışanlarının yaratıcı özelliklerinden daha fazla yararlanabilmek amacıyla ekipler oluşturmanın ve ekip çalışmasının gerekliliği de önemli hale gelmiştir.

Araştırma kapsamında, Havacılık işletmelerindeki çalışan memnuniyetinin belirlenmesinde ekip çalışmasına bağlı vardiya düzeninin temel belirleyici bir role sahip olduğu öngörülmektedir. Bu öngörüden hareketle, algılanan yönetici memnuniyeti ile arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ve iş/çalışma koşullarına duyulan memnuniyetin, çalışan memnuniyeti algısının oluşmasında önemli bir belirleyici etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, Türkiye’de havayolu yolcu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren en büyük ulusal havayolu şirketinin HUB istasyonunda Yolcu Hizmetlerinde vardiyalı olarak çalışanların memnuniyet algılarının bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesi amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Araştırma kapsamında, vardiyalı çalışma düzeni ile ilgili genel ve sektörel uygulamalar ile örgütlerde ekip ve ekip çalışması, çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini belirlemeye yönelik kavramlara yer verilmiş, vardiyalı çalışma düzeninin hakim olduğu havacılık işletmelerinde; vardiyalı ekiplerde çalışanların memnuniyet algısının değişip değişmediği incelenmiş, araştırmanın yöntemi, kapsamı ve sınırlılıklarına yer verilerek bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuç kısmında ise çalışmanın kuramsal ve uygulama alanına katkıları sunulmuştur.

2.1 Vardiyalı Çalışma Düzeni

Vardiyalı çalışma düzeni, aynı gün içerisinde değişik zaman dilimlerinde farklı işçi gruplarının çalıştırılması esasına dayanır. Vardiyalı çalışma sisteminde, çalışma süreleri işveren tarafından 24 saate yayılır ve vardiyalar çalışma saatlerine bağlı olarak belli periyotlarda değişerek sürekli devam eder. Vardiyalı çalışma düzeniyle operasyon, normal mesai saatleri dışına yayılarak işletmedeki kapasitenin, verimliliğin ve etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır.



Havacılık sektöründe de farklı şekillerde uygulanan vardiya düzeni genellikle şu şekilde gerçekleşmektedir. Vardiyalar 3'lü veya 4'li ekipler arasında Sabah (S) 06.00-14.00, Akşam (A) 14.00-22.00 ve Gece (G) 22.00-06.00 saatleri arasında paylaştırılmaktadır. 14.00-22.00 saatleri arasında Akşam vardiyasında çalışmak kişi üzerinde fizyolojik olarak çok fazla bir harabiyet yaratmasa da saat dilimi bakımından kişinin sosyal aktivitelerine engel olabilmektedir. Aynı şekilde 22.00-06:00 saatleri arasında gece vardiyasında da kişi uzun süre uykusuz kalabileceğinden uzmanlar vardiyaların 2-3 günde bir değişmesini önermektedirler. Böylelikle 2 günde bir değişen vardiya sistemi çok fazla sorun yaratmayacağı gibi sosyal hayat da vardiyanın olumsuz etkisinden uzun süre etkilenmemiş olacaktır; ancak vardiya değişiminin orta uzunlukta olması (1 hafta gibi) çalışanın hiçbir vardiyaya alışmamasına da sebep olabilmektedir.

Havacılık sektöründeki 3'lü ve 4'lü vardiya ekiplerini, 8 saatlik vardiya düzeni bazında aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür.

Tablo 1: 3'lü vardiya ekiplerinin 2-2-2 düzeninde 8 saatlik vardiya döngüsü

		Hafta / Gün						
		P.tesi	Sa	Çarş	Perş	Cu	C.tesi	Pzr
Ekip	A	S	S	A+	A+	I	I	S
	B	A+	A+	I	I	S	S	A+
	C	I	I	S	S	A+	A+	I

S : 06:00 - 14:00

A+: 14:00 - 01:00

I: İzin

Bu vardiya sisteminde izin günleri dönüşümlü olarak sürekli haftaiçi ve haftasonu denk gelmektedir. 2-2-2 vardiya düzeninde çalışanların iki günde bir vardiyaları değişmekte, Sabah "S" vardiyasında 8 saat, Akşam "A" vardiyasında 11 saat çalışılmakta ve akabinde 2 gün izin yapılmaktadır. Havacılık sektörü 7/24 hizmet anlayışını ve hizmetin devamlılığını gerektirdiğinden, dönüşümlü olarak ekipler, belirlenen saat dilimleri sonunda bir önceki ekibi devralmaktadır. Bu vardiya sisteminde gece 01:00 – 06:00 saatleri arasında vardiya ve ekip planlaması yapılmamaktadır.

Tablo 2: 4'lü vardiya ekiplerinin 2-2-2 düzeninde 8 saatlik vardiya döngüsü

		Hafta / Gün						
		P.tesi	Sa	Çarş	Perş	Cu	C.tesi	Pzr
Ekip	A	S	S	A	A	G	G	I
	B	A	A	G	G	I	I	S
	C	G	G	I	I	S	S	A
	D	I	I	S	S	A	A	G



S : 06:00 - 14:00

A : 14:00 - 22:00

G : 22:00 - 06:00

I: İzin

Bu vardiya sisteminde izin günleri dönüşümlü olarak sürekli haftaiçi ve haftasonu denk gelmektedir. 2-2-2-2 vardiya düzeninde çalışanların iki günde bir vardiyaları değişmekte, Sabah "S" vardiyasında 8 saat, Akşam "A" vardiyasında 8 saat, Gece "G" vardiyasında 8 saat çalışılmakta ve akabinde 2 gün izin yapılmaktadır.

Havaçılık sektörü 7/24 hizmet anlayışını ve hizmetin devamlılığını gerektirdiğinden, dönüşümlü olarak ekipler, belirlenen saat dilimleri sonunda bir önceki ekibi devralmaktadır. Bu vardiya sisteminde 7/24 hizmet esasına göre vardiya ve ekip planlaması yapılmaktadır.

2.2. Ekip ve Ekip Çalışması

Örgütler uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek ve çalışanlarının emeğinden daha etkin bir şekilde yararlanabilmek amacıyla ekip çalışmasına yönelmektedirler. Ekip çalışması anlayışı hemen hemen tüm sektörlerde organizasyonlar tarafından benimsenmeye devam etmektedir. Yoğunlaşan rekabet baskısıyla ekip çalışmasının; daha yüksek verimlilik sağladığı, iş gücü maliyetlerini düşürdüğü ve çalışanları şirkete daha bağlı duruma getirdiği görülmektedir.

Son zamanlarda işletmelerin organizasyon yapısı içerisinde ve performans bazlı işlerde temel birim haline gelen ekip kavramı havaçılık sektöründe de operasyon bazlı işlerde önemli hale gelmiştir.

Daft'a göre ekip, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen, birbiriyle etkileşim halinde bulunan ve çalışmalarını koordine eden iki veya daha fazla insandan oluşan bir grup (Daft,2000:458) olarak tanımlanırken; Ekip çalışması ise, ekibin birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, ekip üyelerinin katılımlarını değerleyen ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği bir çaba (İnce v.d.,2004:423-446) olarak ifade edilmektedir.

Bu açıdan ekip kavramı, organizasyonların performanslarına ulaşmalarında araç olarak kullandıkları bir yapıyı ifade ederken, ekip çalışması kavramı ise hedeflere ulaşabilmek için ortak bir hedef doğrultusunda ve işbirliği içerisinde çalışmanın önemli olduğu bir süreci ifade etmektedir.

Örgütler bireysel olarak çalışan kişilerin gerçekleştirdiklerinden daha yüksek verimlilik düzeyine ekip performansı ile ulaşmaktadır (Gibson v.d.,2009:253). Örgütsel başarı çalışanların bireysel bilgi ve yeteneklerine bağlı olmaktan ziyade, uyumlu hareket eden ekiplerin performansına bağlıdır. Bu açıdan örgüt içinde ekiplerin ve etkin bir ekip çalışmasının varlığı, örgütlerin devamlılığı açısından kayda değer bir öneme sahiptir. Araştırmalar havaçılık işletmelerinde olduğu gibi



birçok şirketin işyerlerinde ekipler kurarak performanslarını geliştirmeye katkı sağladığını göstermiştir.

2.3. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti kavramı; çalışanların işe karşı hissettikleri tutumların, işin niteliğine olan etkisinin ortaya konulmasıyla birlikte çalışma hayatı içerisinde önem kazanmaya başlamıştır.

Çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak literatürde birçok tanıma yer verilmektedir. Bu alanda önemli çalışmalar yapan Locke, çalışan memnuniyetini; bireyin iş deneyimi süreci sonunda yaşadığı duygu yoğunluğu olarak ifade etmekte, memnuniyetsizliğin ise bireylerin çalıştıkları ortamda isteklerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkacağını vurgulamaktadır (Telman ve Ünsal,2004:12-13). Spector ise, çalışan tatminini genel olarak kişilerin işlerinden hoşlanma derecesi olarak ifade etmiştir (Chang vd,2010:478). Başka bir ifadeyle, çalışan memnuniyeti çalışanların işlerine karşı duydukları ve yaptıkları işin kendilerinde meydana getirdiği doyum olarak da tanımlanabilir. Çalışanların yaptıkları işten tatmin olması ya da tatmin olamaması hem örgütü hem de çalışanı doğrudan ilgilendiren bir durumdur. Bu durum örgüte olumlu veya olumsuz bir şekilde yansımaktadır.

Örgüt açısından çalışan tatmin seviyesinin düşük olması, ani grevler, disiplinsizlik, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, planlarda ve hedeflerde sapmalar, işbirliği sağlayamama, hata oranlarında artış, isabetsiz kararlar alma, iş kazaları, meslek hastalıklarında artış, problemlere karşı duyarsızlaşma, tepkisizlik, kayıtsızlık, bireysel önerilerde azalma, devamsızlık gibi istenmeyen bir takım olumsuz sonuçların yaşanmasına da neden olabilir (Saklan,2010:45).

Buradan hareketle çalışan memnuniyetinin sağlanmasının örgüt için özel bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Öyle ki çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin aynı zamanda örgüte yapacakları katkıyı da artırmaktadır.

2.3.1. Algılanan Yönetici Memnuniyeti

Yöneticilerin astlarına karşı tutumu, çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamadaki performanslarını etkileyen en önemli etkenlerdendir. Örgütün temel amaçlarını yerine getirme görevi olan yöneticilerin görevleri esnasında gösterdikleri tepki ve eylemler ise onların davranış tarzlarını meydana getirmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki davranışın örgütün verimliliğini artırıcı ve personeli çalışmaya motive edici özellik göstermesi, yönetici ve personelin olumlu ilişkiler içerisinde bulunmasına dayalıdır.

Yöneticinin demokratik bir anlayışla personelin sosyo-psikolojik özelliğine uygun bir davranış göstermesi ve bu davranışın personel tarafından kabul edilebilir özellikte olması, personelin örgüt amacına yönlendirilmesini kolaylaştırır. Bu kabul edilebilirlik ne kadar yüksek olursa, yöneticinin personeli etkilemesi de o derecede



yüksek olur. Örgüt içerisindeki davranışın, amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak özellikte olması, yetkiye ve emir verme gücüne sahip olan yöneticinin, yöneticilik anlayışına ve etkinlik derecesine bağlıdır (Celep,1990:199). Bu açıdan, yöneticinin çalışanı örgüt amacına yöneltilmede gösterdiği davranış, personelin iş başarısı ve iş verimliliğini önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Nitekim, örgütün en önemli kaynağının insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde örgütte çalışanların veriminin artırılması amacıyla sergilenen yönetici davranışlarının yadsınamaz bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

2.3.2. Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet

Kişilerarası ilişkiler ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda; iş arkadaşlıklarının örgütsel yaşamda informal ilişkilerin önemli bir boyutunu oluşturduğu, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde iş arkadaşlığının başarıyı ve verimliliği arttırdığı; daha yaratıcı ve destekleyici bir rol üstlendiği görülmektedir.

Genel olarak, iş arkadaşlarıyla kişilerarası ilişkileri daha iyi olan bireylerin işlerinden duydukları tatminin daha fazla olduğunu belirten çalışmalar kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamaktadır (Everly ve Falcione,1976; Schneider ve Locke,1971; Robinson vd.,1993)

Örgüt içerisindeki iş arkadaşlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen yazınlarda; Çalışanların gönüllü olarak birbirine bağlılıkları ve karşılıklı ilgi düzeylerini üst düzeyde sürdürdükleri arkadaşlıklarda her iki tarafın da iş tatminlerinin, arkadaşlık ilişkilerini sürdürmeyenlere göre büyük ölçüde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Winstead vd.,1995:200). Ayrıca, işyerinde algılanan arkadaşlık olanakları ile çalışanların iş tatmini arasında doğrudan ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Riordan ve Griffeth,1995).

2.3.3. İş/Çalışma Koşullarından Duyulan Memnuniyet

Çalışma şartları veya iş koşulları çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olan orta düzey faktörlerdir. Çalışma koşulları üzerine yapılan araştırmalar iş ve çalışma koşullarının çalışanların iş tatmini üzerinde belirli bir düzeye kadar etkili olduğunu göstermektedir.

Çalışma şartlarının düzgün olduğu, başka bir ifadeyle işyerinin temiz, ışıklıdırma, ısı, renklendirme ve nem açısından insan sağlığına uygun koşullara sahip olduğu durumlarda; çalışanların bu koşullardan olumlu yönde etkilenecek iş tatmininin artması beklenir. Eğer çalışma şartları bir insanın işini uygun bir biçimde yapmasına izin vermiyorsa, yani iş ortamı sıcak, kirli, gürültülü ve tehlikeli ise bu durumda iş doyumu olumsuz yönde etkilenecektir (Özkalp ve Kirel,2004:77).

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın verimliliğini arttıracaktır, hem de çalışanın kendine değer verildiğinin algılanması sağlanarak çalışanın iş tatmini sağlanacaktır. Ancak, bazı yöneticiler çalışma koşullarının iyileştirilmesini gereksiz



çaba olarak görmekte ve bu çalışmalarını gösterişe dönük bir girişim olarak nitelendirmektedirler (Renaud,2002:140)

Örgüt içerisinde çalışanlara sağlanan uygun çalışma koşulları çalışanların iş motivasyonları olumlu etkilerken, çalışma koşullarında meydana gelen küçük değişikliklerde çalışanların iş tatmini çok fazla olumsuz etkilememektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi, Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma yöntemi olarak nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda, ekiplerdeki vardiyalı çalışanlara yüz yüze görüşmeler yoluyla ulaşılarak, memnuniyet algılarını ölçmeye yönelik olarak yarı yapılandırılmış görüşme metoduyla bir ölçek oluşturulmasına ve veri toplanmasına karar verilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında havacılık işletmelerinde çalışan memnuniyeti algısına etki eden vardiyalı çalışma düzeni ile ekip faktörleri incelenmiş olup; çalışmanın, "hizmet veren" beyaz yakalı memurlara yapılacak olması sebebiyle demografik diğer değişkenler çalışmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmaya konu olan ekiplerdeki çalışanlarla ölçeğin geliştirilebilmesi için yüz yüze görüşmeler yoluyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak 103 kişilik bir pilot çalışma yapılmıştır. Nihai saha çalışmasında ise 693 kişiye ulaşılarak ana kütlenin %43,5'ine karşılık gelen bir örneklem üzerinde çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında çalışanların; yönetici tutumları(1), arkadaşlık ilişkileri (2), çalışma koşulları (3), şirkette bulunma sebepleri (4), beklentileri (5) ve kendilerini etkileyen olumlu/olumsuz durumlar (6) hakkında görüşlerini ve tutumlarını iletmeleri istenmiştir. Çalışmamızda anket ile veri toplama yöntemi kullanılmış olup, açık uçlu sorularla birlikte, çok memnun(5) ile hiç memnun değilim(1) aralığında değişen eşit aralıklı oransal likert tipi tutum ölçeği kullanılmış, objektif sonuçlara ulaşılabilmesi için çalışanların isim belirtmeden görüşlerini paylaşmaları istenmiştir.

Araştırma kapsamında nihai çalışmaya ilişkin veriler faktör analizine tabi tutularak ölçek geçerliliği ve güvenilirliği test edilip doğrulanmıştır

4. Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanlar cinsiyetlerine göre incelendiğinde ($N = 693$); çalışanların %50,7'sinin ($N = 339$) kadın, %49,3'ünün ($N = 329$) ise erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlar çalıştıkları ekip ve vardiyalara göre incelendiğinde ($N = 693$); çalışanların %84,5'inin ($N = 586$) yöneticili ekiplerde, %15,5'inin ($N = 107$) ise yöneticisiz ekiplerdeki çalıştığı görülmektedir.



Araştırma kapsamında çalışanlardan; yöneticilerinin kendilerine yönelik tutumlarına ilişkin algıladıkları yönetici memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 3: Algılanan Yönetici Memnuniyetine İlişkin İstatistikî Bulgular

Algılanan Yönetici Memnuniyeti			
	Genel		
	N	Ortalama	Std. Sp.
1.Yöneticim işlerin planlamasını zamanında yapar.	693	3,04	1,23005
2.Yöneticim çalışanlarını işleriyle ilgili destekler ve onları teşvik eder.	693	2,85	1,30519
3.Yöneticim çalışanlarını dinler ve söylenenleri dikkate alır.	693	2,98	1,30731
4.Yöneticim çalışanlarına değer verir ve onları önemser.	693	2,96	1,32220
5.Yöneticim çalışanlarına işle ilgili olanaklar yaratır ve çözüm bulur.	693	3,05	1,25562
6.Yöneticim işleri zamanında duyurur ve çalışanlarını bilgilendirir.	693	3,12	1,26244
7. Yöneticim yapılan işleri ve başarıları takdir eder.	693	2,76	1,28261
8. Yöneticim uygulanması zor kurallar koyar.	693	2,97	1,20833
9. Yöneticim iş dağılımı yaparken adil bir şekilde davranır.	693	2,60	1,29832
Algılanan Yönetici Memnuniyeti Ortalamaları (Genel)	693	2,92	1,09559

- 2,92 ortalama değer ile çalışanların yöneticilerine ilişkin memnuniyet düzeylerinin negatif eğilimli yüksek kararsızlık eşiğinde olduğu gözlemlenmiştir.
- 3,12 ortalama en yüksek değer ile katılımcılar "Yöneticim işleri zamanında duyurur ve çalışanlarını bilgilendirir." ifadesine pozitif eğilimli kararsızlık eşiğinde memnuniyet düzeylerini belirtirken,
- 2,60 ortalama en düşük değer ile "Yöneticim iş dağılımı yaparken adil bir şekilde davranır." ifadesine yüksek oranda memnuniyetsizliklerini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında çalışanlardan; arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin memnuniyet düzeylerine olan etkisini belirtmeleri istenmiştir.



Tablo 4: Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyete İlişkin İstatistikî Bulgular

Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet			
	Genel		
	N	Ortalama	Std. Sp.
10. İş arkadaşlarım işyerinde birbirlerine yardımcı olurlar.	693	3,80	1,05329
11. İş arkadaşlarım birbirlerini gelişmelerden haberdar ederler.	693	3,76	1,06243
12. İş arkadaşlarım birbirlerine saygı duyarlar.	693	3,38	1,16773
13. İş arkadaşlarım birbirlerine karşı samimi ve içten davranırlar.	693	3,30	1,18602
14. İş arkadaşlarım işle ilgili sahip oldukları bilgileri paylaşmaktan kaçınırlar.	693	3,67	1,09085
Arkadaşlık İlişkilerinden Duyulan Memnuniyet Ortalamaları (Genel)	693	3,58	,94457

- 3,58 ortalama değer ile çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden kaynaklanan memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.
- 3,80 ortalama en yüksek değer ile katılımcılar; " İş arkadaşlarım işlerinde birbirlerine yardımcı olurlar." ifadesine yüksek oranda memnuniyetlerini belirtirken,
- 3,30 ortalama en düşük değer ile katılımcılar "İş arkadaşlarım birbirlerine karşı samimi ve içten davranırlar." ifadesine pozitif eğilimli kararsızlık eşiğinde memnuniyetlerini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında çalışanlardan; iş / çalışma koşullarının memnuniyet düzeylerine olan etkisini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 5: İş / Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyete İlişkin İstatistikî Bulgular

İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet			
	Genel		
	N	Ortalama	Std. Sp.
15. Çalıştığım işyerinde işlerimi tamamlayabilmek için yeterince zaman bulabiliyorum.	693	2,93	1,14228
16. Çalıştığım işyerinde zamanımı etkin bir şekilde kullanabiliyorum.	693	2,94	1,13680
17. Çalıştığım işyerinde yaptığım iş dışında farklı görev ve faaliyetler için verilen zaman yeterlidir.	693	2,55	1,07750
18. Çalıştığım işyerinde üstlendiğim işlerin iş yükü fazladır.	693	2,74	1,20436
19. Çalıştığım işte yetenek ve becerilerimi kullanabiliyorum.	693	3,20	1,23594
20. Çalıştığım işyerinde kendimi üstlerime gösterebilecek işler ve görevler yapıyorum.	693	3,16	1,24902



21. Çalıştığım iş kendimi geliştirmeme imkan sağlıyor.	693	3,22	1,24539
22. Çalıştığım işyeri işle ilgili beklentilerimi karşılıyor.	693	2,80	1,20998
23. Çalıştığım işyerinde yaratıcılık yeteneğimi kullanabiliyorum.	693	2,92	1,27613
İş/Çalışma Koşullarına Duyulan Memnuniyet Ortalamaları (Genel)	693	2,94	,91662

- 2,94 ortalama değer ile çalışanların iş / çalışma koşullarından kaynaklanan memnuniyet düzeylerinin negatif eğilimli yüksek kararsızlık eşiğinde olduğu gözlemlenmiştir.
- 3,22 ortalama en yüksek değer ile katılımcılar; "Çalıştığım iş kendimi geliştirmeme imkan sağlıyor." ifadesine pozitif eğilimli kararsızlık eşiğinde memnuniyetlerini belirtirken,
- 2,55 ortalama en düşük değer ile katılımcılar "Çalıştığım işyerinde yaptığım iş dışında farklı görev ve faaliyetler için verilen zaman yeterlidir." ifadesine yüksek oranda memnuniyetsizliklerini belirtmişlerdir.

5. Sonuç

Havaçılık işletmelerinin yolcu hizmetleri departmanında görev yapan vardiyalı çalışanların genel memnuniyet düzeylerinin ortalamanın üzerinde pozitif eğilimli genel kararsızlık eşiğinde olduğu görülmektedir.

Çalışanların genel memnuniyet düzeylerini; algılanan yönetici memnuniyeti, arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet ve iş/çalışma koşullarından duyulan memnuniyet perspektifinde incelediğimizde ise; ekipler bazında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Yöneticili ekiplerdeki algılanan yönetici memnuniyetinin yöneticisiz ekiplere nazaran daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticisiz ekiplerin memnuniyet düzeyinin düşük olmasında ekip başında bir yöneticilerinin olmayışı ve yöneticili ekiplerle birlikte sürekli farklı yöneticiler altında çalışıyor olmaları önemli bir belirleyici etkiye sahiptir.

Yöneticilerin salt iş ile uğraşmak yerine çalışanlarıyla ilgilenmeleri, eşit ve adil bir şekilde davranmaları, empati ve anlayışla yaklaşımları çalışanların yöneticilerine ilişkin tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir. Yönetici tutumları ile çalışma koşulları arasındaki ilişkinin varlığı çarpan etkisi yaratabilir.

Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet düzeyi ise yöneticili ekiplerde yöneticisiz ekiplere nazaran daha yüksektir. Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyet düzeyinin yöneticili ekiplerde daha fazla olmasının sebebi informal arkadaşlık gruplarının önemli bir belirleyici etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre; yöneticisi olmayan ekiplerdeki arkadaşlık ilişkisinin kısmen karşılıklı çıkar ilişkisine dayandığı söylenebilir.



Çalışma koşulları açısından incelendiğinde ise; erkek çalışanların bayan çalışanlara göre memnuniyet düzeylerinin daha yüksek ve işe daha uygun oldukları görülmektedir. Bayan çalışanların şirkette bulunma önceliği maaş iken, erkek çalışanlar iş güvencesine öncelik vermektedirler.

Kaynakça

- Chang, S., Lee, M. (2006), Relationships Among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction And Organizational Commitment-An Empirical Study İn Taiwan, The Business Review, Cambridge
- Daft, R.L. (2000), Management, The Dryden Press, Orlando
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnaly J.H., Konopaske, R. (2009), Organizations: Behavior, Structure, Processes, Irwin/McGraw-Hill, Boston
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004), Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11
- Özkalp E., Kirel Ç. (2004), Örgütsel Davranış, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Renaud, S. (2002), Rethinking The Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence İn Canada, International Journal Of Manpower, Vol. 23 No. 2
- Robinson, S.E., Roth, S.L. Ve Brown, L.L. (1993), Morale And Job Satisfaction Among Nurses: What Can Hospitals Do?, Journal Of Applied Social Psychology. 23 (3)
- Riordan, C.M., Griffeth, R.W. (1995), The Opportunity For Friendship İn The Workplace: An Underexplored Construct, Journal Of Business And Psychology. 10 (2)
- Saklan, A. (2010), Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE
- Winstead, B.A., Derlega, V.J., Pilkington, C. (1995), The Quality Of Friendship At Work And Job Satisfaction, Journal Of Social And Personal Relationships. 12 (2)
- Telman N., Ünsal P. (2004), Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, İstanbul

