

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Özgür DAVRAS

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET DÜZEYİNİN
İNCELENMESİ: LARA – ALANYA – KEMER – MANAVGAT – BELEK BÖLGESİ
ÖRNEĞİ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Özgür DAVRAS

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET DÜZEYİNİN
İNCELENMESİ: LARA – ALANYA – KEMER – MANAVGAT – BELEK BÖLGESİ
ÖRNEĞİ

Danışman

Doç. Dr. Mustafa GÜLMEZ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK OTEL İŞLETMELERİ, ÖRGÜT YAPISI ve OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN KAVRAMI

1.1 Otel İşletmeleri.....	4
1.1.1 Otel İşletmelerinin Tanımı	4
1.1.2 Otel İşletmelerinin Özellikleri	5
1.1.3 Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	7
1.1.4 Otel İşletmelerinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi	12
1.2 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	14
1.2.1 Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri	16
1.2.2 Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri	16
1.2.3 Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri	17
1.2.4 Statülerine Göre Otel İşletmeleri	17
1.2.5 Hukuki Bakımlarına Göre Otel İşletmeleri.....	18
1.2.6 Diğer Otel İşletmeleri	21
1.3 Otel İşletmelerinde Organizasyon ve Örgüt Yapısı.....	21
1.3.1 Otel İşletmelerinde Organizasyon.....	21
1.3.2 Otel İşletmelerinin Örgüt Yapısı (Organizasyon Şeması).....	22
1.3.3 Otel İşletmelerinde Bulunan Departmanlar	23
1.3.3.1 Odalar Bölümü	24
1.3.3.2 Satış ve Pazarlama.....	25
1.3.3.3 Operasyon Bölümü.....	25
1.3.3.4 İnsan Kaynakları	26
1.3.3.5 Hizmet Bölümleri.....	26

1.4	Otel İşletmelerinde Çalışan Kavramı.....	27
1.4.1	Çalışan Kavramı.....	27
1.4.2	Otel İşletmelerinde Çalışanlar ve Önemi.....	27
1.4.3	Otel İşletmelerinde Çalışanların Özellikleri	29
1.4.4	Çalışanlar için Otel İşletmelerinde Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları	30
1.4.5	Otel İşletmelerinde Çalışanların Sorunları	31

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

2.1	Çalışan Memnuniyeti ve Önemi	33
2.1.1	Çalışan Memnuniyeti Kavramı	33
2.1.2	Çalışan Memnuniyetinin Önemi.....	36
2.1.3	Çalışan Memnuniyetinin Otel İşletmeleri İçin Önemi.....	38
2.1.4	Çalışan Memnuniyetinin Otel Çalışanları İçin Önemi	40
2.2	Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler	40
2.2.1	Bireysel Faktörler	42
2.2.1.1	Çalışanın beklentileri.....	42
2.2.1.2	Cinsiyet.....	42
2.2.1.3	Yaş.....	43
2.2.1.4	Eğitim Düzeyi	44
2.2.1.5	Kişilik Yapısı	45
2.2.1.6	Medeni Durum	46
2.2.1.7	Statü.....	47
2.2.1.8	İş Tecrübesi.....	47
2.2.1.9	Çalışma Süresi.....	48
2.2.2	Örgütsel faktörler.....	48
2.2.2.1	İşin Doğası (Niteliği).....	48
2.2.2.2	Ücret ve Sosyal Haklar	49
2.2.2.3	Terfi Olanakları.....	51
2.2.2.4	Çalışma Şartları.....	52
2.2.2.5	İletişim	53
2.2.2.6	Performans Temelli Ödüller	54
2.2.2.7	İş Güvencesi.....	55
2.2.2.8	Güvenlik	56

2.2.2.9 Stres	57
2.2.2.10 Yönetim Tarzı	58
2.2.2.11 Çalışma Arkadaşları	59
2.3 Çalışan Memnuniyetinin Sonuçları.....	60
2.3.1 Verimlilik	61
2.3.2 Performans Artışı.....	62
2.3.3 Motivasyon.....	63
2.3.4 İşte Kalma Niyeti.....	64
2.3.5 Müşteri Memnuniyeti	65
2.3.6 Örgütsel Bağlılık.....	66
2.3.7 İşe Bağlılık	67
2.3.8 Hizmet Kalitesi.....	67
2.3.9 Çalışan Memnuniyetinin Diğer Sonuçları.....	68
2.4 Çalışan Memnuniyetsizliği.....	68
2.5 Çalışan Memnuniyetsizliğinin Sonuçları	72
2.5.1 İşgücü Devir Hızının Artması	72
2.5.2 İşe Devamsızlık	74
2.5.3 Düşük Verim	74
2.5.4 İşten Ayrılma.....	75
2.5.5 Çalışan Memnuniyetsizliğin Diğer Sonuçları	76
2.6 Çalışan Memnuniyetinin Ölçülmesi.....	77
2.6.1 Porter İhtiyaç ve Memnuniyet Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire) ...	78
2.6.2 İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)	79
2.6.3 Minnesota Memnuniyet Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire).....	80
2.6.4 Genel Kıyaslama (Job in General-JIG) ve Yüz Çizelgesi	81
2.6.5 İş Tatmin Anketi (The Job Satisfaction Survey)	82
2.7 Çalışan Memnuniyetinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü.....	82
2.7.1 İnsan Kaynakları Yönetimi	82
2.7.2 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	85
2.7.3 Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Yönelik Uygulamalar	87
2.7.3.1 Çalışanların Tanınması.....	88
2.7.3.2 Oryantasyon Eğitiminin Uygulanması	88
2.7.3.3 Çalışanlara Mesleki Eğitimlerin Verilmesi	89
2.7.3.4 Personel El Kitabı	89
2.7.3.5 Ödüllendirme	90

2.7.3.6 İzinler.....	90
2.7.3.7 Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi.....	91
2.7.3.8 Öneri Sistemi	91
2.7.3.9 Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi	92
2.7.3.10 Çalışan Memnuniyet Anketi.....	93
2.7.3.11 Sosyal Yardımlar.....	94
2.7.3.12 Çalışana Sunulan Ek İmkânlar.....	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Yönelik Yapılan Çalışmalar	95
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	103
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	104
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	105
3.4.1. Ölçeğin Hazırlanması.....	105
3.4.2. Araştırmanın Evreni-Örnekleme ve Sınırlılıkları.....	106
3.4.3. Verilerinin Toplanması	107
3.4.4. Verilerinin Analizi	107
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	108
3.5.1. Çalışanların Kişisel Özelliklerine Yönelik Değerlendirmeler	108
3.5.3. Faktör Analizleri.....	113
3.5.4. Araştırmanın Hipotez Testleri.....	116
3.5.4.1. Kişisel Değişkenlerle Genel İş Memnuniyeti Hipotez Testleri	116
3.5.4.2. Kişisel Değişkenlerle Faktör Boyutları Hipotez Testleri	125
SONUÇ.....	137
KAYNAKÇA.....	144
EKLER.....	156
EK 1- İş Tatmin Ölçeği.....	156
EK 2- Geliştirilen İş Tatmin Ölçeği.....	157
ÖZGEÇMİŞ.....	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Amerika’da Otellerin Zaman İçindeki Gelişimi	8
Şekil 1. 2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	15
Şekil 1. 3. Modern Bir Otel İşletmesinin Departmanları	24
Şekil 2.1. Çalışan Memnuniyetine ya da Memnuniyetsizliğine Etki Eden Faktörler ve Sonuçları	41
Şekil 2. 2. Çalışan Memnuniyeti – İş Performansı İlişkisi	62
Şekil 2. 3. Çalışan Memnuniyetsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları	70
Şekil 2. 4. Çalışan Memnuniyetsizliğinin Etkileri	72
Şekil 2. 5. Minnesota İş Memnuniyet Anket Soruları	81

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1. Dünyanın En Büyük Otel Grupları	9
Tablo 1. 2. Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı.....	12
Tablo 1. 3. Antalya’da Turizm Sektöründe Çalışan Kişi Sayısı.....	29
Tablo 2. 1. Çalışan Memnuniyetinin Sonuçları ve Aralarındaki İlişki Düzeyi.....	60
Tablo 2. 2. İş Tatmin Anketinin Dokuz Boyutu	82
Tablo 2. 3. Otel İşletmelerinde Öneri Sisteminde Uygulanan Puan Sistematiği.....	92
Tablo 2. 4. Çalışan İçin Değerlendirme Tablosu.....	93
Tablo 3. 1. Katılımcıların Demografik ve Sosyo Kültürel Özellikleri	108
Tablo 3. 2. Çalışanların İş Memnuniyetine Yönelik Algılarının Ortalamaları	111
Tablo 3. 3. Çalışanların İş Memnuniyetine Etki Eden Faktör Boyutları	114
Tablo 3.4. Çalışanların Cinsiyetleri İle Genel İş Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	117
Tablo 3.5. Çalışanların Medeni Durumları İle Genel İş Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	118
Tablo 3.6. Çalışanların Eğitim Düzeyi İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	118
Tablo 3.7. Çalışanların Sektörde Çalışma Süreleri İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	119
Tablo 3.8. Çalışanların İşyerinde Çalışma Süreleri İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	120
Tablo 3.9. Çalışanların İşyerindeki Hukuki Statüleri İle Genel İş Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	120
Tablo 3.10. Çalışanların Gelir Düzeyi İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	121
Tablo 3.11. Çalışanların Yaş Grupları İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	122
Tablo 3.12. Çalışanların Çalıştıkları Bölge İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	123
Tablo 3.13. Faktör Boyutları ile Genel İş Memnuniyeti değişkenleri arasındaki Korelasyon Matrisi	124
Tablo 3.14. Faktör Boyutlarının Çalışan Memnuniyetine Etkileri.....	124

Tablo 3.15. Çalışanların Cinsiyeti İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	126
Tablo 3. 16. Çalışanların Medeni Durumları İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	127
Tablo 3.17. Çalışanların Eğitim Düzeyi İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	129
Tablo 3.18. Çalışanların Yaş Grupları İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	131
Tablo 3.19. Çalışanların Sektörde Çalışma Süreleri İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	133
Tablo 3.20. Çalışanların Çalıştıkları Bölge İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	135

KISALTMALAR LİSTESİ

H	Hipotez
İ.İ.B.F	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İNKAY	İnsan kaynakları Derneği
JDI	İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)
JIG	Genel Kıyaslama Ölçeği (Job in General)
KMO	Kaiser_Meier_Olkin
MEGEP	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güncelleştirilmesi Projesi
MSQ	Minnesota Memnuniyet Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
Ort.	Ortalama
s.	Sayfa
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
S.S.	Standart Sapma
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	Ve diğerleri

ÖZET

Son yıllarda büyük gelişimler gösteren ve yoğun bir rekabetin yaşandığı turizm sektöründe, otel işletmelerinin ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmelerinin en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince memnun olmalarına bağlıdır (Toker, 2007).

Yapılan araştırmalar, otel işletmelerinin hedef ve amaçlarına ulaşabilmelerinin yeterli sayıda ve kalitede çalışan sayısına ve çalışanların işlerinden memnuniyet düzeylerine bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetine de büyük önem vermek gerekmektedir. Otel işletmesi yöneticilerinin işletmenin ve çalışanların amaçlarını bütünleştirerek moral ve motivasyonu artırması ile çalışan memnuniyetinin sağlanması mümkün olabilmektedir.

Bu çerçevede çalışmanın amacı; otel işletmelerinde çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerini tespit etmek ve memnuniyeti etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. Çalışanların kişisel özelliklerinin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı da incelenmiştir. Ayrıca araştırma turizmin başkenti Antalya'nın önemli turizm merkezlerinde yapıldığından bölgesel çalışan memnuniyet düzeyleri karşılaştırılmıştır.

E. Spector tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeği çalışmanın amacına uygun olarak düzenmiş ve Antalya ili sınırları içinde Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş bir istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde frekans analizi, faktör analizi, t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Çalışma sonucunda otel işletmesi çalışanların iş memnuniyetleri iyi sayılabilecek bir düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Faktör analizi sonucu, iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkânlar, işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim boyutlarının çalışan memnuniyetinde etkili

olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörlerden işin doğası boyutu çalışan memnuniyetini en fazla etkileyen faktör olarak belirlenmiştir. Ayrıca Belek bölgesinde çalışanların en yüksek iş memnuniyet düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: alışan, alışan memnuniyeti, otel işletmeleri

ABSTRACT

In tourism sector, which had a fierce competition and showed great development, being afloat and providing competition advantage as hotel industry, depend on using sources they had in the most effective and efficient ways. The most important and variable source of the hotel entities, which is ranked as service industry, is the employee, and the performance and the efficiency of the employees appears in the main factors which affect the success of the entities. Employees' Showing high performance and working in an efficient way depend on being satisfied with their jobs.

Conducted researches revealed that reaching goals and purposes of the hotel industry depend on the sufficient number and quality of employees, and their satisfaction level of their jobs. Therefore, in the hotel industry, it is needed to take great note of the employee satisfaction as much as the satisfaction of the customers. It can be possible to provide employee satisfaction by hotel business managers integrating the goals of the entity and the employees, and thus boosting morale and the motivation of the employees.

In this context, the aim of the study is to determine the general satisfaction levels of the employees working in hotel industry and to reveal the factors affecting the satisfaction. Whether there is a meaningful effect of demographic properties on employee satisfaction is also researched. Besides, because the study is conducted in important tourism centres of Antalya which is named as the capital city of tourism, the regional employee satisfaction levels are compared.

The job satisfaction scale, developed by E. Spector, modified relevant to the aim of the study and implemented on the hotel employees working in the entities operating within the boundaries of Antalya, districts of Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat and Alanya. The data obtained from the research analysed with a statistical software package, which is enhanced for social sciences. In the evaluation of the data, frequency analyse, factor analyse, t test, one-way analyse of variance, correlation and regression analyses are used.

By the result of the study, it is revealed that the satisfaction of the employees of the hotel industry can be accepted as in a good level. It is determined by the factor analyse that colleagues, management style, additional facilities, nature of the job, promotion, award and

communication format is important in employee satisfaction. From these factors, the nature of the job is determined as affecting the satisfaction of the employee the most. Also it is revealed that the employees in Belek district, have the most job satisfaction level.

Keywords: Employee, Employee Satisfaction, Hotel Industry

GİRİŞ

Bir işletmedeki çalışanlar ne kadar deneyimli ve kaliteli olursa, ne kadar moral ve motivasyonları yüksek olursa ve ne kadar işinden duyduğu memnuniyet derecesi artarsa o işletmesinin hedef amaçlarına ulaşması da bir o kadar kolay olacaktır. Bundan dolayı çalışanların işletmeler için en değerli varlık olduğunu söyleyebiliriz. Ford otomotivin kurucusu Henry Ford'un "Fabrikalarımı alabilirsiniz; binalarımı yıkabilirsiniz fakat çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım" sözü, çalışanların önemini vurgulayan güzel bir söz olarak literatüre geçmiştir. Ford'un bu söylemini destekleyen bir görüşü de ülkemizde ünlü sanayici ve iş adamlarımızdan Sakıp Sabancı dile getirmiştir. Sabancı yeni kurdukları modern bir tesisi gezdirirken yanındaki kişilere şu ifadeleri kullanıyor : " Burasını kurarken Avrupa'dan dönemin en son model makinelerini getirttik. Tesise ve makinelere büyük yatırımlar yaptık. Fakat üretime geçtikten sonra ürettiğimiz ürünün kalitesi bizi memnun etmedi. Araştırdık gördük ki o makineleri kullanacak çalışanlara yatırım yapmayı unutmuşuz. Çalışanlara eğitim vermemişiz. Bir kez daha anladık ki insana yapılan yatırım en büyük yatırımdır" (www.blog.milliyet.com.tr).

Verilen iki örnekte de görüldüğü gibi insana yatırım yapmak, topluma, sosyal çevreye, geleceğe ve her şeyden önce de kalkınmaya yatırım yapmak demektir (www.starkibris.net). Gerçekten de günümüzün iş dünyasında teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin, yatırımlara ne kadar büyük sermayeler yatırılırsa yatırılsın insana yatırım yapılmadıkça teknoloji ve sermaye yatırımlarından sağlanan getiri, beklendiği kadar gerçekleşmeyecektir. Bunun en önemli sebebi insan-gücü'nün diğer üretim kaynaklarına veya girdilere göre daha özellikli bir yere sahip olmasıdır (www.blog.milliyet.com.tr).

Turizm sektöründe insan gücünün önemi ve değeri diğer sektörlerle nazaran daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran birçok özellik vardır. Bu özelliklerden bazıları, otel işletmelerinin hizmet işletmesi olması, üretim ile tüketimin aynı anda gerçekleşmesi, müşteri ile çalışanların kullanım alanlarının ortak olması ve daha çok işgücü'ne dayalı olmasıdır. Otel işletmelerinin kendine has bu özelliklerinden dolayı, insan gücü önemini hiç kaybetmemiş ve yoğun bir biçimde kullanılmaya devam edilmiştir.

Otel işletmelerin en temel amaçları; müşteri memnuniyeti sağlayarak kâr elde etmek ve varlıklarını sürdürmektir. Müşterilere verilen hizmetin tümü çalışanlar tarafından sağlanmaktadır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe, yüz yüze olduğu bir yerde, işinden memnun olmayan bir çalışanın müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri memnuniyeti sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek düzeyde memnun olarak konaklaması ve ayrılması için çalışanların da işlerinden ve işyerlerinden memnun olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002). Başka bir ifadeyle müşterilerle sürekli etkileşim halinde olan ve onlara ön planda hizmet veren çalışanların memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ve genel olarak otelin başarı ve kârlılığına etki etmektedir. Dolayısıyla çalışanın gerçekleştirdiği anlık olumsuz bir davranış müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005).

Bu noktada çalışan memnuniyeti otel işletmeleri için oldukça önem arz etmektedir. Memnuniyet seviyesi yüksek olan çalışanların işletmelere olan verimlilikleri daha fazla olmaktadır. Bu bağlamda otel işletmesi çalışanlarının, işletmeler tarafından memnun edilmeleri öncelikli hedef olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, otel işletmeleri çalışan memnuniyetine gereken önemi vermeli ve belli aralıklarla çalışanlarının iş memnuniyet düzeylerini ölçmelidirler. İşletme yöneticilerinin, bünyelerinde çalışanların iş memnuniyetlerine etki eden faktörleri belirleyerek, işletmenin hedeflerine bu faktörler doğrultusunda yön vermeleri, işletmede pek çok sorunun önüne geçilmesinin yanı sıra daha sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamının oluşmasına yardımcı olacaktır.

Yapılan bu açıklamalar doğrultusunda, bu çalışmayla, otel işletmelerinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerini ölçmek, iş memnuniyetine etki eden faktörleri belirlemek, kişisel özellikleri ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve çalışan memnuniyetinin bölgesel düzeyde karşılaştırmak amaçlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otel işletmelerinin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması, örgüt yapısı ile otel işletmelerinin turizm sektöründeki yeri ve önemi konuları ele alınmıştır. Diğer yandan otel işletmelerinde çalışanların önemi, çalışanların özellikleri ve çalışanların sorunları gibi konulara da değinilmiştir. İkinci bölümde, çalışan memnuniyeti ve önemi, çalışan memnuniyetine etki eden faktörler, çalışan memnuniyetinin ve memnuniyetsizliğinin sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, çalışmanın amacı doğrultusunda, Antalya ili sınırları içindeki Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanlarının iş

memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen alan araştırması ve değerlendirmeleri yer almaktadır. Yapılan değerlendirmelere göre bir takım sonuçlara ulaşılmış ve bu doğrultuda önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK OTEL İŞLETMELERİ, ÖRGÜT YAPISI ve OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN KAVRAMI

1.1 Otel İşletmeleri

1.1.1 Otel İşletmelerinin Tanımı

Otel işletmeleri basitçe, insanların konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler olarak tanımlanabilir. Bugüne kadar birçok yazar, uzman ve kuruluş turizm sektöründe önemli bir paya sahip olan otel işletmelerinin tanımını yapmaya çalışmıştır. Yapılan bu tanımlardan bazıları şöyledir:

- Barutçugil'e (1982, s. 53) göre otel işletmeleri, seyahat eden insanların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir.
- Şener'e (2001, s. 4) göre otel işletmeleri, turizm faaliyetleri içinde yer alan insanların öncelikle barınma daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir.
- Usta (1992, s. 131) göre otel işletmeleri, turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan, turistik ürün ve hizmet üreten, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen işletmelerdir.
- Olalı ve Korzay (1993, s. 25) otel işletmelerini yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, çalışanın hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmeler olarak tanımlamıştır.
- 6.7.2000 tarih ve 24101 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Turizm Tesisleri Nitelikleri Yönetmeliği"nin 19. Maddesi otel işletmelerini, "asli fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyacını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesisler" olarak tanımlamaktadır (www.kulturturizm.gov.tr).

- Uluslar arası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, “otel işletmeleri, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir” (Maviş, 1994, s. 41).

Verilen bu tanımlar doğrultusunda genel olarak otel işletmelerini, “seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler” şeklinde tanımlamak mümkündür (Çakıcı vd., 2002, s. 2).

1952 yılında “Uluslararası Otel Sahipleri Birliği”, otel işletmesi teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmişlerdir (Olalı ve Korzay, 1993, s. 23). Otel işletmesi:

- Yönetimiyle olduğu kadar, donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalı,
- Konaklama ihtiyacının yanı sıra beslenme ihtiyacını da karşılayabilmeli,
- Müşterilere kısa vadeli anlaşma yapan bir işletme olmalı,
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalı,
- Müşterilerine tahsis ettiği odalar da sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurmalı,
- Tesisatı ve donanımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmeli,
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilen, bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Günümüzde faaliyet gösteren modern otel işletmeleri bu imkânlardan çok fazlasını sağlamakta, müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır (Öz, 2006).

1.1.2 Otel İşletmelerinin Özellikleri

Hizmet işletmeleri olarak ta nitelendirilen otel işletmelerinin kendine has bazı özellikleri vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Otel işletmeleri emek-yoğun tarzda üretim yapan işletmelerdir. Fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Günümüze birçok

sektörde insan unsuru minimize edilirken, turizm sektöründe daha çok ön plana çıkarılmaktadır. Çünkü sunulan şahsi hizmetler ne makineleştirilebilir ne de otomatikleştirilebilir. Dolayısıyla ana unsur insan gücüdür. Odaların hazırlanması, müşterilerin karşılanması ve uğurlanması, restoran ve barların servise hazır hale getirilmesi, yiyecek-içeceklerin servis edilmesi gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle, otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir (Şener, 2001, s. 14).

- Otel İşletmelerinde emek gücünün yanında teknolojik gelişmelerden de faydalanılır. Özellikle müşteri araçlarla iletişimde, otel içi iletişimde, yönetimde, pazarlamada, önbüroda, muhasebede, güvenlikte, ısıtmada ve yine hizmet üretim ve sunumunda gelişmiş otomasyon sistemlerinden yararlanılmaktadır (Emeksiz, 2002, s. 17).
- Otel işletmelerinde üretilen ürün ve hizmetlerin stoklanabilme özelliği yoktur. Her bir ürün ya da hizmetin, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir (Batman, 2003, s. 16). Örneğin hazırlanan bir odanın o günkü satışı yapılamadığı takdirde, o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Dolayısıyla otel işletmeleri zamana karşı duyarlıdır.
- Otel işletmelerinde müşterilerin konaklama ihtiyacı ile birlikte yeme-içme, eğlence gibi bir takım ihtiyaçları da karşılanır.
- Otel işletmeleri sürekli hizmet veren işletmelerdir. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, dinlenmelerini ve eğlenmelerini sağlamak için çalışanların günün 24 saati hizmet sunması gerekmektedir (Akıncı, 2011, s. 5).
- Otel işletmeleri dünya standartlarında kaliteli ürün ve hizmet üretebilmek için departmanlar ve çalışanlar arasında çok iyi bir koordinasyon ve diyalog kurmalıdır (Batman vd., 2010, s. 9). Otel işletmeleri birbirine bağımlı departmanlardan oluşan sosyal ve ekonomik tesis olmalarından dolayı, işletme faaliyetlerini yerine getiren departmanlar ve bu departmanlarda çalışanlar arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik işletmenin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Akıncı, 2011, s. 5).
- Müşteri hizmeti ancak otel işletmesinin bulunduğu yerde kullanılabilir (Emeksiz, 2002, s. 17). Yani otel işletmelerinde üretilen yiyecek ve içeceklerin misafirlerin ayağına götürülme imkânı olmadığından, misafirlerin işletmelere gelmeleri gerekmektedir.
- Otel işletmelerinde üretim ile tüketim eş zamanlıdır. Dolayısıyla personel çalışma alanı ile müşteri kullanım mekânları genelde aynıdır. Diğer bir ifadeyle otel

işletmeleri hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe, yüz yüze olduğu bir yerdir.

- Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm sektöründe talep, önceden kesin olarak belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullarına bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiklerinden dolayı risk faktörü çok yüksek olmaktadır. Ayrıca, otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlerler. Otel işletmelerinde sabit yatırım varlıklarının maliyetlerinin yüksekliği, riski arttıran bir diğer faktördür (Özer, 2010).
- Otel işletmeleri dinamik bir yapıya sahiptir. Teknoloji ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösterebilen, zevk ve moda bağımlılığı fazla olan işletmelerdir (Batman vd., 2010, s. 7).
- Otel işletmelerinin sunduğu toplam ürün içerisinde fiziksel unsurları teşkil eden bina, yatak, bar, restoran, teçhizat gibi öğeler, işletmenin kalite düzeyi ve başarısı açısından önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle bu öğelerin sürekli geliştirilmesi ve modernize edilmesi için sürekli yatırım yapma gerekliliği söz konusudur (Pırnar, 2011, s. 381).

1.1.3 Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

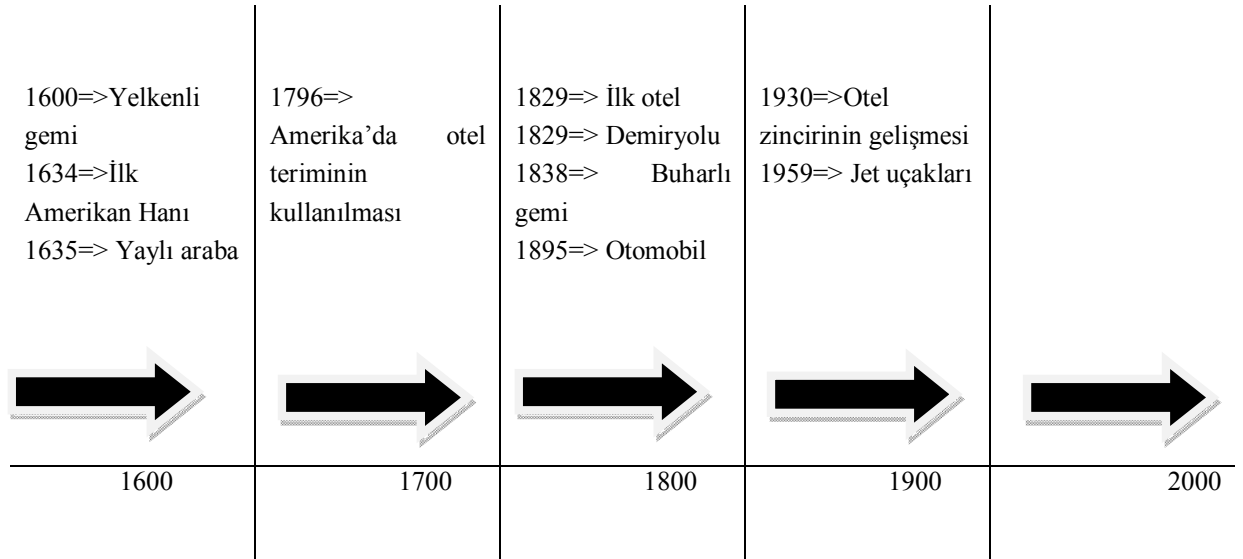
İnsanlar tarihin her döneminde birçok amaçla seyahat etmişler ve bu seyahatleri süresince konaklama ihtiyacı duyduklarından, bu ihtiyaca cevap verecek basit bir konaklama tesisi aramışlardır (Ehtiyar, 1995). İlkçağlardan itibaren yapılan bu seyahatlerde insanlar barınma ihtiyacını sağlamak için önceleri mağaralardan faydalanmışlar, daha sonra ticaretin başlaması ve seyahate çıkan insanların artmasıyla kervansaraylar, tavernalar ve hanlar ortaya çıkmış, seyahat eden insanlar da buralarda konaklamışlardır (Aktaş, 1989, s. 21). Romalılar döneminde yolların gelişmesiyle hanların sayısında büyük bir artış olmuştur (Oral, 2005, s. 22). Günümüzün otel işletmesinin ilk örneği sayılabilecek "Posting House"ların Eski Roma döneminde gelişmiş ve seyahatçilerin konaklama ihtiyacını karşılamıştır (Maviş, 2006, s. 4).

Orta Çağ'da dini yerlerin ziyaret edilmesiyle yaygınlaşan turizm sonucu, manastır ve kiliseler ortaya çıkmıştır (Kozak vd., 2000, s. 32). Kıtalararası ticaretin güzergâhını oluşturan ipek yolunun yapılması ve özellikle İngiltere'de seyahatlerin artması ile hancılık daha da gelişmiştir (Batman, 2003, s. 17). Londra'dan Edinburgh'a kadar süren seyahatlerde yaylı arabaların mola verdikleri yerlere han veya tavernalar inşa edilmiştir. Bu dönemde İngiliz

hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiş ve 1760 yılından sonra İngiltere’de ilk defa “otel” terimi kullanılmıştır (Maviş, 1994, s. 45). Avrupa’daki bu gelişmeler 1700 yılların sonlarına doğru otel işletmelerinin başlangıcı olarak görülmektedir (Şener, 2001, s. 5).

XVI. ve XVIII. yüzyıllar arasında Amerika’da ilk hanlar İngiltere’dekilere benzer şekilde inşa edilmiş ve Amerika’da otel teriminin kullanılması 1796 yıllarından sonra olmuştur. Otel fonksiyonunu yerine getiren ilk bina 1794 yılında New York şehrinde hizmete giren “City Hotel” olarak bilinse de, gerçek anlamda birinci sınıf otel 1829 yılında Boston’da hizmete giren “Trimont House” dur (Batman, 2003, s. 17).

Yeni Çağ’da insanlar, teknolojinin sağladığı olanaklarla gruplar halinde uzak yerlere seyahat etmeye başlamışlardır (Hazar, 2010, s. 10). Trenin, buharlı geminin, otomobilin ve daha sonra jet uçaklarının ulaşımına büyük kolaylıklar getirmesi Amerika’da otelcilik sektörünün hızlı bir şekilde gelişmesini sağlamıştır. XVI. Yüzyıldan sonra Amerika’da otelcilik sektöründeki gelişmeyi bir zaman diyagramı üzerinde Şekil 1.1’deki gibi göstermek mümkündür (Maviş, 2006, s. 6).



Şekil 1. 1 Amerika’da Otellerin Zaman İçindeki Gelişimi (Kaynak: Maviş 2006, s. 6)

XIX. ve XX. yüzyıllar arasında, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni lüks oteller kurulmuştur. Modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan ve dönemin başarılı girişimcilerinden biri olan Ellsworth M. Statler, ilk kez otel zinciri kavramını ortaya koymuş ve otelcilik tarihinde birden fazla yerde otel açan kişi olmuştur (Batman vd., 2010, s. 5).

Modern otel endüstrisinin ilerlemesi 1920'lerin sonlarına kadar hızlı bir şekilde sürmüştür. Daha sonra müşterilerin değişik zevklerine hitap eden, değişik yapılarda oteller kurulmasına ağırlık verilmiş ve ayrıca modern mimarinin örnekleri uygulamaya konmuştur. Önceleri tren istasyonları yakınlarına inşa edilen oteller bu dönemde otomobil ve karayollarındaki gelişme üzerine değişik yerlerde kurulmuş ve böylece yeni otellerin çoğu şehir dışında, havaalanlarının ve karayollarının yakınlarında faaliyet göstermeye başlamışlardır (Şener, 2001, s. 7). 1930'lardan sonra Hilton, Sheraton, Marriott gibi zincir otel grupları ortaya çıktı. Günümüzde otelcilik sektörünün hangi boyutlara ulaştığı Tablo 1.1'deki verilerde görülmektedir.

Tablo 1. 1 Dünyanın En Büyük Otel Grupları

Sıra	Grup	Ülke	Otel Sayısı	Oda Sayısı	Markalar
1	Intercontinental Hotel Group	Birleşik Krallık	4.400	640.000	Candlewood, Crowne Plaza, Forum Hotel, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Garden Court, Holiday Inn Select, Hotel Indigo, Inter Continental, Parkroyal, Posthouse, Staybridge Suites, Sunspree Resorts & Toby Hotels
2	Marriott International	Amerika	3.545	618.000	Courtyard, Fairfield Inn, Marriott Conference Centers, Marriott Executive Apartments, Marriott Hotels and Resorts, Renaissance Hotels & Resort, Residence Inn, Spring Hill Suites, The Ritz-Carlton

3	Hilton Corporation	Amerika	3.600	600.000	Conrad, Doubletree, Doubletree Club, Embassy suites, Embassy Vacation Resort, Hampton Inn, Hampton Inn Suites, Hilton, Hilton Gaming, Hilton Garden Inn, Homewood Suites & Scandic Hotel
4	Wyndham Worldwide	Amerika	6.396	520.860	Wyndham, Ramada, Days Inn, Super 8, Wingate Inn, Howard Johnson, Travelodge, Knights Inn, Baymont Inn & Suites and Studio 6
5	Accor	Fransa	4.200	500.000	Coralia, Hotel Novotel, Hotel Sofitel, Mercure Hotel, Motel 6, Red Roof Inn & Studio 6
6	Choice	Amerika	6.000	490.000	Clarion, Comfort Inn, Comfort Suites, EconoLodge, MainStay Suites, Quality, Quality Suites, Rodeway Inn & Sleep Inn
7	Best Western	Amerika	4.000	308.692	Best Western, Best Western Plus, Best Western Premier
8	Starwood	Amerika	979	292.000	Four Points, Hacienda, St. Regis, Luxury Collection, Sheraton Hotel, W Hotels & Westin
9	Carlson Hospitality Worldwide	Amerika	1.070	160.000	Country Inn & Suites, Park Inn, Park Plaza, Radisson & Regent Hotels
10	Global Hyatt Corporation	Amerika	356	111.474	Hyatt, Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt

Kaynak: Pirnar 2011, s. 81-82

Son yüzyılda otel işletmelerinin yapısı, yönetimi ve işletilmesi, kendilerine özgü stil ve metotlarla uzmanlaşmış bir faaliyet haline gelmiştir. Otel işletmelerinin büyümesi ve çeşitlenmesi, aynı zamanda toplam konaklama pazarında rekabetin artması ve çeşitlenmesine

yol açmıştır (Medlik, 1997, s. 8). Günümüzde, sadece modern ve büyük otel işletmeleri değil, konaklama işletmelerinin diğer türleri de çok gelişmiş olup, yüksek standart da hizmet sunmaktadırlar (Şener, 2001, s. 7).

Ülkemizde otelciliğin tarihinin yaklaşık bin yıla kadar önce han ve kervansaray tipi ile başladığının söylemek mümkündür. İlk kervansaraylar, seyahat edenlerin her türlü ihtiyacını karşılamak ve kıymetli ticari mal taşıyan kervanları düşmanlardan, yağmacılardan, göçebe ve eşkıya baskınlarından korumak amacıyla 1019-1020 yıllarında yapılmıştır. Selçuklu imparatorluğu döneminde kervansaray yapısına hız verilmiş olup, bu dönemin önemli örnekleri Konya-Aksaray yolu üzerindeki Sultan Han, Ürgüp yakınlarındaki Sarı Han ve Antalya yakınlarındaki Evdir Han'dır (Batman, 2003, s. 19). Osmanlılar döneminde kervansaray ve hanlar, mal taşıyan kervan güzergâhlarının üzerinde ve büyük yerleşim birimlerinde inşa edilmeye devam edilmiştir (Oral, 2005, s. 30).

Türkiye'de modern anlamada ilk otel, 1982 yılında uluslar arası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumanyası tarafından inşa edilen Pera Palas'tır. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında inşa edilen Tokatlıyan Oteli, Avrupa'nın ve Orta Doğu'nun (o dönem için) en lüks otellerinden biri olmuştur. 1931 yılında İstanbul'da Park Oteli hizmete açıldı. Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel 1955 yılında açılan İstanbul Hilton'dur. 1956 yılında İstanbul'da Divan Oteli, İzmir'de 1957 yılında Kilim Otelinin hizmete girmesi ülkemizde otelcilik anlayışını bir adım ileri taşımıştır (Maviş, 2006, s. 9-10).

Bir sosyal güvenlik kuruluşu olan Emekli Sandığı, büyük ve modern teknolojiye dayalı turistik tesisler kurmak amacıyla modern turizmin başlamasını ve turizm imkânlarının gelişmesini ve harekete geçmesini sağlamıştır. Turizm sektörüne konaklama ve yan hizmet dallarında yatırım yapma, turizm alanına yapılacak yatırımlara kredi vermek amacıyla T.C. Turizm Bankası kurulmuştur (Maviş, 1994, s. 46).

Son 30 yılda birçok ülkenin gelişmesi, insanların gelirlerinin artması ve refah düzeylerinin yükselmesi, insanları dinlenme eğlenme ve daha fazla yer görme isteğine yöneltmiştir. Bu da dünyada turizm hareketlerinin artmasına ve sektörün gelişmesine neden olmuştur. Birçok doğal ve kültürel güzelliklere sahip olan ülkemize gelen turist sayısında her geçen yıl artış olmuştur. Son yıllarda artan konaklama taleplerini karşılamak için ülkemizde, özellikle Antalya bölgesine lüks ve modern konaklama tesisleri inşa edilmiştir. T.C. Kültür ve

Turizm Bakanlığının verilerine göre ülkemizde bulunan Turizm Yatırım Belgeli ve Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesis Sayıları yıllara göre Tablo 1.2’de verilmiştir.

Tablo 1. 2 Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı

Yıllar	Turizm Yatırım Belgeli			Turizm İşletmesi Belgeli		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
2000	1 300	113 452	243 794	1 824	156 367	325 168
2001	1 237	106 683	229 047	1 998	177 371	368 819
2002	1 138	102 972	222 876	2 124	190 327	396 148
2003	1 130	111 894	242 603	2 240	202 339	420 697
2004	1 151	118 883	259 424	2 357	217 664	454 290
2005	1 039	128 005	278 255	2 412	231 123	483 330
2006	869	123 326	274 687	2 475	241 702	508 632
2007	776	112 541	254 191	2 514	251 987	532 262
2008	772	113 487	258 287	2 566	268 633	567 470
2009	754	103 119	231 456	2 625	289 383	608 765
2010	877	114 771	252 984	2 647	299 621	629 465

Kaynak: www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html

Tablo 1.2’de görüleceği gibi her yıl konaklama işletmesi sayısında artışlar olmuştur. Bu durum ülkemizde otelciliğin ne kadar geliştiğinin bir göstergesidir. Resort dergisinin 2012 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre; ülkemizde Kültür ve Turizm Bakanlığından işletme belgeli toplam 3103 konaklama tesisi bulunmaktadır. Bu tesislerde 312.527 oda ve bu odalarda 680.323 yatak yer almaktadır.

1.1.4 Otel İşletmelerinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi

Turizm sektöründe faaliyet gösteren birçok işletme vardır. Bunlar; konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, seyahat işletmeleri, rekreasyon işletmeleri ve diğer yan hizmet işletmeleri olarak sıralanabilir. Konaklama işletmeleri grubu içinde yer alan otel işletmeleri turizm sektörünün en önemli yapı taşlarından birisidir.

Günümüzde ülkelerin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, çalışma saatlerinin azalması, teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu durum, otel işletmelerinin giderek önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine neden olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Seyahat eden kişinin

seyahat kararının, gideceği yerdeki konaklama olanaklarının bulunup bulunmaması ile çok yakından ilişkili olması otel işletmelerinin önemini daha da artırmaktadır (Özdemir, 2006). Diğer taraftan otel işletmesinin görseelliği, fiziki yapısı, konforu, konsepti ve çalışanları seyahatçilerin otel işletmesi tercihinde önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla otel işletmeleri de seyahatçilerin destinasyon yeri seçiminde etken bir faktör olmaktadır.

Son yıllarda yenilenen ve yeni açılan otel işletmeleri bir taraftan sektörel gelişmeye katkıda bulunurken, diğer taraftan yarattığı sonuçlarla ülke ekonomisinin birçok yönden gelişmesine yardımcı olmaktadır (Ürger, 1993, s. 225).

Otel işletmeleri sadece müşterilerin konakladıkları ve yeme-içme ihtiyaçlarını giderdikleri bir işletme değildir. Bunun yanı sıra müşterilerine sağlık, SPA (su ile gelen sağlık – Salus Per Aquam), toplantı, kongre, rekreasyon ve eğlence imkanlarının sunulduğu ve aynı zamanda diğer endüstri ürünlerinin de önemli bir pazarı konumunda olan, işgücü istihdam edici özelliği ile yöre insanları içinde önemli birer çekiciliğe sahip işletmeler konumundadırlar (Batman vd., 2010, s. 3). Otel işletmelerinin bu istihdam yaratıcı rolü, özellikle alternatif istihdam kaynaklarının az olduğu bölgelerde önemlidir ki, bu yerlerde bulunan otel işletmeleri bölgesel kalkınmaya büyük katkıda bulunurlar (Çolak, 2012, s. 10).

Yabancı turistlerin de konaklayabileceği otel işletmeleri, ülke ekonomisi adına önemli bir döviz kazandırıcıdırlar. Dolayısıyla ülkenin ödemeler dengesine önemli katkı sağlayabilirler. Özellikle ihracat imkânlarının sınırlı olduğu ülkelerde otel işletmeleri, turizm aracılığıyla döviz kazandıran sınırlı kaynaklardan biri olabilmektedir (Medlik, 1997, s. 4).

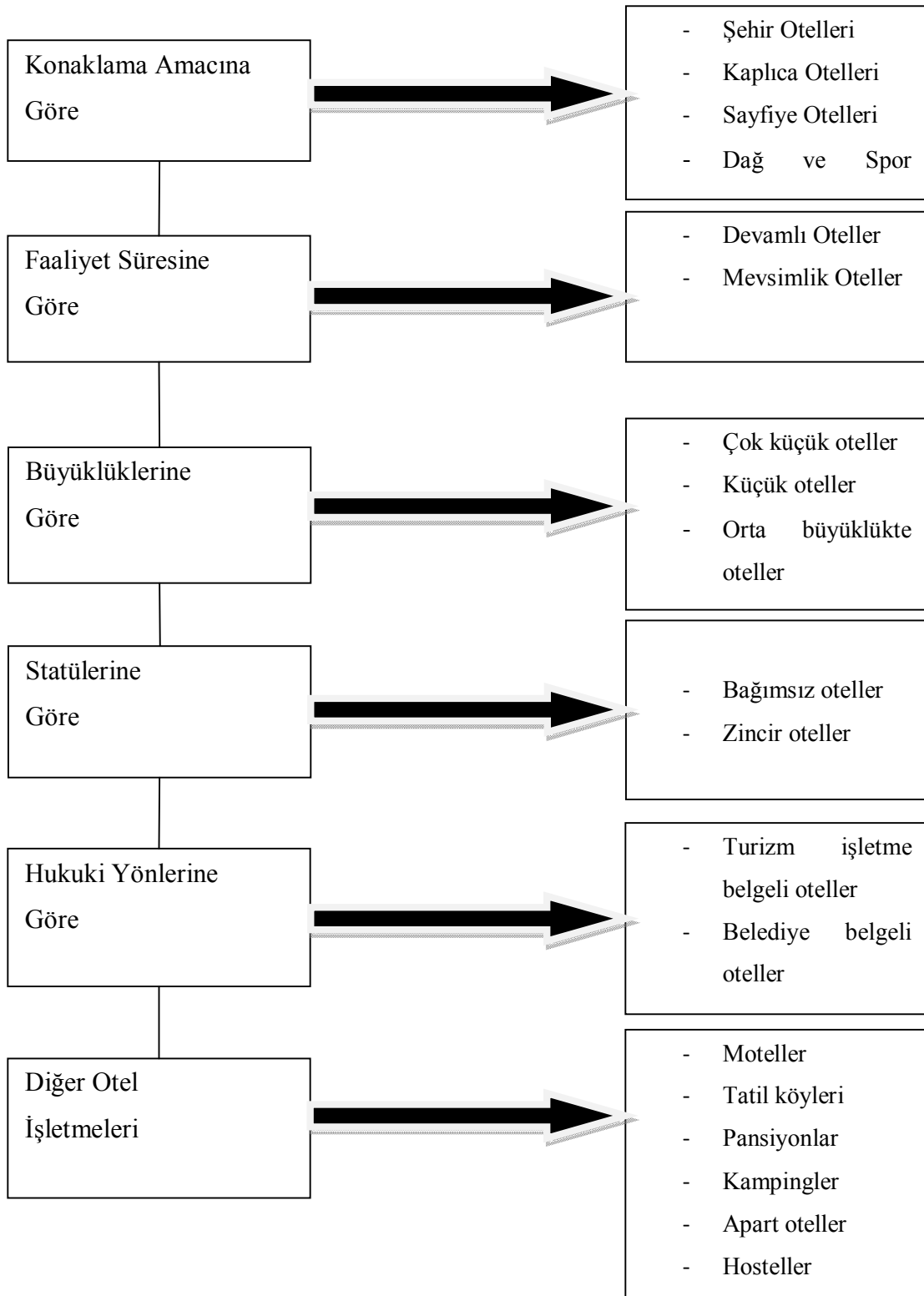
Otel işletmeleri aynı zamanda diğer endüstri ürünlerinin de önemli bir pazarı durumundadırlar. Otel işletmelerinin inşası ve modernizasyonu inşaat endüstrisi tarafından; araç-gereç, mobilya büyük oranda imalat endüstrisi tarafından; yiyecek- içecek ve en önemli günlük satın almalar arasında diğer tüketim maddeleri yiyecek-içecek satıcılarından; yakıt, elektrik ve su ilgili işletmelerden tedarik edilir. Otel işletmelerine tedarik yapan bu endüstrilerde çalışanlar için otel işletmeleri aynı zamanda dolaylı olarak istihdam sağlamış olurlar (Medlik, 1997, s. 5).

Bununla birlikte, otel işletmeleri buldukları yöre halkı için de önemli bir çekiciliğe sahiptir. Otel işletmelerinin restoranları, barları ve sağladıkları diğer hizmetler buldukları

yöreden de müşteriler çekmekte ve bu işletmelerin birçoğu içinde buldukları toplumun sosyal merkezleri olabilmektedir (Toker, 2006).

1.2 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Asli konaklama işletmeleri arasında en önemli konuma sahip olan otel işletmelerinin sınıflandırılmasında bugüne kadar yazılan kitaplar ve yapılan çalışmalar arasında bir yargı birliği yoktur. Değişik görüş ve yaklaşımlara göre otel işletmelerinin sınıflandırılması yapılmıştır. Bu değişik yaklaşımlardan en yaygın olarak kabul edilen sınıflandırma biçimleri Şekil 1.2’de gösterilmiştir.



Şekil 1. 2 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

1.2.1 Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri

Konaklama amacı bakımından otel işletmeleri dört gruba ayrılabilir (Şener, 2001, s. 21):

- A) Şehir Otelleri:** Bu tür otel işletmeleri büyük şehir merkezlerinde, iş ve ticaretin yoğun olarak yapıldığı bölgelere kurulan ve faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu tür işletmelerde kalan müşteriler sık sık ve kısa süreli olarak konaklarlar.
- B) Kaplıca (Termal Otelleri):** Şifalı suların bulunduğu yerlerde; kaplıca, ılıca, içme gibi sağlık turizmi için yapılmış ve bu sulardan tedavi olmak amacıyla seyahat eden kişilere yönelik faaliyet gösteren işletmelerdir.
- C) Tatil Amaçlı (Sayfiye) Oteller:** Stresli hayat ve yoğun iş temposundan uzaklaşarak uzun süreli tatil yapmak, dinlenmek, deniz, güneş ve kumsaldan faydalanmak isteyenlerin amaçlarına uygun olarak faaliyet gösteren işletmelerdir. Genellikle sahil kıyısında bulunan bu işletmeler en çok tercih edilen oteller arasında ilk sırada yer almaktadır.
- D) Dağ ve Spor Otelleri:** Dağ havası almak, dinlenmek, golf oynamak ve özellikle kış sporları yapmak amacıyla seyahat eden kişilere yönelik faaliyet gösteren işletmelerdir.

1.2.2 Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri

Faaliyet süresi bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması, otelin verdiği süre esas alınarak gruplandırma yapılmaktadır. Bu sınıflandırmada “devamlı” ve” mevsimlik” faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır.

- A) Devamlı Oteller:** Yılın 12 ayı boyunca açık olan ve faaliyetlerini 365 gün sürdüren işletmelerdir. Genellikle şehir merkezleri, kültür merkezleri ve ulaştırma güzergâhları yakınında kurulurlar. Devamlı otellerin sezonluk otellerden, müşterilerine sundukları hizmet türleri ve yapısal özellikleri bakımından önemli farklılıkları bulunmaktadır.
- B) Mevsimlik Oteller:** Yılın belirli dönemlerinde faaliyet gösteren, diğer dönemlerde kapalı olan işletmelerdir. Bu oteller deniz kıyısı ve kış sporları yapılan yörelerde yoğunlaşma gösterirler.

1.2.3 Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında, işletmede bulunan oda sayısı, çalışan sayısı, çalışanlara ödenen toplam ücret miktarı, işletmeye yatırılan sermayenin büyüklüğü, işletmenin sunduğu hizmetin fiyatı ve işletmenin fiziki olanakları gibi unsurlar baz alınmaktadır. Büyüklüklerine göre otel işletmeleri dört grupta toplanabilir (Toker, 2006):

- A) **Çok Küçük Otel İşletmeleri:** 25 ya da daha az odaya sahip olan otel işletmeleridir. Genel olarak 1-5 çalışanı bulunmaktadır
- B) **Küçük Otel İşletmeleri:** 25 – 99 arasında oda sayısına sahip ve 30 – 50 çalışanı bulunan otel işletmeleridir (Tütüncü, 2009, s. 6).
- C) **Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri:** 100 – 299 arasında oda sayısına sahip ve oda sayısına paralel olarak “1,1 oranı” doğrultusunda çalışanı bulunan otel işletmeleridir (Tütüncü, 2009, s. 6).
- D) **Büyük Otel İşletmeleri:** 300 ve daha fazla oda sayısına sahip olan otel işletmeleridir. Bu tür otel işletmelerinde 500’ün üzerinde çalışan bulundurulmaktadır.

1.2.4 Statülerine Göre Otel İşletmeleri

Statüleri bakımından otel işletmeleri bağımsız otel işletmeleri ve zincir otel işletmeleri olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

- A) **Bağımsız Otel İşletmeleri:** Başka otellerle herhangi bir yönetim fonksiyonu ilişkisi ve işbirliği olmayan, tüm kararların sadece kendi yöneticileri tarafından alındığı ve uygulandığı işletmelerdir. Çoğunlukla gerçek kişinin ya da tüzel kişiliğin bir oteli söz konusudur (Akıncı, 2011, s. 16).
- B) **Zincir Otel İşletmeleri:** Zincir oteller birbirleriyle kaynamış tek bir merkezde toplanmış otel gruplarıdır (Oral, 2005, s.40). Zincir otel işletmesi, zincir yönetimin doğrudan denetimi altında bulunan iki veya daha fazla otel işletmesinden oluşmaktadır. Bu tür otel işletmelerinde, zincir içinde yer alacak otellerin mülkiyeti kiralanabilir veya satın alınabilir. Her iki durumda da faaliyet karının veya zararının tümü kendisine aittir (Akyüz, 2008). Zincir otel işletmelerinde yönetim kriterlerinin

tümü, merkezi yönetim tarafından belirlenmiş politikalara göre belirlenir ve uygulanır (Akıncı, 2011, s. 16).

1.2.5 Hukuki Bakımlarına Göre Otel İşletmeleri

Hukuki açıdan yapılan sınıflandırmada, belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemeleri göz önünde bulundurulmaktadır. Ülkemizdeki konaklama işletmeleri ise hukuki açıdan iki ana başlık altında sınıflandırılmaktadır.

A) Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri: Bu tür otel işletmeleri, 21.06.2005 tarihinde yayımlanan 25852 sayılı Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin 19. Maddesinde belirlenen normlara göre sınıflandırılmıştır. 19. maddeye göre otel işletmeleri beş gruba ayrılmıştır (Akıncı, 2011, s. 7).

- Bir yıldızlı otel işletmeleri
- İki yıldızlı otel işletmeleri
- Üç yıldızlı otel işletmeleri
- Dört yıldızlı otel işletmeleri
- Beş yıldızlı otel işletmeleri

Bu çalışmanın uygulama kısmı, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde yapılmıştır. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

a) Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri: Üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

- Kabul holünde telefon kabinleri,
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,
- Odalarda ve genel mahallerde klima,
- Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- 06.00 -24.00 saatleri arasında oda servisi,
- Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir),
- Satış mağazası,
- Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,

- Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren lokanta,
- Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir)
- Personel sayısının en az % 15'i oranında konusunda eğitim almış personel,
- İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
- Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
- Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.

Ayrıca;

- Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
- Kapalı yüzme havuzu,
- Açık yüzme havuzu,
- En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri,
- Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
- En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
- Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,
- Kafeterya ve snack bar ünitelerinden en az üç adedi.

b) Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri: Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir.

Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,

- Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
- Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme,
- Banyolarda; resepsiyonla bağlantılı telefon,
- Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında bütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- 24 saat oda servisi,
- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde 24 saat görevli personel,
- Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Satış mağazaları,
- Personel sayısının en az %25'i oranında konusunda eğitim almış personel,
- Ala Carte Restaurant
- Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,
- Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,

B) Belgeli Otel İşletmeleri: Turizm işletme belgesi olmayan ve yerel yönetimler tarafından sınıflandırılan ve denetlenen otel işletmeleri bu grupta yer alır. Bu grupta yer alan otel işletmeleri ruhsatlarını buldukları yörenin belediyesinden alırlar. Belediye belgeli otel işletmeleri 9207 sayılı “İşyeri Açma ve Çalıştırma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik” çerçevesinde üç gruba ayrılmaktadırlar (Batman vd., 2010, s. 23):

- Birinci sınıf oteller
- İkinci sınıf oteller
- Üçüncü sınıf oteller

1.2.6 Diğer Otel İşletmeleri

- A) Moteller:** Yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergâhı veya yakın çevrelerde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyacını karşılayan en az 10 odalı tesislerdir.
- B) Tatil Köyleri:** Doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklamanın yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, eğimli arazilerde kottan kazanılan katlar da dâhil olmak üzere en fazla üç katlı yapılardan oluşan ve en az 80 odalı tesislerdir.
- C) Pansiyonlar:** Yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı bulunan, en az beş odalı tesislerdir.
- D) Kampinger:** Karayolları güzergâhları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkânlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 10 ünitelik tesislerdir.
- E) Apart Oteller:** Mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterilerinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir.
- F) Hosteller:** Gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan en az 10 odalı tesislerdir.

1.3 Otel İşletmelerinde Organizasyon ve Örgüt Yapısı

1.3.1 Otel İşletmelerinde Organizasyon

Organizasyon, bir işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli faaliyetlerin yapılması amacıyla organlaştırılan ve diğer birimlerle uyumlu işlev gören bölümlerin oluşturulması olarak ifade edilebilir (Akdemir, 2008, s. 181). Diğer bir tanıma göre organizasyon, amaca en kolay biçimde erişebilmek için yapılacak işleri, görevleri, sorumlulukları personele yetkilerine göre dağıtmak ve kimin nelerden kime karşı sorumlu

olduğunu göstermektedir (Olalı ve Korzay, 1993, s. 295). Bir işletmede organizasyon süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Bahar, 2011, s. 164-165):

- Amaçların belirlenmesi
- Yapılacak işlerin, görevlerin tespit edilmesi ve gruplandırılması
- İşletmenin sahip olduğu kaynakların (maddi ve insani) değerlendirilmesi
- Birimlerde görevleri yapacak çalışanların niteliklerinin belirlenmesi
- Görevlerin yerine getirilmesi için gerekli yer, araç ve yöntemlerin saptanması
- Görev alacakların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi

Otel işletmelerinde organizasyon, örgüt yapısında yer alan departmanlarda yetki ve sorumlulukların belirli mevkilere dağıtımı ve bunlar arasındaki ilişkilerde zorunlu bir koordinasyon gerekliliğinin olmasıdır (Şener, 2001, s. 125). Diğer bir ifadeyle otel işletmelerinin hedeflerine ulaşacak işlerin belirlenmesi, temel iş bölümünün kararlaştırılması, temel iş bölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi ve bu bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir (Batman vd., 2010, s. 84).

1.3.2 Otel İşletmelerinin Örgüt Yapısı (Organizasyon Şeması)

Son yıllarda otel işletmelerindeki gelişimler ve değişimler, otel işletmelerinin örgüt yapısında değişimlere neden olmuştur. Otel işletmeleri örgüt yapısını oluştururken kısa ve uzun vadeli hedefleri ile işletmenin özelliklerini dikkate almalıdırlar (Yıldız, 2011, s. 75). Örgüt yapısı otel işletmeleri için hayati önem taşır. İyi bir örgüt yapısı kurulmadığı takdirde departmanlar arası koordinasyonun olmadığı, birçok işlerin yapılamadığı veya eksik yapıldığı görülecektir. Planlama ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, eğer iyi bir örgüt yapısı oluşturulamamışsa, planlamada hedeflenen amaçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır (Akıncı, 2011, s. 74). Otel işletmelerinde iyi bir örgüt yapısının kurulması ve verimli olabilmesi ancak alt sistemlerin uyumlu olması ve temel işletme fonksiyonlarının bilinmesi ve bu fonksiyonların anlaşılması sonucu mümkün olmaktadır (Eraslan, 2009, s. 7).

Otel işletmelerinin örgüt yapısı birbirinin aynısı değildir. Çünkü otel işletmeleri büyüklüğü, çalıştırdıkları personel sayısı, hedef ve amaçları, faaliyette bulunduğu bina ve kuruluş yeri ve konseptleri açısından birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Bu nedenle her bir otel işletmesi için tek bir organizasyon kurmak ve örgüt şeması çizmek imkânsızdır. Ancak hangi otel organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın, otel işletmeleri temelde aynı tür faaliyetleri yerine getirmektedir (Maviş, 1994, s. 115).

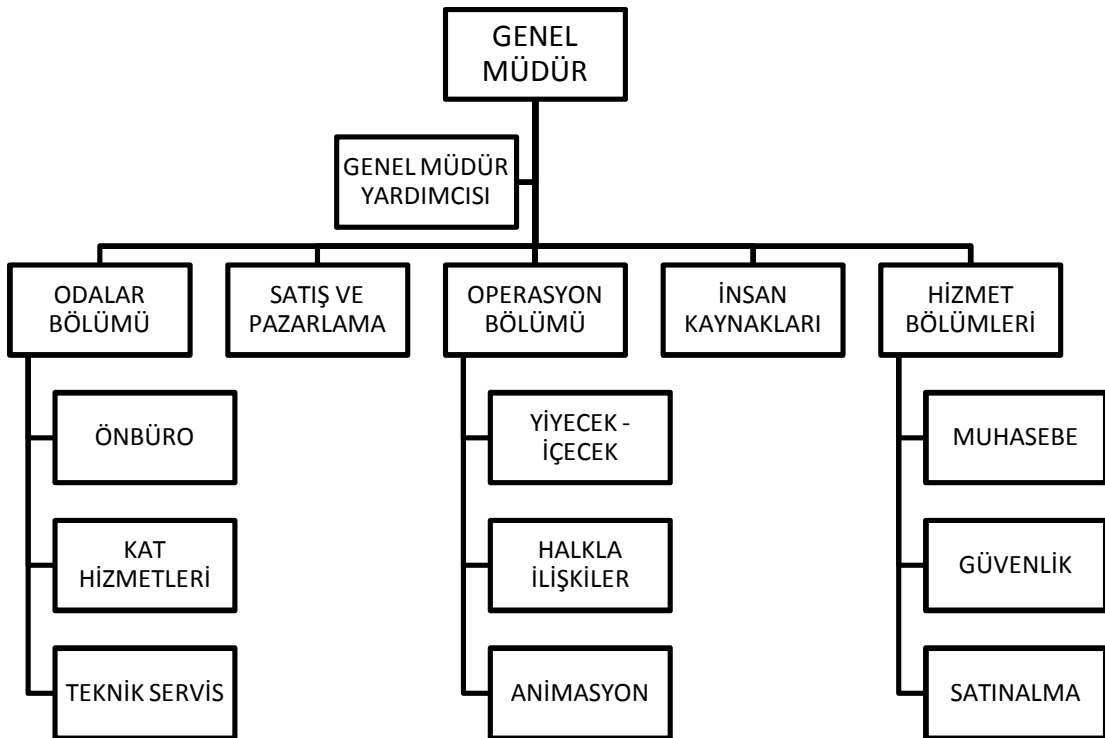
Otel işletmelerinde organizasyon yapısı planlanması ve düzenlenmesinde; hedef ve amaçlar, müşterilere sunulan hizmet türü, çalışanlarının sayısı, otelin türü ve oda sayısı, otelde bulunan departman sayısı, otelin çevresindeki rekabet koşulları, iletişim sistemi ve hukuki yasalar gibi unsurlar göz önüne alınmalıdır. Organizasyon şeması oluşturulurken ise, bünyelerine uygun, basit, sade ve yararlı olmasına dikkat etmeli, ayrıca yazılı bir biçimde ifade edilmelidir. Ayrıca, oluşturulan örgüt yapısı kişi ve birimlerin görev ve sorumluluk sınırlarını açık bir biçimde göstermekle beraber, işletme faaliyetleri kolayca anlaşılabilir nitelikte olmalıdır.

Otel işletmelerinin organizasyon yapısı yukarıdan aşağıya inildikçe daha da genişleyen bir görünüm almaktadır. Bu görünüm içinde organizasyonun; üst kademe yönetim (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları), orta kademe yönetim (Departman Müdürleri), alt kademe yönetim (Departman Şefleri) ve yönetici olmayan çalışanlar olmak üzere dört basamaktan oluşmaktadır (Akıncı, 2011, s. 79). Bugüne kadar birçok yazar otel işletmelerinin değişik tür ve boyutlarda organizasyon şeması oluşturmuştur. Son yıllarda turizm sektöründeki gelişimler ve satış odaklı anlayıştan hizmet odaklı anlayışa geçilmesi otel işletmelerinin organizasyon yapılarında çeşitli değişimleri beraberinde getirmiştir.

Otel işletmelerinin organizasyon şemasını çizmeden önce, bünyelerinde bulunan departmanlar aşağıda belirtilmiştir

1.3.3 Otel İşletmelerinde Bulunan Departmanlar

Yüksek müşteri memnuniyeti hedeflemiş günümüz modern otel işletmelerinde bulunan departmanlar Şekil 1.3'te gösterilmiştir.



Şekil 1. 3 Modern Bir Otel İşletmesinin Departmanları

1.3.3.1 Odalar Bölümü

Otel işletmelerinin odalar bölümünün yapısı otelden otele farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar otelin büyüklüğü, hizmet türü ve düzeyi, otelin coğrafik bölgesi, işgücünün beceri düzeyi ve yönetimin organizasyon tercihlerinden kaynaklanmaktadır. Büyük modern bir otel işletmesinin odalar bölümü, önbüro, kat hizmetleri ve güvenlik departmanlarından oluşmaktadır (Deveau vd., 1996, s. 31).

Önbüro Departmanı: Otel işletmelerinin beyni konumunda olan en önemli departmandır. Bu departman müşterilerin rezervasyon kayıtlarının alındığı, otele giriş ve çıkış işlemlerinin yapıldığı, konaklama ve ekstra hesaplarının tutulduğu ve müşterilerin konaklama sürecinde istek ve ihtiyaçlarının karşılandığı birimdir.

Kat Hizmetleri Departmanı: Uluslar arası otelcilikte “Housekeeping” olarak ta ifade edilen Kat Hizmetleri departmanı, otelin temizliği, dekorasyonu, düzeni ve bakımından sorumlu olan departmandır (Kozak, 2006, s. 2). Otelin ana gelir kaynağı olan odaların

temizlenmesi ve hazırlanması, genel alanlarının (lobi, bar, havuz, plaj ve idari ofisler gibi) günlük temizliği ve bakımı bu departman tarafından yapılmaktadır.

Güvenlik: Otel işletmelerinde güvenlik departmanının; başta müşterilerin güvenliği olmak üzere, işletmenin kendisine ait araç ve gereçlerin korunması, hırsızlık olaylarına gerekli tedbirlerin alınması, ortaya çıkan kaza ve sabotajların soruşturulması ve gerekli birimlerin bilgilendirilmesi gibi görevleri vardır.

1.3.3.2 Satış ve Pazarlama

Satış ve Pazarlama otel işletmelerinin en gözde bölümlerinden biridir. Bu departman potansiyel müşterilerine otel odaları ve yiyecek içecek ünitelerinin satışını yapar (Kotler vd., 1996, s. 8). Aynı zamanda, otelin tüm imkânlarının ve hizmetlerinin tanıtılmasından ve satılmasından sorumludur. Otel işletmelerinin odalarının satılmasında etkin rol oynayan seyahat acenteleri ve tur operatörleri ile sürekli iletişim kurarlar ve onlarla kontrat (fiyat ve kontenjan anlaşması) imzalar. Yine her yıl geleneksel olarak düzenlenen büyük turizm fuarlarına katılarak otelin reklamı ve tanıtımını yaparlar.

1.3.3.3 Operasyon Bölümü

Otel işletmelerinde operasyon bölümünü oluşturan departmanlar Yiyecek-İçecek, Halkla İlişkiler ve Animasyon departmanlarıdır:

Yiyecek- İçecek Departmanı: Otel işletmelerinde müşterilerin her türlü yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını, ziyafet ve oda servisi gibi birimlerde dâhil olmak üzere karşılayan bölümdür (Sökmen, 2009, s. 3). Dışarıdan temin edilen gıda ürünleri mutfak depolarında stoklanır. Daha sonra otelde konaklayan kişi sayısına göre mutfakta pişirilip hazırlanan yiyecekler Ana restoran ya da Ala Carte restoranlarda misafirlere servis edilmek üzere sunulur. İçecekler ise konuma göre Lobby bar, Pool bar, Beach bar, Vitamin bar gibi yerlerde misafirlere sunulmaktadır.

Halkla İlişkiler: Otele giriş yapan misafirlerin karşılanması, çıkış yapanların uğurlanması, müşterilerin konaklama sürecinde istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, sorunlarına çözüm bulunması, müşterilere otel memnuniyeti ile ilgili anket uygulaması gibi işlerden sorumludur. Günümüzde bazı otel işletmeleri, bünyelerinde Halkla İlişkiler departmanı yerine CRM (Customer Relation Management) departmanı oluşturdukları görülmektedir.

Animasyon: Otel işletmelerinde animasyon departmanı, otele dinlenmek ve hoşça vakit geçirmek amacıyla gelen müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılar (Hacıoğlu vd., 2003, s. 82). Müşterilere yönelik gün boyu aktiviteler, oyunlar, jimnastik, akşam şovları; çocuklara yönelik mini club, junior club gibi organizasyonlar gerçekleştirir.

1.3.3.4 İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları departmanı, otel çalışanlarının haklarını, görev ve sorumluluklarını, çalışma şartlarını ve otelin politikası doğrultusunda çalışanların uymak zorunda oldukları prensip ve kuralları düzenler. Ayrıca bu departmanın otelde çalışacak işgören bulma, işe alma, işe alıştırmaya, eğitim, motivasyon, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretlendirme gibi işlevleri de vardır (Kozak, 2004, s. 29).

1.3.3.5 Hizmet Bölümleri

Hizmet bölümünü oluşturan departmanlar Muhasebe, Güvenlik ve Satınalma departmanlarıdır:

Muhasebe: Otel işletmelerinde muhasebe departmanı, otelde yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların düzenlenmesi (gelir ve giderlerin hesaplanması), sınıflandırılması ve bunlarla ilgili rapor ve istatistiklerin eksiksiz bir şekilde hazırlanması ile görevlidir. Aynı zamanda, acente müşterilerinin konaklama faturasının kesilmesi ve acentelerden tahsilatların yapılmasında da sorumludur.

Satınalma: Bu departman, diğer departmanların ihtiyaç duyduğu tüm mal ve malzemeleri, otelin tedarik politikasına uygun olarak araştırarak, gerekli miktar ve kalitede satın alınması, depolanması ve nihai kullanımından sorumludur.

Teknik Servis: Oteldeki ısıtma ve soğutma sistemleri, bilgisayarlar, teknolojik araçlar ve asansörler teknik servisin hizmet bölgeleridir. Bu departmanın amacı; her birimi çalışır vaziyette tutmak, tüm departmanlara çalışmalarında teknik destek vererek müşterilere yansıtacak problemleri ortadan kaldırmaktır (MEGEP, 2006, s. 40).

1.4 Otel İşletmelerinde Çalışan Kavramı

1.4.1 Çalışan Kavramı

Türk Dil Kurumunun Genel Türkçe Sözlüğünde “çalışan”; işini yapan kimse ya da bir işyerinde ücret karşılığında görev yapan personel olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Diğer bir tanıma göre çalışan, emeğini bir ücret karşılığında satan ve bunun karşılığında ürün ve hizmet üreten kimsedir. Elton Mayo ise çalışanları, birliktelik duygusuyla motive edilmiş ve standartları belirlenmiş küçük bir grupta kabul edilmiş kişiler olarak tanımlamıştır (Özdemir, 2006). Çalışan en geniş anlamıyla, örgütteki bütün beşeri kaynakları yani görevleri ne olursa olsun örgüt faaliyetlerinde yer alan bütün insanları ifade eder. Bir işletmede çalışanlar yaptıkları işin niteliğine bakılmaksızın personel kavramı ile ifade edilirler (www.belgeler.com).

“Çalışan” terimi ile eş anlamlı olan “İşgören” teriminin, son yıllarda yazılan kitaplarda ve yapılan çalışmalarda yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak endüstri işletmelerinde “işgören” terimi kullanılsa da, turizm sektörü otel işletmelerinde kullanıldığı pek görülmemektedir. Dolayısıyla bu çalışmada “işgören” terimi yerine “çalışan” terimi kullanılmıştır.

1.4.2 Otel İşletmelerinde Çalışanlar ve Önemi

Otel işletmelerinde emek-gücünün ön plana çıkması, hizmet üretimi ile hizmet sunumunun aynı mekânlarda gerçekleşmesi, hizmet üretimi ile tüketiminin eş zamanlı olması ve çalışan-müşteri ilişkisinin yoğun olması gibi nedenlerden dolayı çalışanlar otel işletmeleri için oldukça önemli bir kaynaktır (Kozak, 2004, s. 13). Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin amacı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını sürekli ve etkin şekilde karşılayarak, onların hayal etmiş oldukları tatilin karşılığı olan kaliteli ve standart hizmeti sunmaktır. Kaliteli ve standart hizmetin sunulması, çalışanların otel işletmelerinde göstereceği performansa bağlıdır. Yani otel işletmelerinde çalışanların başarısı ya da başarısızlığı otelin müşterilerine sunduğu hizmet kalitesine doğrudan etki edecektir.

Yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe otel işletmelerinin müşterilerine kaliteli hizmet sunması ve rekabet avantajı sağlayabilmesinde çalışanların büyük rolü vardır. İşletmedeki en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademedeki çalışanlar gerekli nitelik ve özelliklere sahip değilse tesisin konumu, mimari yapısı ve fiziksel özellikleri istenildiği kadar çağdaş ve kaliteli olsun otel işletmelerinin hedef ve amaçlarına ulaşması mümkün olmayacaktır (İçöz, 1991).

Otel işletmelerinde ürün ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında çalışanlar arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir (Çakıcı vd., 2002, s. 10). Çünkü otel işletmelerinde takım uyumu önemlidir. Oteller birbirine son derece bağlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmelerdir. Bu nedenle, otelin fonksiyonlarını yerine getiren çalışanlar arasında yakın bir iş birliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu, otelin başarısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir (Dinler, 2010).

Diğer taraftan otel işletmeciliği istikrar ve kararlılık isteyen bir meslek grubudur. Otel işletmelerinin en önemli kaynaklarından biri olan çalışanların yaz tatili, bayramı, yılbaşı tatili yoktur. Başka bir ifadeyle otel işletmesi çalışanları, insanlar tatil yaparken çalışmak zorundadırlar.

Görüldüğü gibi otel işletmelerinde üretim, operasyon, faaliyet ve hizmetler otel çalışanları tarafından yapılmaktadır. Çalışanı olmayan oteller sadece camdan, demirden ve betondan yapılmış yapıya benzer. Dolayısıyla otellerin en değerli kaynağının çalışanlar olduğunu söylemek mümkündür (Novikova, 2006). O'Fallon ve Rutherford (2009, s. 86) otel çalışanlarını, otelin ortakları olarak nitelendirmiş ve "otel çalışanları sizin için çalışırken, otel ortakları sizinle çalışır" söyleminde bulunarak çalışanların otel işletmeleri için ne kadar değerli olduğunu dile getirmişlerdir. Akıncı (2011) otel çalışanlarını, sadece önemli bir kaynak olarak gören yaklaşım yerine, onları bir varlık nedeni ve değerli bir kıymet olarak gören yaklaşımda bulunmuş ve buna göre işletmede çalışanlar kıymetli bir girdi (üretim faktörü) olduğu gibi, aynı zamanda kıymetli çıktıları sağlayan en önemli unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir. Akıncı aynı zamanda O'Fallon ve Rutherford'un görüşlerini destekleyerek, çalışanların işletmenin stratejik ortakları olarak görülmesi gerektiğini ve bundan dolayı stratejik ortak ve paydaş olarak karın elde edilmesinde önemli bir rol oynayan çalışanların elde edilen kârdan da pay almaları gerektiğini öne sürmüştür.

Gray ve Liguori (1994, s. 50), otel işletmesindeki çalışanları yerine getirdikleri görevler açısından dört ana gruba ayırmışlardır:

- Yönetim
- Departman Müdürleri
- Departman Şefleri
- Genel çalışan ve operasyon elemanları

Ülkemizde son yıllarda turizm sektörü iş istihdamı sağlamada ön plana çıkmış ve her geçen yıl sektörde çalışan sayılarında artışlar görülmüştür. Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) tarafından yapılan bir araştırmada otel ve lokantalarda istihdam edilen 1 milyon 66 bin çalışanın 351 bini konaklama tesislerinde çalıştığı ortaya çıkmıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik ve TUİK verileri baz alınarak yapılan bir araştırmada da, beş yıldızlı bir otel işletmesinde 3.08 yatağa bir çalışan düşerken, iki yıldızlı otel işletmesinde 4.8 yatağa bir çalışan düşmektedir (www.akbank.com/doc/turizmraporu). Turizmin başkenti Antalya’da turizm sektöründe çalışan sayısı son beş yılda % 50’nin üzerinde artmıştır. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) Antalya İl Müdürlüğü’nün turizm sektöründe çalışan kişi sayısına yönelik veriler Tablo 1.3’te verilmiştir.

Tablo 1. 3 Antalya’da Turizm Sektöründe Çalışan Kişi Sayısı

Yıl	Çalışan Sayısı
2007-Haziran	202.249
2008-Haziran	246.586
2009-Haziran	218.247
2010-Haziran	241.239
2011-Haziran	291.643
2012-Haziran	318.015

Bu verilere göre Antalya’da turizm sektöründe çalışanların sayısının beş yılda % 55 arttığı görülmektedir. Bu artışın büyük çoğunlu turizm sektöründeki konaklama işletmelerinde olduğu belirtilmiştir (www.turizmgazetesi.com).

1.4.3 Otel İşletmelerinde Çalışanların Özellikleri

Otel işletmeleri, haklı ve işin gereği olarak çalıştıracakları personelde turizm eğitimi, yabancı dil, tecrübe ve iyi bir backraund aramaktadırlar (www.milliyetblog.com). Otel işletmelerine istihdam edilen çalışanlar, nitelik ve özellikleri açısından uygun kişiler olmalıdır. Maksimum müşteri memnuniyeti hedefleyen otel işletmelerinde başarının sırrı tesis, konfor ve gidilen destinasyonların özelliğinden çok çalışanların kalitesiyle ilgilidir. Nitelsiz ve kalitesiz çalışanların müşteri memnuniyetsizlik yaratması kuvvetli olasılıktır. Bu sebepten dolayı her zaman müşteriyle ilişki içerisinde olan çalışanlarda bir takım özellikler bulunmalıdır (Bozkurt, 2010).

Otel işletmelerine istihdam edilen çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Öncelikle insan ve meslek sevgisi olmalı ve insanlarla iyi iletişim kurabilmeli,
- Sakin bir yapısı olmalı ve davranışlarında nazik ve kibar olmalı,
- İyi bir dinleyici olmalı,
- İşletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmalı,
- Mesleki ve kültürel bakımdan yeterli bilgiye ve görgüye sahip olmalı,
- İş arkadaşlarıyla iyi geçinebilmeli, yardımlaşmalı ve ekip çalışmasına yatkın olmalı,
- Hızlı bir zekâ ve karar verme yeteneğine sahip olmalı,
- Dürüst olmalı,
- Sorumluluk alabilmeli, duruma göre hareket etme özelliğine sahip olmalı,
- Kendisine ve başkalarının kişiliğine saygı gösterebilmeli,
- Yabancı dil bilgisi iyi düzeyde olmalı, en az bir tanesini konuşabilme özelliğine sahip olmalı,
- Bilgisayar ve otel paket programlar dâhil olmak üzere her türlü büro aletini kullanabilmeli,
- Turizm ve konaklama işletmeciliği üzerine eğitim almış olmalıdır.
- Bu özelliklerin yanı sıra çalışanların genel kişisel özellikleri de şu şekilde sıralanabilir:
- Kişisel bakımını ön planda tutmalı, kılık kıyafetine dikkat etmeli,
- Sağlıklı ve dinamik bir yapısı olduğunu göstermeli,
- Güler yüzlü olmalı,
- Davranış ve hareketlerinde ciddi olmalı, olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmamalı,
- Düzgün, etkileyici ve ikna edici bir konuşma özelliğine sahip olmalı,
- Alçak gönüllü ve sabırlı bir yapıya sahip olmalı,
- Müşteriyle yaptığı konuşmalarında çok fazla mesleki terim (jargon) kullanmamalı,
- Açık sözlü olmalı, karşısındaki kişiye her zaman bilgili olduğu izlenimi vererek konuşmalıdır.

1.4.4 Çalışanlar İçin Otel İşletmelerinde Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Otel işletmelerinde çalışma, çalışanlar açısından diğer işletmelere göre birtakım farklılıklar taşımaktadır. Otel işletmelerinde çalışmanın avantaj ve dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (İçöz, 1991):

Otel işletmelerinde çalışmanın avantajları;

- Dünyanın dört bir yanından gelen ve değişik karakterdeki insanlarla tanışılması,

- Değişik ülkenin insanlarını, kültürlerini tanıma, öğrenme fırsatı bulunması,
- Yabancı dilini geliştirme ortamı bulunması,
- Değişik bölümlerde çalışmak ve değişik işlerin öğrenilmesi,
- Diğer sektörlere göre nispeten temiz ve modern bir ortamda çalışılması,
- Daha kısa sürede terfi olanakları bulunması,
- Sürekli olarak kendine özen gösterme alışkanlığının kazanılması,
- Başka işletmelere yüksek ücretle geçiş imkânlarının olması.

Otel işletmelerinde çalışmanın dezavantajları;

- Yoğun ve yorucu, bazen de düzensiz gün ve saatlerinin olması,
- İstihdamın mevsimlik özelliği nedeniyle uzun vadeli meslek olarak kabul edilmeyip geçici olarak görülmesi,
- Başkalarına hizmet olayının kolaylıkla kabul edilmemesi ve küçümsenmesi,
- Değişik ülke insanlarını önyargılar nedeni ile kolaylıkla benimseyememe ve isteksiz hizmet verilmesi,
- Kalifiyesiz ve eğitimsiz insanlarla çalışma durumunun olması,
- Düzensiz çalışma saatleri nedeniyle aileden uzak kalınması ya da aile oluşturulamaması,
- Yabancı dil bilmeyenlerin yükselme şansının az olması,
- Sektörün ani ekonomik krizlerden etkilenmesi nedeniyle işsiz kalma tehlikesinin olması,
- Sektör içinde çok sık iş değiştirmeler nedeniyle belirli bir işyerine tam olarak bağlanılamaması.

1.4.5 Otel İşletmelerinde Çalışanların Sorunları

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin bugün dünyada en fazla ekonomik gelir getiren meslek grubu olmasına rağmen çalışanlarının birçok sorunu mevcuttur. Bu işletmelerde çalışanların en büyük sıkıntısı dönemsel, sezonluk çalışmaya bağlı olarak ücretsiz izine gönderilmesi ya da işten çıkarılmalarıdır. Otel işletmeleri mevsimsellik özellik gösterdikleri için yılın bazı dönemlerinde iş istihdamı yaratamamaktadır. Bundan dolayı turizm eğitilmiş birçok çalışan 12 ay çalışabilecekleri sektöre kaymaktadır. Diğer taraftan otel işletmelerinde çalışma şartlarının ağır ve esnek olması eğitilmiş çalışanları sektörden uzaklaştırmaktadır. Bu gibi nedenlerden dolayı sektörde nitelikli eleman ihtiyacı doğmakta, bunun sonucu olarak ta sektörde nitelikli çalışan eksikliği her geçen yıl daha da artmaktadır (www.turizmden.com).

Otel işletmelerinde sezon boyunca çalışanların birçoğu, sezon bitiminde ücretsiz izine gönderilmekte ya da işten çıkarılmakta ve dört beş ay işsiz kaldıktan sonra sezonda tekrar yeni bir yarış içine girmektedirler. Maalesef ülkemizde yasalar boşluklarla dolu olup, bu boşluklardan yararlananlarda daha çok işverenler olmaktadır. Turizm çalışanlarının bu sorunları hiç bir zaman gündeme getirilmemiştir. Yaz sezonu tesislerinde mevsimlik ve sezonluk çalışan diye adlandırılan bu kişilerin haklarını koruyacak sendika ve dernek olmasına rağmen bu çalışanların haklarını korumaya yönelik önemli bir adım atılamamıştır. Otel işletmelerinde çalışanların bu sorunun giderilmesi için özel bir yasanın çıkarılması gerekmektedir. Yasada; İş akitleri askıya alınan çalışana kapalı dönemde yarım maaş ve tamamen çıkarılan çalışana da çalışma süresine bakılmaksızın tazminat verilmesi öngörülmelidir. Böyle bir yasa sadece otel işletmesi çalışanlarını değil tüm sektör çalışanlarını kapsamalıdır (www.milliyetblog.com). Diğer taraftan bu mesleği seçmiş olan çalışanların turizm sektörünü hayat tarzı olarak benimsemeleri gerekmektedir.

Son olarak otel işletmelerinin süreklilik göstermesi sebebiyle hizmet 24 saat sunulmaktadır. Bu da otel işletmesi çalışanlarının vardiya sisteminde çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durumda otel işletmesi çalışanlarının düzenli hayata sahip olamamakta ve özel hayatını da etkilemektedir. Görüldüğü gibi çalıştığı otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti sağlamak için, müşterileri güler yüzle karşılayan çalışanların hiçte güler yüzlü olmayan iş yaşamları vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

2.1 Çalışan Memnuniyeti ve Önemi

2.1.1 Çalışan Memnuniyeti Kavramı

İş, insan hayatının en önemli parçalarından bir tanesidir. Günlük hayatının yaklaşık üçte birini işte çalışarak geçiren insanların işyerinde yaşadığı olaylar ve tutumlar, hem insanların özel hayatlarına hem de çalıştıkları işyerlerine olumlu ya da olumsuz etki etmektedir. Bu noktada insanın çalıştığı işyerlerinden memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. İnsanların işinden ve iş yerinden duyduğu memnuniyet (çalışan memnuniyeti), onun iş hayatına ve toplumsal yaşamına da yansiyacaktır. Diğer bir ifadeyle çalışanın çalıştığı örgütten memnun olması, hem örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasına hem de çalışanın huzurlu ve mutlu yaşamasına olumlu yönde etki edecektir.

Çalışan memnuniyetinin bundan önceki yıllarda yapılan çalışmalarda iş tatmini ya da iş doyumunu başlıkları altında, araştırmacılar tarafından çeşitli yollarla tanımı yapılmıştır. Çalışan memnuniyeti; çalışanların işinden ve işyerlerinden duyduğu hoşnutluk olarak tanımlanabilir (Davis, 1988, s. 95).

Her düzeydeki çalışanın, çalışma hayatı sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi olacaktır. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşacaktır. Memnuniyet bu tutumun genel yapısıdır (Erdoğan, 1996, s. 231). Bundan dolayı çalışan memnuniyetini, çalışanın işine gösterdiği genel tutum olarak ta tanımlamak mümkündür (Lam vd., 2001).

Locke (1976) çalışan memnuniyetini, kişinin iş ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan keyifli veya olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle çalışanın kendi algılamalarına göre önemli olan bir takım faktörlerin kendisi tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 114). Yapılan diğer tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

- Çalışan memnuniyeti, çalışanların işleri hakkındaki olumlu olumsuz hislerinin derecesidir. Başka bir ifadeyle, işyerinin fiziksel ve sosyal şartları ile çalışanların

görevlerinin duygusal bir tepkisidir. Çalışan memnuniyeti aynı zamanda çalışanların karşılanmış psikolojik ihtiyaçlarının derecesini gösterir (Schermerhorn vd., 1994, s. 147).

- Çalışan memnuniyeti, çalışanların işinden beklentileri ile elde ettiklerinin karşılaştırmasının bir sonucudur (Özgen vd., 2002, s. 329).
- Çalışan memnuniyeti, çalışanın işten elde ettiği kazanç ve beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Şimşek vd., 2001, s. 136).
- Çalışan memnuniyeti, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı olumlu duygudur (Barutçugil, 2004, s. 389). Diğer bir ifadeyle çalışanların işlerinden elde ettiklerinin onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda oluşan mutlu ve huzurlu olma durumudur (Güney, 2011, s. 12).

Bazı araştırmacılar, çalışan memnuniyetini hem duygusal hem de bilişsel boyutlarını kapsadığı bir iş tutumu olarak nitelendirerek tanımını biraz daha geliştirmişlerdir. Örneğin Brief (1998), çalışan memnuniyetini, elde edilen iş deneyiminden hoşlanma veya hoşlanmama derecesinin değerlendirilerek duygusal veya bilişsel olarak ifade edildiği iç bir durum olarak tanımlamıştır. Brief duygusallık ve bilişsellik için çalışan memnuniyetinin üzerinde mutlak bir etkisi olduğunu ve araştırmacıların duygusal boyutları ihmal ederken, sadece bilişsel boyutlara değindiğini belirtmiştir (Brough vd., 2009, s. 34).

Hackman ve Oldman'ın 1975 yılında geliştirdikleri "İş Özellikleri Kuramı"nda; çalışan memnuniyetinin sağlanmasında işin beş temel özelliğinin bulunması gerektiğini savunmaktadırlar (Keser, 2009, s. 99). Bunlar:

- İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği,
- İşle özdeşleşme,
- İşin anlamı,
- İşin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik,
- Performans hakkında alınan geri bildirimdir.

Çalışan memnuniyeti, işin özellikleri ile çalışanın beklentileri arasındaki uyumu ve çalışanın işinden duyduğu hoşnutluktur (Oral, 2005, s. 269). Dolayısıyla çalışan memnuniyet

düzeyinin “işin, bireyin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı” geliştiği kabul edilmektedir (Keser, 2009, s. 98).

Luthans’a (1995, s. 126) göre çalışan memnuniyetinin üç önemli boyutu vardır. Birincisi çalışan memnuniyetinin işe karşı bir duygusal tepkisinin olmasıdır. Böylece görülmez, sadece ifade edilebilir. İkincisi çalışan memnuniyeti, beklentileri ne ölçüde aştığı veya kazançların ne ölçüde karşılandığının belirlenmesidir. Üçüncüsü ise çalışan memnuniyeti birkaç tutumu belirler. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi, amirler ve iş arkadaşlarıdır.

Kınıcki ve Kretiner (2009, s. 159) çalışan memnuniyetini, işin çeşitli boyutların karşı verilen duygusal ya da hissi tepki olarak tanımlayarak, çalışan memnuniyetinin birimsel bir kavram olmadığını belirtmişlerdir. Bunun anlamı, bir çalışan işin herhangi bir boyutundan memnun olabilirken, aynı işin diğer boyutlarından memnun olamayabilir.

Yapılan bu farklı tanımların ortak noktası, çalışan memnuniyetinin işe ilgili duygusal bir tepki olmasıdır. Memnuniyet duygusal bir tepki olduğu için iç gözlem süreçleriyle kavranıp anlaşılabilir, bir başka deyişle memnuniyet çalışanın zihinsel içerik ve süreçlerine yönelik kavramsal bir tanımlama eylemidir (Locke, 1976).

Genel olarak bakıldığında çalışan memnuniyetinin bazı özellikleri ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Üngüren vd., 2010):

- Çalışan memnuniyeti, iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.
- Çalışan memnuniyeti değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusu ve bu arzusunu gerçekleştirme düzeyi çalışan memnuniyetini belirler.
- Çalışan memnuniyeti genellikle beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.
- Çalışan memnuniyeti iş ile ilişkili farklı tutumları temsil eder. Çalışan, işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden memnuniyetin farklı boyutları incelenerek genel çalışan memnuniyeti bulunmalıdır.

- Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir. Bu nedenle, farklı konumlardaki çalışanların memnuniyet düzeyleri farklılık gösterebilir.
- Çalışan memnuniyeti dinamik bir kavramdır. Bir kez çalışan memnuniyetinin sağlanması sürekli aynı seviyede tutulabileceği anlamına gelmez. Hızlı elde edilebileceği gibi daha hızlı bir şekilde çalışan memnuniyetsizliğine dönüşebilir.

2.1.2 Çalışan Memnuniyetinin Önemi

Çalışan memnuniyeti, yapılan işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Çalışma hayatında yer almak isteyen her insan, eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılama istediğini ister. Çalışandan ise beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri uyarınca bu başarıya ulaşması beklenir. Bireyin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya “çalışan memnuniyeti” çıkacaktır. (www.etikdanismanlik.com). İnsanların günlük yaşamlarının 8 saatini, hayatlarının ise en az 20-25 yılını çalıştıkları işyerlerinde geçirdikleri düşünülürse çalışan memnuniyeti önemle üzerinde durulması gereken konulardan biridir (Evran, 2011). Başka bir açıdan bakıldığında çalışan memnuniyeti, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri yani işlerini memnun edici ya da hayal kırıklığı yaratıcı, sıkıcı veya anlamlı bulmaları açısından da önemli bir konudur (Güney, 2011, s. 12).

Çalışanların iş memnuniyetinin sağlanması, işletmelerin ürün üretmeye eş olan amaçtır. Bir işletme ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırmaya çalışırken, diğer taraftan çalışanlarının iş memnuniyetlerini yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Başaran, 2000, s. 215). Başka bir ifadeyle işletmelerinde dış müşteri olarak ta değerlendirilen çalışanların iç müşterilere yeterli, verimli ve kaliteli hizmet sunmasında önemli bir etken olan çalışan memnuniyeti, örgütlerin önemle ele alması gereken konulardan biridir (Kaya, 2007). Müşteri memnuniyetini benimsemiş otel işletmelerinde gelişen teknoloji ve kişiler arası beceriler, müşteri memnuniyetini garanti etmez. Müşteri hizmetleri, otel çalışanları ve çalışanları ruhu tarafından sağlanmaktadır. Bu yüzden işletmelerin amacı olan müşteri memnuniyeti çalışan memnuniyeti desteklidir (Gu ve Siu, 2009).

Çalışan memnuniyeti sadece müşteri memnuniyeti sağlamaz, aynı zamanda çalışanların örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetlerine olumlu yönde katkı yapar ve işletmede işgücü devir hızını düşürerek verimliliklerini ve iş performanslarını yükseltir. Bundan dolayı, işletmenin insan varlıklarının kalitesini artırır ve pazardaki rekabet gücünü yükseltir (Gu ve

Siu, 2009). Bunun bilincinde olan günümüz işletmeleri yönetim felsefesi, çalışma yaşamının en temel ögesi olan çalışanların en etkin şekilde kullanmayı zorunlu kılar. Yeterli nitelikte olanların işe alınması, memnun edilerek işlerinde verimli olmalarının sağlanması, işletme yönetiminin temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Başka bir ifadeyle işletmelerin başarısı, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetle yakından ilişkilidir. Bundan dolayı işletmelerin yönetim kademeleri, işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için işleri cazip kılmalı, çalışanların işletmede uzun süre kalmalarını sağlamalı ve görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için onları motive etmelidirler. Bunun yanında işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için, çalışanların işletmenin yönetim felsefesini, iç ilişkileri, ödül sistemleri, yapılan iş vb. konulardan da memnun olmalarını sağlamaları gerekmektedir (Güney, 2011, s. 11).

Çalışan memnuniyetine etki eden bir takım faktörler vardır. Örgüt yöneticilerinin işletmedeki çalışan memnuniyetine etki eden bu faktörleri bilmeleri, kendilerini ve diğer çalışanları işletme amaçlarına yönlendirmede yardımcı olacaktır. İşletme yönetiminin çalışanlarının iş memnuniyetinde etkili olan bu faktörleri belirleyerek, işletmenin hedeflerine bu faktörler doğrultusunda yön vermeleri, işletmelerde pek çok sorunun önüne geçilmesini yanı sıra daha sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamının yaratılmasına yardımcı olacaktır (Kaya, 2007).

Örgüt yöneticileri çalışanların memnuniyetleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşır. Birincisi memnun olmayan çalışan işten kaçmak isteyecek ve ilk fırsatta başka bir işe geçmenin yollarını arayacaktır. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi memnun olan çalışanlar daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. İşine zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği de düşüktür. Üçüncüsü memnuniyet seviyesi yüksek olan çalışan, bu mutluluğunu özel hayatına da taşır ve yansıtır. Bu olgu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 123).

Diğer taraftan yüksek çalışan memnuniyet düzeyleri, işletmelerin iyi yönetildiğini gösterse de, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. Çalışan memnuniyeti, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Davis, 1988, s. 95).

Çalışan memnuniyeti, bireyin genel olarak çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade ettiği için çalışanların fiziksel ve refah düzeylerinin iyi olması açısından önemli bir konudur. Aynı zamanda insan sağlığı açısından da önemlidir. İş insan hayatının

önemli bir parçasıdır ve birçok insan çalışma hayatının büyük bir kısmını işte geçirir. Çalışan memnuniyeti, işletmenin işgücü devir hızını, verimliliğini ve karlılığını etkilediğinden dolayı çalışan memnuniyet seviyesinin artırılması ekonomik anlamda da katkı sağlayacaktır (Oshagbemi, 1999).

Çalışan memnuniyetinin sağlanması ile çalışanların moral ve motivasyonu artarak daha iyi performans sergiler, iş stresi asgari seviyeye indirilir, çalışanlar işletmenin vizyon ve değerlerini daha kolay benimser, etkin kurum içi iletişimin kurulmasına ve müşteri memnuniyetinin artması sağlanır (www.stratejifokus.com).

2.1.3 Çalışan Memnuniyetinin Otel İşletmeleri İçin Önemi

Turizm sektörü içinde yer alan ve sektörün önemli yapı taşlarından biri olan otel işletmeleri, büyük oranda fiziksel verilere dayanmakla birlikte, işletmelerin başarıları, bütünü ile insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak, yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve işgücü devrinin yüksek olduğu otel işletmelerinde çalışanların eğitimi, geliştirilmesi ve iş memnuniyeti daha da önemli hale gelmektedir. İş memnuniyetinin yüksek olması, çalışanın daha verimli çalışmasını ve başka çalışma arayışları içinde bulunmamasını da beraberinde getirmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

Otel işletmelerinde, iş memnuniyetinin ölçümü ile iş ve memnuniyeti üzerinde belirleyici rol oynayan faktörlerin belirlenmesi, sektörün temel olarak insan kaynağına bağımlı olma özelliği sebebiyle oldukça önemlidir. Birçok araştırmada otel işletmelerinde uzun dönemde, memnun olmuş çalışanların müşteri memnuniyetini arttırdığı gözlenmiştir. Çalışanların işinden memnun olması ya da olmamasının beraberinde müşteri memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini getirmesi, otel işletmelerinde, çalışan memnuniyetine daha fazla önem gösterilmesini gerektirmektedir (Dalgın, 2008).

Otel işletmelerinde üretilen hizmetler soyut bir özellik göstermesi, hizmetlerin üretimi ile tüketimi eş zamanlı olmasından dolayı çalışanlar ile müşterilerin etkileşimi söz konusudur. Bu bakımdan otel işletmelerinde çalışanlar sunulan soyut ürünün somut bir parçası durumundadırlar, müşterinin gözünde işletmenin imajını oluştururlar ve işletmeyi temsil ederler. Otel işletmelerinde böyle kritik rol oynayan çalışanların memnuniyeti son derece önem arz etmektedir. Çünkü çalışan memnuniyeti; bireysel düzeyde çalışanların sağlığını, verimliliğini, performansını, işletmeye bağlılığını, işgücü devir hızını, müşteriye sunulan hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini, örgütsel düzeyde ise genel olarak işletme

performansını, karlılığını, imajını ve rekabet üstünlüğünü etkileyen önemli faktörlerden birisidir (Kuşluvan, 2009). Aynı zamanda otel işletmelerinde üretilen hizmet kalitesini, müşteri beklentilerini karşılayan çalışanların davranışları ve tutumları belirler. Müşteri beklentilerine katkı sağlaması için çalışanların iş memnuniyeti gerekli bir kavramdır. Sledge ve arkadaşları da (2008), çalışan memnuniyetinin, çalışanların verimliliğinin artırılması, geliştirilmesi, işgücü devrinin azaltılması ve müşteri memnuniyetinin artırması gibi pozitif örgütsel sonuçları ile ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Çalışan memnuniyeti sağlayan otel işletmelerinin eleman bulmakta zorlanmadığı, çalışanlarının süreklilik gösterdikleri bilinirken, çalışan memnuniyetsizliği olan otel işletmeleri eleman bulmakta zorlandıkları, çalışanlarının süreklilik göstermedikleri bunun sonucu olarak ta işgücü devrinin yüksek ve maliyetlerin arttığı görülmektedir (Erdoğan, 1996, s. 246). Özellikle işgücü devir hızı otel işletmelerinde üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Çünkü işgücü devri, otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha ağırlıklı olarak gözlenen bir olgudur. Yüksek işgücü devir hızı da beraberinde işgücünün yetiştirilmesi için gösterilen çabaların ve yüksek maliyetlerin boşa gitmesine neden olmaktadır (Öz, 2006). Yine işinden memnun olmayan bir çalışan çok yönlü olan hizmet sektörünün taleplerini karşılayamaz ve iş yükü artar (Gallardo vd., 2010).

Çalışan memnuniyet düzeylerini sürekli olarak araştıran otel işletmeleri, zaten çalışanlardan yönetime doğru geri bildirim köprüsü oluşturmuş demektir. Düzenli olarak gelen bilgi akışı, çalışanın istek ve ihtiyaçları, şikâyetleri, iş memnuniyet seviyeleri hakkında oldukça kapsamlı bir veri tabanının oluşmasını sağlayacağından dolayı yöneticinin bu konudaki işini de oldukça kolaylaştırmaktadır (Barlı, 2007, s. 225). İş memnuniyet düzeyleri yüksek olan otel işletmesi çalışanları, iyi bir yerde çalıştığını toplum içinde yayarak işletmenin reklamını yapabilir. Bunun sonucunda, işletmenin müsait pozisyonlarına daha çok kişi iş başvurusu yapar ve işten ayrılmalarda azalır (Sommerville, 2007, s. 118).

İyi bir otel işletmesi, çalışanların gülümsemesinden ve yardımsever olmasından anlaşılır. Otel işletmeleri, çalışanlarının müşterilerine nasıl davranmasını istiyorlarsa, aynen çalışanlarına o şekilde davranmalıdır. Çünkü otel yöneticileri çalışan memnuniyeti sağladıklarında, otel işletmelerinin hedef ve amaçlarına ulaşması daha kolay olacaktır.

2.1.4 Çalışan Memnuniyetinin Otel Çalışanları İçin Önemi

İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. Otel işletmelerinde çalışanlarını işinden duyduğu memnuniyet özel yaşamını da olumlu yönde etkiler. Normalde insanlar kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, geneller. Otel çalışanları da, aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duyguları aile yaşamına yansıtarak genellemesi doğaldır. İşini haz duyarak yapan bir otel çalışanın, bu güzel yaşamının, ömrünün uzamasına yol açacağı söylemek mümkündür. Bunun yanında çalışanın hem bedensel hem ruhsal sağlığı yönünden işten sağladığı memnuniyetin, kendisine olumlu etki yapacağı da olağandır (Başaran, 2004, s. 389).

İşinden memnun olmayan otel çalışanları hayatla pek barışık olamazlar. Onları olumsuz duygulara yönelterek hem kendi özel hayatlarını zorlaştırır hem de örgüte zarar verirler. Gerek fiziksel gerekse ruh sağlıkları da bozulduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. İş memnuniyeti olmayan çalışanların aile yaşamların da sıkıntı ve sorunlar olması muhtemeldir.

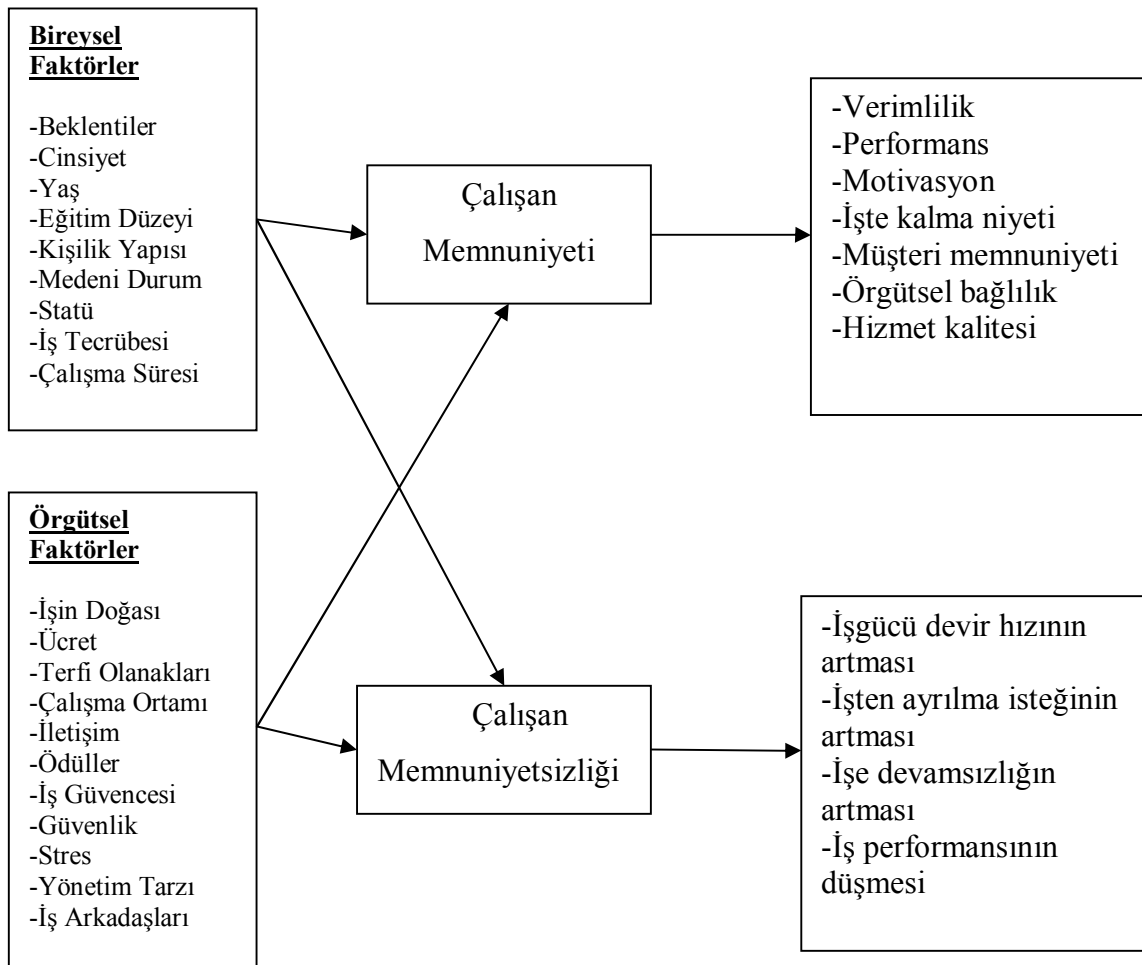
Çalışan memnuniyeti, bir alt yaşam alanı olarak, çalışanların yaşam tatminlerini doğrudan etkilemektedir. İnsanı geliştirme, doyumlu kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. Çalışanın iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi; onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli bir etkidir (Keser, 2009, s. 99).

Birden çok faaliyet ve operasyonların bir arada yapıldığı otel işletmelerindeki çalışanlar yoğun tempoda çalışmak zorundadırlar. İş temposunun böyle yoğun olduğu bir ortamda iş memnuniyeti sağlayabilmeleri için yeterli nitelik ve özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Jang ve George, 2012).

2.2 Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler

Örgütler için önem arz eden çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör vardır. Literatürde, çalışan memnuniyeti etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalara göre, çalışan memnuniyetine etki eden faktörleri genel olarak iki grupta toplamak mümkündür (Bkz. Şekil 2.1). Birincisi, çalışanın kendisiyle birlikte işletmeye getirdiği kişisel özelliklerini oluşturan bireysel faktörlerdir. İkincisi ise, iş ortamı ve işle ilgili faktörlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerinin olduğu örgütsel faktörlerdir (Kuşlvan, 2009).

Bireysel faktörler altında çalışanın beklentileri, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kişilik yapısı, medeni durumu, iş deneyimi, hizmet süresi ve statü gibi etkenler yer almaktadır. Örgütsel faktörler altında ise işin doğası, ücret, terfi, çalışma koşulları, iletişim, ödül, iş güvencesi, güvenlik, stres, amirler ve iş arkadaşları gibi etmenler bulunmaktadır. Her iki ana boyut içinde yer alan etkenler çalışan memnuniyetinin incelenmesi sürecinde göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır (Sarıoğlu, 2007).



Şekil 2.1 Çalışan Memnuniyetine ya da Memnuniyetsizliğine Etki Eden Faktörler ve Sonuçları (Kaynak: Özkalp ve Kirel 2010, s. 114)

2.2.1 Bireysel Faktörler

İş ve iş yerinden kaynaklanmayan ve çalışandan çalışana farklılık gösteren kişisel özelliklerdir. Farklı kişilik yapısı, kişinin beklentileri, yaş, cinsiyet, medeni durum vb. özellikleri kapsamaktadır.

2.2.1.1 Çalışanın beklentileri

Çalışan memnuniyeti, çalışanın işinden beklentileri ile elde ettiklerinin karşılaştırmasının bir sonucudur. Her insanın iş ve özel yaşamlarında hedef ve beklentileri vardır. Bu beklenti kişiden kişiye farklılık göstermekle beraber temelde her biri belirli bir amaca yöneliktir. Bununla beraber günümüzde artık giderek daha da bilinçlenen toplumlarda insanların işlerinde ve sosyal yaşamlarından olan beklentileri de birbirinden farklı olmaktadır. Bir işletmede çalışanların beklentileri aynı zamanda iş memnuniyetlerini de etkiler (Özgen vd., 2002, s. 329). Diğer bir ifadeyle, bir iş çalışanın beklentileri karşılanıldığında, çalışan, işi ile ilgili olumlu duygular besler. Bu olumlu duygular da çalışan memnuniyetini ifade eder.

2.2.1.2 Cinsiyet

Çalışan memnuniyeti ile cinsiyet arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusunda bugüne kadar birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları genellikle kadın ve erkeklerin genel memnuniyetleri bakımından birbirlerinden farklılaşmadığı yönündedir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 57). Bazı sonuçlar kadınların erkeklerden; bazıları ise, erkeklerin kadınlardan daha fazla iş memnuniyeti sağladıkları görülmüştür (Demir, 2007, s. 121). Görüldüğü gibi bu durum cinsiyet ve çalışan memnuniyeti arasında bazı belirsizliklerin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu belirsizliğe karşın Bayat (2008, s. 244) cinsiyet değişkeninin çalışan memnuniyeti için belirleyici bir faktör olduğunu belirtmiştir.

Hulin ve Smith'e göre memnuniyet derecesi cinsiyet ile doğrudan ilişkili olmayıp, memnuniyet-cinsiyet ilişkisi ücret, işin kendisi ve terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak dolaylı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte Zaleznik, Christensen ve Roethlisberger'in yaptıkları bir çalışmada; aynı ücreti alan, aynı sosyal konuma sahip kadın ve erkek çalışanlardan, kadınların daha memnun olduklarını ortaya çıkmıştır. Kadının aile içindeki annelik rolü ve ev dışındaki üstlendikleri roller, onların davranışlarında değişkenlerin ve iş memnuniyetlerinin açıklanmasında önemli rol oynamaktadır. Kadınlar için iş memnuniyetinin erkekler için olan faktörlerden farklı faktörlere bağlı olabileceği öne sürülmüştür (Demir, 2007, s. 121). Diğer bir ifade ile kadın ve erkeklerin iş memnuniyetinin farklı yönlerine ilişkin farklılık gösterebileceklerini ifade edilmiştir. Çalışan memnuniyeti,

çalışanın beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasının bir sonucu olarak belirleniyorsa, kadın ve erkeklerin işlerinden farklı beklentilerinin olması, dolayısıyla, farklı yönlerden daha memnun ya da daha az memnun olmaları mümkündür (Telman ve Ünsal, 2004, s. 57-58). Bu görüşe destekleyen bir çalışmada 2009 yılında Avustralya’da hâkimler üzerinde yapılmış ve çalışma sonucunda erkek hâkimlerle kadın hâkimlerin genel memnuniyet seviyelerinin aynı düzeyde olduğu fakat işin birçok yönlerinden, erkek hâkimlerin kadın hâkimlere göre daha memnun oldukları tespit edilmiştir. Kadın hâkimlerin genel memnuniyet düzeylerine işin yapısı, işin çeşitliliği, işin içeriği ve işin sorumluluk düzeyi boyutları olumlu yönde etki ederken, işin özerkliği ve iş fırsatları boyutlarının memnuniyetlerine herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır (Anleu ve Mack, 2009).

Bazı araştırmalarda ise, erkeklerin başarılı olmak için kadınlardan daha fazla çaba sarf ettikleri ve buna bağlı olarak işlerinden daha fazla memnun oldukları ortaya konulmuştur. Erkeklerin kadınlardan daha fazla çaba sarf etmeleri, onların daha fazla ekonomik yükümlülük almalarından ve koşulların zorluğu ve fırsatların azlığından kaynaklanmaktadır (Demir, 2007, s. 121).

2.2.1.3 Yaş

Yaş, çalışan memnuniyeti ile ilişkili diğer bir faktördür. Bazı araştırmacılar çalışan memnuniyetinin yaş ile beraber arttığını savunurken, Herzberg ve arkadaşları; yaş ile çalışan memnuniyeti ilişkisinin “U” şeklinde olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir çalışanın iş memnuniyeti, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş memnuniyeti zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük iş memnuniyetine sahip olacaktır. Bir süre sonra iş memnuniyet seviyesini artırmak için gösterdiği çabalar (yeni iş bulma gibi) ya da durumu kabullenmesi sonucu iş memnuniyet seviyesinde artış gözlenecektir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 58). Diğer taraftan Hulin ve Smith de, erken iş memnuniyetinin işin yeni olmasından kaynaklandığını belirterek, ileriki yıllarda belirsizlik, kıdem ve terfi olanaksızlıkları gibi nedenlerle iş memnuniyeti hızlı bir şekilde düşmekte olduğunu ve memnuniyetsizliğin başladığını ifade etmişlerdir (Demir, 2007, s. 119).

Davis (1988, s. 99-100), çalışanların yaşlandıkça işlerinden daha memnun olduklarını, sebebinin ise deneyim nedeniyle uyumun artması olabileceğini öne sürmüştür. Öte yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olması

nedeniyle, işe ilk girdiklerinde iş memnuniyeti sağlayamama olasılıklarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Çalışan memnuniyetinin yaşla ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahiptir. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar, daha yaşlı çalışanların işlerinden daha memnun olduklarını göstermiştir

Yaş ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaları özetleyen bir araştırma, yaş ile çalışan memnuniyeti arasında ortalama ,22 korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çoğu araştırma yaş ilerledikçe çalışan memnuniyet düzeyinin arttığı, bazıları ise, genç yaşlarda memnuniyet seviyesi düşük, orta yaşlarda durağan ve ileri yaşlarda yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Kuşluvan, 2009).

2.2.1.4 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi faktöründe genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, memnuniyet seviyesinin de artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ama bu durumun her zaman gerçekleştiği de söylenemez (Telman ve Ünsal, 2004, s. 59). Başka bir ifadeyle eğitim düzeyi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki tek yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki niteliğindedir. Eğitim seviyesi yüksek olanlar, daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinden daha fazla memnun olmakta, böylece çalışan memnuniyetinde eğitimin dolaylı ve olumlu bir etkisi olmaktadır. Eğitim düzeyinin çalışan memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkisi ise, çalışanların beklentilerinin eğitim düzeyi arttıkça daha fazla artma eğilimi göstermesinden ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısına göre çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıklarından daha fazla beklentiye sahiptir. Bu nedenle daha iyi bir hayatın anahtarı olarak görülen eğitimin, beklentileri artırarak çalışanın mutluluğu için zararlı olabileceği öne sürülmüş, çalışanların gereğinden fazla eğitilmelerinin iş memnuniyet düzeyini azaltarak sadece kişisel mutsuzluğu değil, aynı zamanda toplumsal rahatsızlığa, öfke, yabancılaşma ve karışıklığa da yol açabileceği belirtilmiştir (Demir, 2007, s. 121-122).

Lam ve arkadaşlarının Hong Kong'daki oteller üzerinde yaptığı araştırmada eğitim düzeyi yüksek çalışanların memnuniyet seviyelerinin düşük olduğu, genel olarak diğer çalışanlara göre daha saldırgan ve karşılanması zor beklentilere sahip olduğu saptanmıştır (Lam vd., 2001). Diğer taraftan Tütüncü ve Çiçek (2000) eğitim düzeyi ve çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur.

2.2.1.5 Kişilik Yapısı

Kişilik basit bir ifadeyle, sosyal bir varlık olan insanı insan yapan sahip olduğu bireysel özelliklerdir. Yani bireyi kendisine has yapan dış görünüşünden, zihinsel özelliklerine, takıntlarına, alışkanlıklarına, tavır ve tutumlarına ve özellikle davranışlarına kadar birçok özelliği içeren bir bütündür (Fındıkçı, 2009, s. 416).

Çalışanların kişilik yapıları da çalışanın memnuniyetine etki eden bireysel faktörlerden biridir. Kendileri hakkında daha az olumlu olan çalışanlar muhtemelen işlerinden daha az memnun olacaklardır (Robbins ve Judge, 2009, s. 119-120). Diğer bir ifadeyle kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren çalışanların iş memnuniyet düzeyi, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştiren çalışanların memnuniyet düzeyinden daha fazla olacaktır (Başaran, 2000, s. 220). Çalışan memnuniyeti ile kişilik özellikleri ilişkisine yönelik yapılan araştırmalar, kendi iç değer ve temel yetkinliklerine inanan öz değerlendirmeleri olumlu olan çalışanların, öz değerlendirmeleri olumsuz olan çalışanlara göre işlerinden daha memnun olduklarını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2009, s. 119-120).

Özellikle 80'li yıllar ve sonrasında yapılan araştırmalar sonucunda; çalışanların yaptıkları işler ya da buldukları pozisyonlar ne olursa olsun, belirli karakterdeki kişilerin memnuniyet açısından belirli tepkiler verdikleri ortaya konulmuştur. Kimi çalışanlar devamlı olarak işlerinden memnun, kimileri ise işleriyle ilgili daima olumsuz duygular beslemekte, bu durum çalışanların işlerinin ya da pozisyonlarının değişmesinden çok ta fazla etkilenmemekte, memnuniyet seviyeleri nispeten istikrarlı olarak belli düzeyde kalmaktadır. Diğer taraftan belirli kişilik özelliklerine sahip çalışanlarda, kişilikleri ile ters çalışma koşulları ile karşılaşmaları durumunda, memnuniyet seviyelerinin düştüğü, kişilik özellikleri ve çalışan memnuniyeti ilişkisi açısından ortaya çıkartılan diğer bir sonuç olmuştur (Öğür, 2009).

Yine kişilik ile çalışan memnuniyetini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar bazı çalışanların işlerini değiştirse de iş memnuniyetsizliği yaşadıklarını, bazı çalışanların ise iş memnuniyet düzeylerinin farklı işletmelerde nispeten istikrarlı olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada çalışanların kişiliği, becerileri ve işin gerekleri ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Daha açık bir deyişle, çalışan-ış uyumu yüksek olduğunda çalışan memnuniyeti de yüksek olmaktadır (Kuşluyan, 2009). Çalışanlar kendileri için önemli olan ihtiyaçlarını iş yerinde ne oranda sağarlarsa o oranda memnun olacaklardır. İş, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve özelliklerin çok üstünde ise çalışan açısından bir başarısızlık

söz konusudur. Kişinin bireysel özellik ve yeteneklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalması durumunda ortaya sıkıntı ve moral bozukluğu çıkacaktır. Bu da memnuniyetsizliği doğuracaktır (www.etikdanismanlik.com).

Çalışan memnuniyet düzeyi çalışandan çalışana değişir. İşten memnuniyet, çalışanın ihtiyaç türüne, derecesine, süresine, işletmeden beklentisine, işini değerlendirmesindeki yeterliliğe dayanır. Her çalışanın bu değişkenlerde değişik olmaları, iş memnuniyetlerinde bireysel ayrılık yaratır (Başaran, 2000, s. 220).

Çalışan memnuniyeti kişiliğin diğer boyutlarından da etkilenebilir. Örneğin Cattell, yapmış olduğu kişilik testi çalışmalarında farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri belirlemiştir. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanlara daha fazla iş memnuniyeti verebilir. İçedönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir ancak dışadönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağından, daha sessiz bir ortamda iş memnuniyet seviyeleri artarken, dışadönükler fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla memnun kalabilirler (Telman ve Ünsal, 2004, s. 61-62). Yine çalışanın karamsar veya iyimser olması, hırslı veya kanaatkâr olması gibi kişiliğine ait özellikler çalışanın memnuniyetine etki eden önemli etkenlerdir (Arslan, 2009).

2.2.1.6 Medeni Durum

Çalışan memnuniyeti ile medeni durum arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre memnuniyet seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Evli çalışanların daha memnun olmalarını nedeni evli çalışanların bekârlara göre hayat tatminlerinin daha yüksek olması ve bunun iş yaşamına yansıdığı yönündedir ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Telman ve Ünsal, 2004, s. 59).

Bu konunun diğer bir yönü ise, evli veya çocuk sahibi olan çalışanların iş yaşamları ile özel yaşamlarındaki sorumlulukların yarattığı çatışmaların neden olduğu memnuniyetsizlik durumudur. Ya da boşanmaya bağlı olarak kadın veya erkek olarak tek başına çocuk yetiştirmenin zorlukları, çalışanın iş memnuniyetini düşürebilmektedir (Sarıoğlu, 2007).

Dinler (2010) ve Öcal (2011) tez çalışmalarında evli çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin bekâr çalışanlara nazaran daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.2.1.7 Statü

Çalışanların işletmedeki statüleri de memnuniyetlerini etkilemektedir. Genel olarak çalışanların çalıştığı statüsü yükseldikçe iş memnuniyet düzeyi de buna paralel olarak artmaktadır (Kuşluvan, 2009). Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişilerin memnuniyet düzeyleri daha yüksek olacaktır. Bu kişiler mesleki açıdan üst düzeyde olmakla bir sosyal saygınlık kazanırlar, ücretleri daha yüksektir, çalışma koşulları daha iyidir, iş yeteneklerinin daha fazla bir kısmını kullanmalarına olanak verir. Dolayısıyla memnuniyet sağlamak için daha fazla nedenleri vardır. Sonuçta yöneticilerin vasıflı çalışanlara göre, vasıflı çalışanların da yarı vasıflı çalışanlara göre memnuniyet seviyeleri yüksektir (Erdoğan, 1996, s. 256).

Gurin, Veroff ve Feld'in yapmış olduğu araştırmada işlerinde yüksek statüde çalışanların, daha düşük statüde çalışanlara daha fazla "ego" tatmini sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Başka bir çalışmada Porter, alt kademe çalışanlarının üst düzeydeki yöneticilerden daha az iş memnuniyeti sağladıklarını belirtmiştir (Demir, 2007, s. 125). Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığının merkez örgütünde yapılan bir araştırmada, üst yönetimde bulunan yöneticilerin iş memnuniyet seviyeleri, alt yönetimde bulunan yöneticilere göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır (Başaran, 2000, s. 222). Churintr (2010) Tayland'daki oteller üzerinde yapmış olduğu çalışmada; yöneticiler için iş memnuniyeti örgüt kültüründen daha önemli olduğu, operasyonel düzeyde çalışanlar için ise örgüt kültürünün iş memnuniyetinden daha önemli olduğu tespit etmiştir.

2.2.1.8 İş Tecrübesi

Çalışanın iş deneyimleri de çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerden biridir. Çalışma hayatına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye başvuran ve kabul edilen bir kişi hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerinin farkına varır. Bu tür gerçekler çalışanda memnuniyetsizlik yaratır. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğine göre zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve iş memnuniyeti sağlarlar (Erdoğan, 1996, s. 234-235). Bu kuram Herzberg ve arkadaşlarının yaş değişkeni için buldukları "U" şeklindeki eğriye benzer nitelikte olduğu söylenebilir.

Öcal (2011) tez çalışmasında, iş tecrübesi az olan çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin iş tecrübesi daha fazla olan çalışanlardan daha düşük olduğu sonucuna varmıştır.

2.2.1.9 Çalışma Süresi

Bir çalışanın memnuniyeti, işletmedeki çalışma süresi ile de yakından ilişkilidir. Turizm sektöründe yapılan bir çalışmada, iş memnuniyetinin en fazla altı aydan az süredir çalışan kişilerde olduğu belirtilmiştir. Altı aydan fazla çalışan kişilerde iş memnuniyet seviyesi düşmekte en fazla işten ayrılmalar bu dönemde ortaya çıkmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 58).

Öz (2006) tez çalışmasında otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin hizmet süresi ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İnceleme sonucunda, işe yeni başlayan yöneticilerin iş memnuniyet düzeyleri kendilerinden daha kıdemli yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedeni otel işletmelerinde yeni işe başlayan yöneticiler işyerinde kendilerini ispat etmek amacıyla daha fazla çalışmakta ve memnuniyet düzeyleri de yüksek olmaktadır. Ancak zaman ilerledikçe hedeflerine ulaşmadıklarında iş memnuniyetleri düşme eğilimi göstermektedir. Örgüt içinde uzun süre çalışan ve hedeflerine ulaşan yöneticiler, yeni başlayan ve ilerleme alamayan yöneticilerden daha fazla işlerinden memnun olmaktadır. Öz (2006)'ün aksine, Öcal (2011) tez çalışmasında, belirtilen kuramın aksine, görev yaptıkları işletmede çalışma süresi daha fazla olan çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin çalışma süresi daha az olan çalışanlardan daha fazla olduğu sonucuna varmıştır

2.2.2 Örgütsel faktörler

İşin kendisi ve iş yerinden kaynaklanan etkenlerin oluşturduğu faktörlerdir.

2.2.2.1 İşin Doğası (Niteliği)

İşin niteliği, çalışanın memnuniyeti açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken işinden elde ettiği feedback (geri bildirim) ve sahip olduğu serbestiye işle ilgili iki önemli motivasyon kaynağıdır. Bireyin işini iyi veya eksik yaptığına dair duyduğu olumlu iki söz, onun için güdeleyici durum yaratır. Birey çalışırken kendi kendine karar verebilme, inisiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durum bireyin memnuniyetini olumlu yönde etkiler. Diğer taraftan yaptığı işin ilgi çekici olması, onu yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması da çalışanın memnuniyetini artırır (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 115). Diğer bir ifadeyle yapılan işin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanları işe motive ederken, çalışan tarafından işin zevkli bir işi olarak algılanması, çalışanın işine yönelik

tutumunun olumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle çalışanın işine yönelik algısı, iş memnuniyetinde önemli bir unsurdur. Zaten yapılan araştırmalarda; çalışanın işini sıkıcı ve monoton olarak algıladığı durumlarda çalışanın memnuniyet düzeyinin düştüğü saptanmıştır (Keser, 2009, s. 104).

İşin özelliği gereği, çalışana özerklik tanınması, yani çalışanların işleri üzerinde çok fazla olmasa da karar verme yetkisinin olması çalışan memnuniyet düzeyini artıran unsurlardan biridir. Bu durumda çalışan fikir ve düşüncelerinin önemsendiği ve üretimin içine dâhil olduğu algısını hissedecek ve buna bağlı olarak memnuniyet seviyesi de artacaktır. Çalışanın hiçbir şekilde işe dâhil olmaması, çalışanın yaptığı işe yabancılaşmasına yol açabilir. Dolayısıyla özerkliğin yüksek olduğu çalışma ortamında çalışan memnuniyetinin, daha az özerk çalışma ortamına göre daha yüksek olduğunu beklemek olasıdır (Keser, 2009, s. 106).

Çalışanın yaptığı işi sevmesi ve beğenmesi de memnuniyeti artıran önemli sebeplerden biridir. Çalışanın işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 2000, s. 218):

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanmasıdır.

Çalışanların motivasyonunu ve bu bağlı olarak ta iş memnuniyet düzeylerini artırmak için, onları yaptıkları işin önemini ve anlamlı olduğuna inandırmak gerekir. Çalışanlara, işlerine yaptıkları katkının önemli sonuçlar doğurduğunu hissettirilmesi iş memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. İş yerinde, gerçekten gereksiz ve ortadan kaldırılabilir birtakım görev ve sorumlulukların çalışanların üzerinden alınması da, daha yüksek verimlilik ve memnuniyeti beraberinde getirecektir (Demir, 2007, s. 129).

2.2.2.2 Ücret ve Sosyal Haklar

Ücret, işletmede üretimi ve üretimin verimliliğini artıran önemli bir araç olduğu gibi, çalışanı işletmeye bağlayan bir ekonomik özendirme (teşvik) aracıdır (Mucuk, 1993, s. 284). Çalışan kişi, yaşamını sürdürebilmesi için asgari yaşam standardına karşılık gelen bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle “ücret” çalışanın en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır (Keser, 2009, s. 102). Düzenli olarak elde edilen gelir düzeyi çalışanın yaşam standardını

belirler ve çalışanlar yaşam standartlarını yükseltmek için kazançlarını artırmak isterler (Nickson, 2007, s. 189). Çalışma hayatına yeni başlayacak ya da işini değiştirecek olan çalışanların öncelikle aradıkları koşullardan birisi “iyi ücret” olmaktadır. Bu doğaldır, çünkü çalışanın elde edeceği gelir doğrudan çalışanın satın alma gücünü, dolayısıyla yaşam kalitesini etkilemektedir. Bu bağlamda ücret, çalışan memnuniyetinde çok önemli faktör olarak ele alınmasa da, çalışanın memnuniyet düzeyini belirleyen unsurlar arasında önemli yer teşkil etmektedir (Keser, 2009, s. 103).

Her çalışan adil bir şekilde ücret almak ister. Eğer çalışanlar emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünüyorlarsa, çalışmaktan mutsuz ve iş memnuniyetleri düşük olmaktadır (Demir, 2007, s. 133). Singh ve Loncar (2010) ücret memnuniyetsizliğinin, birçok çalışan üzerinde önemli ve istenmeyen etkilerin yapabileceğini dile getirmiştir. Örneğin ücretinden memnun olmayan bir çalışanın örgüte bağlılığın azalabileceğini, hırsızlık yapabileceğini ve işletmeden daha kolay ayrılabilceğini belirtmiştir.

Luthans (1995, s. 127), ücretin çalışan memnuniyetinde karmaşık ve çok boyutlu bir faktör olduğunu belirtmiştir. Ona göre para sadece bireyin temel ihtiyaçlarını karşılamaz aynı zamanda üst düzey iş memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir unsurdur. Çalışanlar, ücreti, örgüte katkılarının yönetim tarafından nasıl yansıdığı olarak görmektedirler. Aynı zamanda işteki ek imkânlar da önemlidir, fakat çalışan memnuniyetine çok ta fazla etki yapmaz. Bunun sebeplerinden biri şüphesiz birçok çalışan bu ek olanaklardan ne kadar faydalandığını bilmemektedir. Üstelik çoğu bu ek olanakları küçümseme eğilimindedir çünkü pratik değerlerini göremezler.

Çalışanlar açısından ücret, çalışanlara güvenlik hissi sağlaması ve yaşam standardına etki ettiğinden ücret çalışanlar için çok hassastırlar. Bu bağlamda, otel işletmeleri çalışanlarına iş memnuniyeti ve çalışanların işletmeye bağlılığının sürdürmesi için çalışanlarına uygun maaş sistemi sağlamalıdır (Aksu ve Aktaş, 2005).

Ücret çalışan memnuniyetinde temel unsur olarak görülse de, çalışanlar tarafından iş memnuniyetindeki en önemli faktör olarak değerlendirilmez. Herzberg'in bir çalışmasında ücretin, memnuniyeti belirleyen faktörler arasında üçüncü sırada yer aldığı ortaya çıkmıştır. Ücretin önemi işten işe önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Demir, 2007, s. 133).

Sosyal haklar, çalışanların çalışmaları karşılığı elde ettiği para dışındaki menfaatleri ve hakları ifade etmektedir. Sosyal haklar çalışan memnuniyetini, ücret kadar olmasa da,

etkileyen bir faktördür. Ücretli izin, fazla mesai ücreti, üniforma, personel yemekleri, mazeret izni, doğum izni, personel servisleri, lojman, sigorta, ikramiye, eğitim ve yakacak yardımı, yöneticilere makam aracı tahsis edilmesi çalışanlara sağlanabilecek önemli sosyal haklardır.

Sosyal hakların sağlanması ile çalışanlara üç yönden fayda sağlamaktadır. Birincisi emekli olduğunda iyi bir yaşama sahip olma, ikincisi sağlığında ya da ölüm gibi durumlarda sağladığı faydalar, üçüncüsü ise engelliler için sağladığı faydalar olarak sıralanabilir (Dessler, 2000, s. 491).

2.2.2.3 Terfi Olanakları

Terfi olanakları, çalışan memnuniyetine etki eden güçlü faktörlerden biridir. ABD’de 1200 belediye çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada; terfi olanakları, çalışan memnuniyetinin ikinci en güçlü belirleyici etkeni olduğu tespit edilmiştir (Demir, 2007, s. 133). Birçok çalışan iş yaşamlarında yukarıya doğru ilerlemeyi, kariyerlerini geliştirmeyi arzu etmektedir. Çünkü çalışanlar, işlerinde hep aynı düzeyde veya kademedede kalmayı arzu etmemekte, yaşamları boyunca daha iyi koşullarda yaşamayı istemektedirler. Daha iyi yaşam ve çalışma düzeyine kavuşmak için çalıştığı işyerlerinde terfi etmek çalışanların hedefleri arasındadır (Bingöl, 2006, s. 513).

İşletmeler de kendi amaçları ile çalışanların amaçlarını bütünleştirerek moral ve motivasyonu artırmak istemektedirler. Burada çalışanların en büyük amacı çalıştığı işletmede terfi (yükselmesi) etmektir. Terfi alan çalışanın görevindeki sorumluluğu, yetkisi ve ücreti artar. Buda çalışanın memnuniyet düzeyini artıran bir faktördür.

Görüldüğü gibi terfi çalışanların memnuniyetini artırıcı bir unsur olmaktadır. Terfi edememek, sadece söz konusu terfi’nin bekleniyor olduğu durumlarda memnuniyetsizliği artırıcı bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan terfi konusunda bir beklentisi olmayan çalışanların, terfi bekleyen ve bunu alacağını düşünen çalışanlara oranla işlerinden daha fazla memnun oldukları görülmektedir (Demir, 2007, s. 136).

Kosteas (2011) çalışmasında, çalışan memnuniyeti ile terfi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalıştığı kurumda terfi alan veya terfiyi iki yıl içinde alacağına inanan çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Gallardo ve arkadaşları (2010) çalışmasında, otel yöneticilerine çalışanlarının iş memnuniyet seviyelerini artırmaları için terfi olanaklarını geliştirmelerini ve adil bir ücret sistemi kurmalarını önermişlerdir.

Değerli bir çalışanın terfi ettirilebileceği boş bir konumun olmadığı durumlarda, bu çalışana başarmış olduğu işi yansıtan bir unvan verilerek iş memnuniyeti artırılabilir. Ayrıca çalışanlara daha iyi gelişme ve kariyer fırsatları sunularak onların memnuniyetlerini artırılabilir. Bunun için çalışanların mesleki eğitimlerini ileri düzeyde sürdürmelerine izin verilebilir ve onlar bu konuda desteklenebilir. Böyle fırsatların çalışanlara sağlanması onları meslekleri için daha değerli ve bireysel olarak profesyonel hale getirecektir. Bu ise çalışan memnuniyetinin artması sonucunu doğuracaktır (Demir, 2007, s. 136).

Bununla birlikte işletmelerinin çalışanlarına terfi verirken, aday çalışanların hepsini değerlendirmesi, her birinin artı ve eksilerini ortaya koyması, herkese karşı objektif olması ve de en önemlisi hak eden kişiye vermesi gerekmektedir. Böyle işletmelerde terfi alamayan diğer çalışanların da işletmeye karşı olan güven duygusunda bir zedelenme olmaz. Diğer bir ifadeyle otel işletmelerinde çalışanlar çalıştıkları işyerlerinde terfi almak için diğer çalışanlarla rekabet halindedir. Burada çalışanlar adil ve şeffaf terfi sisteminin olmasını ve yöneticilerin terfi kararı alırken adaletli olmasını isterler. Adaletli yapılan terfiler otomatik olarak çalışanların iş memnuniyetlerini ve verimliliklerini artıracaktır (Aksu ve Aktaş, 2005).

2.2.2.4 Çalışma Şartları

Çalışanların memnuniyetine yönelik önemli bir değişken de çalışma koşullarıdır. Bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi sadece memnuniyet açısından değil, aynı zamanda sağlığı açısından da önemlidir. Örneğin bireyin çalıştığı yerin temiz, çarpıcı ve etkileyici bir özellik taşıması çalışanın memnuniyet düzeyini olumlu yönde etkileyecektir (Keser, 2009, s. 108). Çalışma şartları, bir çalışanın işini yaparken, örgüt tarafından, bu işi yaptığından dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkânlardır. Sosyal yardım, sağlık hizmetleri, mesai süreleri, personel servisleri, personele çıkan yemekler, mesleki eğitim, personel soyunma oda ve kullanım alanları, personel lojmanı, ısı, aydınlatma, gürültü, çalışana verilen üniformalar, ücretli izin durumu, ast üst ve diğer sosyal faaliyetler gibi, çalışma hayatının bütün yönlerini çalışma şartları kavramı içinde düşünmek mümkündür (Eroğlu, 2006, s. 507).

Çalışanlar da, kişisel olarak rahat olacakları ve yapacakları işi kolaylaştıran çalışma ortamı isterler. Daha uygun çalışma koşullarının yaratılması, sadece ekonomik bir zorunluluk değil, çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir ihtiyaç olarak ta değerlendirilmektedir. İçinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, çalışanın fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde etkili olmaktadır (Kuşluvan, 2009). Bir

işyerinde çalışma ortamı iyi ise, çalışanlar işlerini daha kolay yerine getireceklerdir. Eğer çalışma ortamı kötü olursa çalışana işleri yapmak daha zor gelecektir (Luthans, 1995, s. 127-128).

İşletmelerde çalışma koşullarının bozulduğunun temel göstergelerinden biri çalışan memnuniyet düzeyinin düşük olmasıdır. Memnuniyet düzeyinin düşüklüğü işe devamsızlık, işi yavaşlatma, işten kaçma, düşük verimsizlik, disiplinsizlikler ve benzeri sorunların arkasında yatan temel nedenlerden biridir. Bunun maliyeti işletmeler için oldukça yüksektir. Çalışan memnuniyet düzeyinin yüksekliği hem yöneticileri rahatlatır hem de işletmenin iyi yönetildiğini gösterir (Güney, 2011, s. 13).

Otel işletmeleri, karmaşık işleyiş yapıları, yoğun çalışma temposu, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla uzun ve yorucu çalışma saatleri, aralıksız çalışma gerekliliği ve iş yükünün fazla olması gibi ağır çalışma şartları, otel çalışanlarının iş memnuniyetlerinde önemli bir faktör olmaktadır (Dinler, 2010).

Aynı zamanda çalışma şartları, verimliliğe etki eden faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Otel işletmelerindeki çalışma şartları çalışanların ihtiyaçları ve beklentilerine uygun olmalıdır. Bu yolla çalışanların ve işletmenin hedef ve amaçları bütünleşebilir ve sonuç olarak ta çalışanların iş memnuniyet seviyeleri artabilir. Işıklandırma, ısıtma, havalandırma ve işletmenin gürültüsü gibi diğer faktörler de çalışanlara uygun olmalıdır (Aksu ve Aktaş, 2005).

2.2.2.5 İletişim

İletişimi, en genel olarak “bireyler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgi alışverişi” olarak tanımlamak mümkündür. Örgütlerde sağlıklı iletişim ortamı, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı ne istediklerinin bilinmesini ve bu doğrultuda işlerin gerçekleşmesini sağlayacaklardır. Doğru ve eksiksiz bir iletişim sağlanamadıkça hiçbir şey istenilen şekilde gerçekleşmeyecek, örgüt içi motivasyon zayıflayacak, çeşitli olumsuzluklar yaşanacak ve bunlara paralel olarak ta çalışanların memnuniyet düzeylerinde azalmalar olacaktır (Demir, 2007, s. 147). Bir örgütte kurulabilecek etkili bir iletişim sistemi ile örgüt çalışanları kendilerini ve çalışma arkadaşlarını daha iyi tanıyarak, kişisel yaşam amaçlarını grup

amaçlarıyla uyumlu hale getirip güçlenmelerinde ve nihayetinde iş memnuniyeti sağlamaları mümkün olabilecektir (Ulamış, 2004).

Örgütün karlılığı, yöneticilerin ve çalışanların başarısı için bir örgütte kişilerarası ve insan ilişkileri kesinlikle gereklidir. Bu kaide hem alt pozisyonda çalışanlar hem de gerek müşteriler gerekse çalışanlarıyla günlük iletişim kuran üst yönetim için geçerlidir. Çünkü etkili iletişim sistemi kişilerarası becerilere ve iletişim yeteneğine önemli katkılar yapar ve örgütün başarısında ya da başarısızlığında önemli rol oynar (Sommerville, 2007, s. 262).

Araştırmacılar kurum içinde 5 temel örgütsel iletişim sistemi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar: (1) yukarıdan aşağıya doğru iletişim, (2) aşağıdan yukarıya doğru iletişim, (3) yatay iletişim, (4) dedikodu ve (5) ağlar. Bu beş iletişim sisteminden dedikodu ve ağları gayri resmi, diğer üç sistem ise resmi iletişim kanalları olarak gruplandırılabilir (Hersey vd., 2008, s. 253). Böyle bir sistemle işletmelerde kişiler arası iyi bir iletişim sağlanabilir. İyi iletişimden kasıt, kişilerin birbirine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arası duygu ve bilgi bütünlüğünün sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda, işletmelerde iyi bir iletişimin olmamasının iş memnuniyetsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin ise her zaman çalışan memnuniyeti doğurmadığı da görülmüştür (www.etikdanismanlik.com). İşletmelerde iyi bir iletişim ile bilgi akışı sağlanır. Bilgi aynı zamanda çalışanların iş memnuniyetinde önemli rol oynar. Çalışanlar için yeterli bilinin ve bilgi akışının olmaması sık sık streslerin artmasına ve çalışanlar arasında moral kaybına neden olabilmektedir (Sommerville, 2007, s. 262).

Diğer taraftan iletişim, tüm moral sürecinde önemli rol oynayan bir faktördür. İletişim, en çok olmadığı zaman dikkat çeker ve çalışan memnuniyetsizliğinin başlıca kaynaklarından birini oluşturur. İletişim çalışan memnuniyetine, çalışan iletişim zincirinde önemli bir konumda bulunduğu zaman katkıda bulunmaktadır. İletişim ağında anahtar konumunda olanların grup üyeleri arasında en yüksek iş memnuniyetine sahip oldukları araştırmalarda belirlenmiştir. İletişim ağı her çalışana serbestçe iletişim fırsatı verecek şekilde düzenlendiğinde, tüm grup üyelerinin daha fazla memnun olduğu görülmüştür (Demir, 2007, s. 148).

2.2.2.6 Performans Temelli Ödüller

Ödüller çalışan memnuniyetini artırmada önemli bir araçtır. Ancak ödülün çalışan memnuniyetini artırması için onun ihtiyaç duyduğu değer veya faydayı içermesi ve çalışanlara olumlu destek sağlayacak şekilde yeterli boyutta olması gerekmektedir (Demir, 2007, s. 134).

Ödüller dışsal ve içsel olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Dışsal ödüller, işin dışında, iş güvenliği, iyileştirilmiş çalışma tesisleri gibi konuları içermektedir. İçsel ödüller ise doğrudan “işin yapılması” ile ilgili olan terfi olanakları, artan sorumluluk gibi konuları kapsamaktadır (Demir, 2007, s. 135).

Bir işletmede kurulan adil bir ödül sistemi, yönetim ve çalışanların ortak amaçlarını bütünleştiren stratejik bir araçtır (Singh ve Loncar, 2010). Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de çalışan memnuniyetini artıran faktörlerden biridir. Bir çalışanın işin genel görünümü ile elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusundaki beklentiler daha sınırlıdır. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş memnuniyet düzeyleri artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi ise başarılı olduğuna inanan çalışanların memnuniyet seviyelerini olumsuz yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1996, s. 240).

2.2.2.7 İş Güvencesi

İş güvencesinin olması çalışanlar için ayrı bir memnuniyet faktörüdür. Uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen ve dolayısıyla geleceğe yönelik belirsizlik ve korkuları olmayan bir çalışan, işi hakkında olumlu duygular içinde olur ve böyle iş memnuniyeti artar (Kuşlvan, 2009). Diğer bir ifadeyle, kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli niteliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur. İş güvencesinin varlığı, çalışan memnuniyetini arttırdığı gibi işletme yönetimi de kolaylaştırır (www.etikdanismanlik.com).

Bir işletmede çıkarılma korkusu olmadan uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir çalışanın işletmeye olan bağlılığı artacaktır. Uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen bir çalışanın geleceğe yönelik belirsiz ve korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısıyla iş memnuniyet düzeylerinin artmasına yol açar (Telman ve Ünsal, 2004, s. 47).

Mevsimsellik özellik gösteren otel işletmelerinde çalışanların birçoğunun iş güvencesi olmamaktadır. Başka bir ifadeyle sezon sonu işten ayrılacağını bilen çalışanlarda gelecek kaygısı bulunmakta ve sürekli olarak iş değiştirme düşüncesi içinde olmaktadır. Buda çalışanların iş memnuniyet seviyelerini oldukça düşürmektedir.

Öztürk ve Alkış (2011) çalışmasında çalışanlara iş güvencesi verilmesi ve sosyal yaşantıları için gerekli olan asgari şartlar sağlandığında çalışan memnuniyetinin mümkün olabileceği sonucuna varmışlardır.

2.2.2.8 Güvenlik

İş güvenliği, işlerin yürütülmesi esnasında, çeşitli sebeplerden dolayı çalışanların zarar görme ihtimalini önlemek amacıyla oluşturulan sistematik ve bilimsel çalışmalar olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle iş güvenliği, çalışanların iş kazaları ve meslek hastalıklarından kaçınmaları için alınan bir dizi önlemler olarak ta nitelendirilebilir (Kılıç ve Sevgi, 2009).

Çalışan için önemli bir memnuniyet unsuru da çalışanın geleceğine ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlarına ulaşabilme yönündeki düşünceleridir. Kısaca işletmenin çalışana sağladığı uzun ve kısa vadeli güvenlik koşulları, onun memnuniyetinde etkili olur. Örneğin herhangi bir hastalığa yakalandığında, kazaya uğradığında, çocuklarına sağlayacağı olanaklar ve benzeri konulardaki düşünceleri çalışan için önemlidir (Fındıkçı, 2009, s. 397).

Hem sosyal hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak çalışanın işine olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş memnuniyetini artırır. İşletmelerin de gerek sosyal gerekse fiziksel yönden güvenli bir iş ortamı yaratmaları da, çalışanların, hem işletmenin kendi yaşamına verdiği değer ile algılamalarında artışa, hem de kendilerini güvenli bir ortamda çalışıyor olarak algılamalarından dolayı yaşadıkları olumlu duyguların artışına neden olur ve dolayısıyla çalışan memnuniyet düzeyi artabilir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 47-48). Kılıç ve Selvi (2009) çalışmasında otel işletmelerinde iş güvenliği riskinin artması ile çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin düştüğünü tespit etmişlerdir.

İşletme yöneticileri, çalışanlarının fiziksel güvenliklerini sağlayacak önlemleri almaları gerekir. İşletmedeki araç ve gereçlerin bilinçsizce kullanıldığı ortamda kazaların yaşanma ve bu kazaların ölümlerle veya yaralanmayla sonuçlanma riskini artırır. Yapılan çalışmalar, araç ve gereçleri nasıl kullanılacağına tam olarak bilmemenin, iş alanını temiz tutmamanın, tehlikeli hareketler yapmanın kazaya uğrama olasılığıyla ilgili olduğunu göstermiştir. Bu yüzden çalışanların güvenlikle ilgili eğitimlerine önem verilmelidir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 48).

2.2.2.9 Stres

Stres, bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortam değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Ayrıca insanın kişilik özellikleri de bu etkilerin tesiri altında kalmakta ve vücudunda bulunan özel biyokimyasal değişmelerin oluşmasıyla bireyin vücut sistemi harekete geçmektedir (Demir, 2007, s. 137).

İş stresi, çalışanların ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıkan stres, çalışanın memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir. İş stresi her şeyden önce kişinin, işi ve iş ortamını algılamasıyla ilgilidir. Belirli bir iş, bir çalışana göre stres faktörü olurken, bir başkası için son derece basit ve önemsizdir. İşe bağlı stresin başta gelen nedenleri olarak; örgütteki rol, kariyer geliştirme programları, örgütle etkileşim ve örgütün parçası olma sayılabilir (Demir, 2007, s. 137).

Günümüz işgücünün en önemli sorunların biri olan iş stresi, çalışanları tehdit ettiği, iş çevresi ve durumlarında etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Stres bir işyerinde çalışan memnuniyetsizliğinin bir nedenidir ve çalışanların tükenmişliği ile işgücü devir hızı ile olumlu yönde ilişkisi, çalışanların performansı ve verimlilikleri ile olumsuz yönde ilişkisi vardır (Chuang ve Lei, 2011). İş yerinde stres, işgücü devir hızını artırdığından dolayı örgütler için maliyetli olmaktadır. İş stresi, çalışanların şirket, yöneticiler ve müşterilerin boyutlarıyla sık sık çatışma içinde olmasından dolayı müşteri odaklı yerlerde problem olabilir ve bu çatışmalar çalışanlar arasında uyumsuzluk yaratır (O'Neill ve Davis, 2011). Diğer taraftan stresin artmasıyla örgütte çalışanların işten ayrılma niyetleri artar ve çalışanların performansı düşer (Yang, 2010).

Churintr (2010) çalışmasında stresin örgütteki hizmet kalitesini olumsuz etkilediğini ve çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin azaldığı sonucuna varmıştır. Kim ve arkadaşları (2009) Kore'deki oteller üzerinde yapmış oldukları çalışmada stresin çalışan memnuniyeti üzerinde önemli etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Chuang ve Lei'de (2011) çalışmalarında yüksek iş stresinin çalışanların memnuniyet düzeylerini azalttığını ortaya koyarak, iş stresinin çalışanlara verilecek eğitimlerle önüne geçilebileceğini öne sürmüşlerdir. Chuang ve Lei'nin araştırması sonucu da yüksek stres düzeyine sahip olan çalışanların iş memnuniyetlerinin düşük olduğu yönündedir. Kakyom ve Giri (2010) otel ve restoran çalışanları üzerinde yapmış

oldukları çalışmada da, yüksek stres düzeyinin çalışanların iş memnuniyet düzeylerini düşürdüğünü, dolayısıyla iş memnuniyeti ile stres arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.2.2.10 Yönetim Tarzı

Yöneticilerin yönetim tarzı, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir. İş memnuniyeti ile ilgili çalışanların tutumları yönetim açısından son derece büyük öneme sahiptir. İşinden memnun olmayan ve örgüte bağlı olmayan çalışanlar üretken, verimli, etkili ve yüksek performanslı olmayabilirler. Bu çalışanlar yalnızca örgütü değil aynı zamanda örgüt içerisinde beraber çalıştıkları çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkileyebilirler (Güney, 2011, s. 11).

Çalışanları üst yönetimden ziyade birinci derecedeki şef veya amirlerin yönetim tarzı, tutum ve davranışları çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Şeflerin çalışanlara objektif yaklaşması, sorunlarıyla ilgilenmesi, resmi olduğu kadar gayri resmi ve özel iletişim kurması, işlerini kolaylaştırıcı tavsiye ve yardımlarda bulunması, çalışanların görüş ve önerilerini alarak katılımını sağlaması çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen unsurlardır (Kuşlvan, 2009).

Çalışan memnuniyetinde, çalışanların sahip oldukları kendilerine özgü değerlerin, önyargıların ve fikirlerin yönetim tarafından motivasyon aracı olarak kullanılmasının büyük önemi vardır. Yönetimin, çalışanların sahip olduğu motivasyonel enerjiyi onların memnuniyetsizliğini ortadan kaldırmaya yönelik olarak kullanması gerekmektedir. Çalışanların sahip olduğu motivasyonel enerji çeşitli faktörlerin etkisiyle bloke edilebilir. Örneğin, işyerinde tutulmayan sözler, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar, çalışanın pozitif enerjisini negatif tutumlara ve davranışlara çevirerek bir memnuniyetsizlik sebebi olabilir. Yöneticinin bu tür blokajları ortadan kaldırmak için kullanacağı yöntemlerden biri çalışanların kararlara katılımını sağlamak olabilir (Demir, 2007, s. 140). Genel olarak bir işletmede, çalışanların, işletmenin gidişatı, yönetim politikaları ve diğer fonksiyonlarda söz almalarını ifade eden kararlara katılma, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına sebep olabilmektedir. Katılımın temelinde yatan düşünce ise, çalışanların kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesidir. Herzberg de işletmede çalışanların kararlara katılmasına izin verilmiyor ve onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda gizli memnuniyetsizliğin ortaya çıkacağını belirtmektedir (Kuşlvan, 2009).

Yapılan araştırmalarda karar almada katılımın çalışan memnuniyetini artırdığı bulunmuştur. Bununla birlikte katılımcı karar verme süreci ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki, bireysel ve durumsal değişkenlere bağlı olarak ta ortaya çıkmaktadır. Katılımcı yönetime ilişkin temel varsayım, yöneticilerin karar verme yetkisini çalışanlar ile paylaşmasının çalışan memnuniyetini artıracığıdır (Demir, 2007, s. 140). Kendi başına karar veremeyen ve davranışlarında serbest olmayan çalışanların zamanla iş memnuniyet düzeylerinde azalmalar görölmektedir (Kuşluvan, 2009).

alışan memnuniyetini etkilediği yöneticilerin iki boyutu vardır. Birincisi, yöneticinin çalışanın refahı veya sağlığına yönelik ilgisinin ölçüldüğü “alışan odaklılık” boyutudur. alışana, işini yaparken gerekli desteğin verilmesi, tavsiyelerde bulunulması ve diğer çalışanlarla ofis genelinde iletişimin sağlanması, düzenli olarak geri bildirimde bulunulması ve çalışanların sorunlarının özölmesidir. Diğer boyut kendi işlerini etkilediği çalışanlarına kararlara katılımını sağlayan yöneticiler. Çoğu zaman bu durum çalışan memnuniyet seviyesinin yükselmesine neden olmaktadır (Luthans, 1995, s. 127).

2.2.2.11 Çalışma Arkadaşları

Bireyin, alışma yaşamında yer aldığı zaman dilimi dikkate alındığında, oldukça uzun bir zaman dilimi ve de hayatın önemli bir kısmı iş yerindeki çalışma arkadaşları ile geçmektedir. Birey pek çok yakını ile geçirmediği zamanı işyerinde çalışma arkadaşları ile geçirmektedir. Bu arkadaşlıklarının işyeri dışında da sürdüğü görölmekte ve çoğu zaman en yakın arkadaş ve dostlar iş arkadaşlarından olmaktadır. Dolayısıyla bireyin çalışma arkadaşları ile ilişkisinin olumlu olması memnuniyet düzeyini de olumlu yönde etkilemektedir (Keser, 2009, s. 110-111). Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun çalışanların memnuniyeti üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Çalışanın içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konularında çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür ortam çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkiler. alışan işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 117). Diğer taraftan günlük yaşantısının yarıdan fazlasını işyerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olmak, sosyalleşmek için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın memnuniyeti artmaktadır (Kuşluvan, 2009).

İşbirlikçi, arkadaş canlısı olan bir iş grubu, çalışan memnuniyetinin mütevazı bir kaynağıdır. İş grubu çalışana destek, tavsiye ve yardım ederek hizmette bulunur. İyi bir çalışma gurubu işi zevkli hale getirir. Fakat bu faktör çalışan memnuniyetinde temel faktör

değildir. Diğer taraftan çalışma şartları ters olursa, çalışanlar arasında geçim sıkıntısı, bu faktör çalışan memnuniyetine olumsuz etki yapabilir (Luthans, 1995, s. 127).

2.3 Çalışan Memnuniyetinin Sonuçları

Bugüne kadar yapılan binlerce çalışma, çalışan memnuniyeti ve diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi açıkladıklarından, çalışan memnuniyetinin sonuçları önem arz etmektedir. Çalışan memnuniyetinin birçok örgütsel ve bireysel sonuçları vardır. İş memnuniyetine etki eden önemli sonuçları ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki derecesi Tablo 2.1’de verilmiştir (Kinicki ve Kreitner, 2009, s. 162).

Tablo 2. 1 Çalışan Memnuniyetinin Sonuçları ve Aralarındaki İlişki Düzeyi

Çalışan Memnuniyeti Sonuçları	İlişkinin Yönü	İlişkinin Derecesi
Motivasyon	Pozitif	Orta
İşe bağlılık	Pozitif	Orta
Örgütsel bağlılık	Pozitif	Orta
Örgütsel Vatandaşlık	Pozitif	Orta
İşe Devamsızlık	Negatif	Zayıf
İşi Yavaşlatma	Negatif	Zayıf
Geri Çekilme	Negatif	Güçlü
İşgören Devir Hızı	Negatif	Orta
Sağlığın bozulması	Negatif	Orta
Stres	Negatif	Güçlü
Sendika taraflı	Negatif	Orta
İş Performansı	Pozitif	Orta
Yaşam Memnuniyeti	Pozitif	Orta
Ruh Sağlığı	Pozitif	Orta

Kaynak: Kinicki and Kreitner 2009, s. 162

Tablo 2.1 incelendiğinde çalışan memnuniyetsizliğinin en çok iş stresini artırdığını ve bunun sonucu olarak ta işten ayrılmalara neden olduğu söylenebilir.

Çalışan memnuniyeti, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Memnuniyet düzeyinin yüksek olması, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı ile özel yaşamını, işletmenin çalışma ortamını ve verimliliğini, işletmenin kaliteli ürün ve hizmet sunarak hedeflerine ulaşmasını etkilemesi açısından oldukça önemlidir. Modern yönetim

anlayışına göre işletmelerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir (Akıncı, 2002). Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi, çalışan memnuniyetinin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Kuşluvan, 2009).

Bir örgütte çalışan memnuniyet seviyesinin yüksek olması arzu edilen sonuçtur. İşletmenin yönetsel ve örgütsel etkinliği açısından çalışan memnuniyetinin sonuçlarının bilinmesi gerekmektedir. Örneğin memnuniyet yüksek olduğunda çalışan performansı ve örgüt etkinliği daha yüksek olacak mı? Ya da çalışan memnuniyet seviyesi düşük ise performans problemleri ve örgüt başarısızlığı mı olacak? Bu sorular yıllardır araştırmacılar tarafından araştırılmıştır. Yapılan çalışmalara göre elde edilen memnuniyet sonuçları aşağıda açıklanmıştır (Luthans, 1995, s. 128-129).

2.3.1 Verimlilik

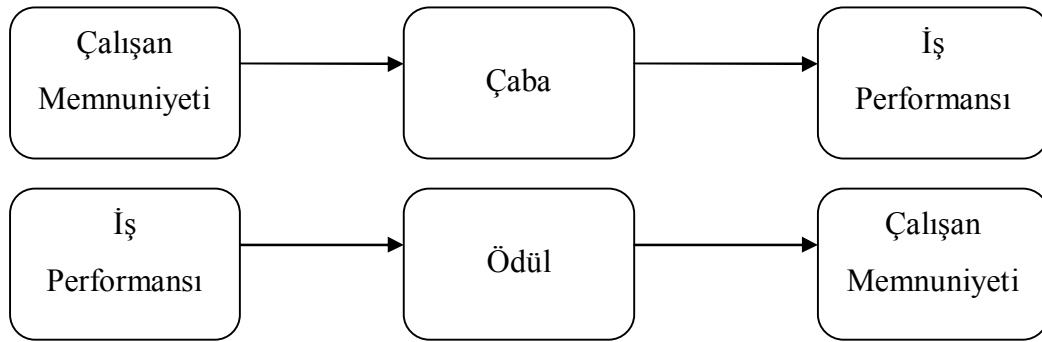
Verimlilik üretime dâhil olan girdiler ile bu sürecin sonunda ortaya çıkan çıktı arasındaki ilişkidir. Dolayısıyla verimlilik, üretim faktörlerinin bir girdisi (parçası) olan çalışanlara en iyi çalışma ve hayat şartlarının sağlanmasına, onun refah ve mutluluğunun geliştirilmesine bağlıdır. Bir başka ifadeyle iş memnuniyeti sağlanmış çalışanlar, yüksek verimliliğin en sağlam güvencesidir (Gülmez, 2010). Gerçekten de, memnun çalışanlar memnun olmayanlara göre daha verimli midir? Bu “memnuniyet – verimlilik” tartışması yıllardır süregelmiştir. Birçok kişi aralarında pozitif bir ilişkinin olduğunu ileri sürse de, araştırmalar verimlilik ve memnuniyet arasında güçlü bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. Bir araştırmaya göre memnuniyet ve verimlilik arasındaki ilişkide ortalama ,17 korelasyon bulunmuştur. Luthans (1995, s. 129) verimliliğe ödüllerin etki edebileceğini belirterek, çalışanların adil bir şekilde ödüllendirilmelerinde, iş memnuniyet düzeyleri artacak ve muhtemelen de daha verimli ve üretken olacaklarını öne sürmüştür.

Feather ve Router (2004) da, çalışan memnuniyeti ve verimlilik arasında olumlu yönde ilişki bulmuşlardır (Jang ve George, 2012). McNeese-Smith (1997) iş memnuniyetine sahip olan çalışanların daha verimli olduklarını ve işlerinde kalma niyeti olduğunu belirtmiştir. Lee ve Way (2010), otel işletmelerinde çalışanların memnuniyeti sonucu; çalışanların işlerini içtenlikle yapacaklarını ve dolayısıyla verimlilikleri artarak daha üretken olabileceklerini öne sürmüştür.

Sonuç olarak, çalışanlarından yüksek verimlilik bekleyen otel yöneticileri, öncelikle çalışanlarına değer vererek, onların iş memnuniyetlerini sağlamaları gerekmektedir (Gülmez, 2010).

2.3.2 Performans Artışı

İş performansı bireysel, grupsal ya da örgütsel başarının miktarı olarak tanımlanabilir (Schermerhorn vd., 1994, s. 147). Bugüne kadar yapılan çalışmalarda, çalışan memnuniyetinin mi performansı artırdığı yoksa performansın mı çalışan memnuniyet düzeyini artırdığı tartışma konusu olmuştur. Dolayısıyla performans ve çalışan memnuniyeti konusunda iki zıt görüş bulunmaktadır (Bkz. Şekil 2.2).



Şekil 2.2 Çalışan Memnuniyeti – İş Performansı İlişkisi (Kaynak: Keser 2009, s. 119)

Şekil 2.2 incelendiğinde iki zıt görüşten birincisi, çalışan memnuniyeti çalışanın performansını artırır. İşini seven ve daha iyi çalışan kişi doğal olarak daha iyi performans sergileyecektir. İkincisi performansın çalışan memnuniyetini artıracığı yönündedir. Yüksek performans gösteren çalışan daha fazla ücret alabilir, daha fazla takdir ve tanınma gibi olumlu sonuçlar yaşayabilir, hızlı terfi alabilir. Bu tür şekillerde ödüllendirilen çalışanların iş memnuniyet düzeyi de yükselir ve bu durumda bireyin performansına olumlu etki yapar (Keser, 2009, s. 118). Schermerhorn ve arkadaşları (1994) bu iki görüşe ilaveten; adil bir ödül sisteminin çalışanın hem performansını hem de iş memnuniyet düzeyini artırabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu konuda yapılan araştırmalar bu ödül sisteminde alınan yüksek ödüllerin çalışanların iş memnuniyet seviyelerini artırdığını ortaya koymuştur. Yine araştırmalar performans koşullu ödüllerin iş performansını da etkilediği belirtilmiştir.

Yapılan araştırmalar (yaklaşık 300 çalışmaya göre), iki değişken arasındaki ilişkinin oldukça güçlü olduğu sonucu ortaya çıkarmıştır. Bir örgütte memnuniyet ve verimlilik bir arada olduğunda, memnun çalışanların performansında daha az memnun çalışanlara göre artış görülmektedir (Robins ve Judge, s. 122). Judge ve arkadaşları, memnuniyet-performans arasında yedi farklı Şekilde ilişki olabileceğini belirtmiştir: (1) Memnuniyet performansı etkiler, (2) performans memnuniyeti etkiler, (3) memnuniyet ve performans karşılıklı olarak birbirini etkiler, (4) memnuniyet ve performans arasında yapay bir ilişki vardır, (5) memnuniyet diğer faktörlerle ortaya çıkar, (6) memnuniyet ve performans arasında herhangi bir ilişki yoktur, (7) memnuniyet ve performansın alternatif kavramları vardır (Brough vd., 2009, s.137). Bu iki değişken arasında bulunan yedi farklı ilişkiye rağmen, literatürde, ya çalışan memnuniyetinin performansı artırdığı ya da performansın çalışan memnuniyetine etkisi olduğu görüşü hâkimdir (Kinicki ve Kreitner, 2009, s. 164).

Bir takım araştırmacı bu değişkenler arasındaki karmaşıklığı zmemk amacıyla 54417 katılımcıyı kapsayan 312 rneği analiz etmiş ve iki önemli sonuç bulmuşlardır. Birincisi alışan memnuniyeti ve performans arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. İşletme yöneticileri çalışanların iş performanslarını artırmak istediklerinde, öncelikli olarak çalışan memnuniyeti düşünmektedirler. İkincisi ise çalışan memnuniyeti ile iş performansı göründüğünden daha fazla karmaşık yapıya sahiptir. Sadece memnuniyet performansı ya da performans memnuniyeti etkilemesinden ibaret değildir. Aksine araştırmacılar, hem her iki değişkenin de bireysel farklılıklardan hem de iş ortamından kaynaklanan sebeplerden dolayı, birbirlerinin etkilediklerine inanmaktadırlar (Kinicki ve Kreitner, 2009, s. 165).

Otel işletmelerinde çalışanların müşterilere güler yüzle hizmet vermeleri esastır. İş memnuniyet düzeyleri yüksek olan çalışanların performansı daha yüksek olacağı şüphesizdir ve bu çalışanların müşterilere daha içten ve güler yzml hizmet sunmaları kuvvetli olasılıktır.

2.3.3 Motivasyon

Motivasyon, bir kişi ve bir durum arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Motivasyon bireyin bir hedefe doğru, çabasının sürekliliği, yönü ve yoğunluğunun açıklandığı bir süreçtir. (Robbins ve Judge, 2009, s. 209). Başka bir ifadeyle insanların davranışlarını sürdürdüğü ve neden olduğu faktörler olarak tanımlanabilir. Motivasyon, insanların yaptıklarını açıklayan bir kavramdır (Sommerville, 2007, s. 313).

alışan memnuniyeti, çalışanların yaptığı işe ve çalıştıkları ortama olumlu duygular beslemeleri ile ilgilidir. Bu bağlamda, çalışanların işlerinden memnun olmaları, iş ortamında

yeterince motive olmalarıyla yakından ilişkilidir. Çalışanların motivasyonlarını ise etkin biçimde özendirme araçları ile sağlamak mümkün olmaktadır (Toker, 2006). Eren (2000, s. 492) çalışanları motive etmede kullanılan bu özendirme araçlarını şu şekilde sıralamıştır: Gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama ve adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi kurmak olarak sıralamıştır.

Bir işletmede çalışanların iş memnuniyetinin sağlanması ile kaliteli hizmet sunmak mümkün olmaktadır. Çalışan memnuniyeti, dolayısıyla kaliteli hizmet sunmak için çalışanların motive edilmesi gerekir. İşletme yöneticileri çalışanların memnuniyet düzeylerini artırmak için çalışanlarını çeşitli yöntemlerle motive etmelidir (Kinicki ve Kreitner, 2009, s. 162).

Sledge ve arkadaşları (2008) motivasyonun, çalışan memnuniyetinin birincil belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir (Sledge vd., 2008). Başka bir deyişle, çalışan memnuniyeti sürekli olarak motivasyonla bağlantılıdır. Yapılan çalışmalar, memnun çalışanların motive edilmiş çalışanlar olduğunu ve işle ilgili memnuniyetin yaşam memnuniyetinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymuştur (Sledge vd., 2011). 1739 çalışan üzerinde toplam 9 çalışmada, çalışan memnuniyeti ile motivasyon arasında olumlu yönde önemli ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır (Kinicki ve Kreitner, 2009, s. 162).

Motivasyon ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim biçimindedir. Memnun olmuş çalışanın motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü işinden memnun olan çalışan davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye oldukça uygun durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş bir çalışan da, tüm çaba ve faaliyetlerin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir ifadeyle motivasyon çalışanda iş memnuniyeti yaratabilir (Aksoy vd., 2005, s. 330).

2.3.4 İşte Kalma Niyeti

İşte kalma niyeti konusunda yapılan çalışmalarda, işletmelerin çalışanlarına vaat ettiği ve yazılı olarak sözleşmede bulunan taahhütleri yerine getirdiği sürece, çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin arttığı ve buna paralel olarak ta işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür (Çalışkan, 2009). Churintr (2010) Tayland'ta toplam 142 oteldeki çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada yönetici pozisyonunda çalışanlar için iş memnuniyetinin önemli olduğu ve işte kalma niyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Aynı

çalışmada stresin hizmet kalitesini etkilediği ve çalışan memnuniyetini azalttığı, bunun sonucunda da çalışanların işten ayrılma niyetinin arttığı gözlemlenmiştir. Griffeth ve arkadaşları da, çalışan memnuniyetinin işte kalma niyetine etki eden en önemli faktör olduğunu öne sürmüşlerdir. Çalışkan ve Tepeci (2008) otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada; otellerde çalışanlara yönelik yapılan yıldırma davranışlarının çalışanların özellikle işte kalma niyeti üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

İşgücü devir hızının yüksek olduğu otel işletmelerinde, yöneticiler çalışanların işte kalma niyetlerini artırmak için çalışanlarının iş memnuniyetini sağlamaları gerekmektedir. Sonuç olarak işinden ve iş yerlerinden memnun olmayan çalışanların işte kalma niyetlerinin azalacağını ve sürekli olarak başka yerlerde iş arayışı içinde olacakları söylenebilir.

2.3.5 Müşteri Memnuniyeti

Bir örgütte iş memnuniyeti sağlayan çalışanların tutum ve davranışları ile müşteri memnuniyet düzeyini artırması arasında olumlu yönde ilişkisi vardır (Fisher vd., 2010). Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanlar sık sık müşterilerle etkileşim içindedirler. Bu tür yerlerde çalışanlara yöneltilen “çalışanların iş memnuniyeti müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkiler mi?” sorusuna cevap “evet” olmuştur (Robbins ve Judge, 2009, s. 123). Dolayısıyla çalışan memnuniyeti direkt müşteri sadakati ile ilişkili olduğu söylenebilir. Müşteri sadakati ise de şüphesiz kârlılıkla ilişkilidir. Bu yüzden çalışanların yüksek iş memnuniyet düzeyleri, işletmelerin devamlı müşteri kazanmalarında etkili olmaktadır (Lee ve Way, 2010).

Araştırmalarda işinden memnun çalışanların müşteri memnuniyetinin ve sadakatini artırdığı görülmüştür. Hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve sadakati, ön müşterilerle direkt çalışanların müşterilerle olan ilişkilerine bağlıdır. Memnun çalışanlar muhtemelen daha arkadaşça, iyimser ve hevesli olacaklardır. Böyle çalışanlar daha verimli oldukları için müşteriler de güler yüzlü çalışanlarla karşılaşacak ve kaliteli hizmet alacaklardır. Bu durum da müşteri memnuniyetini ve sadakatine yol açacaktır (Robbins ve Judge, 2009, s. 123). İşletmeden ve hizmetten memnun kalan müşteri, işletme hakkında olumlu görüşlerini etrafa yayabilir. Dolayısıyla çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin yüksek olması, müşteri memnuniyeti açısından son derece önemlidir.

Diğer taraftan otel işletmelerindeki çalışanlar müşteri hizmeti sağlamada, yönetimin desteğini alır ve hizmetin önemli bir parçası olurlarsa, işyerinde daha olumlu duygular elde edecek, daha az strese girecek ve iş memnuniyet düzeyleri artacaktır (Allred, 2001). İş

memnuniyet düzeyleri yüksek olan çalışanlar müşterilere saygı ile yaklaşacaklar ve bunun sonucu olarak ta müşteri memnuniyeti artabilecektir (Kim vd.,2005).

Ulamış'ın (2004) tez çalışmasına göre; çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönde olumlu bir ilişki vardır. Buna göre çalışan memnuniyet seviyesi arttıkça, müşteri memnuniyeti de artacaktır. Fakat çalışan memnuniyeti ile dış müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki üzerine bir çalışma yapan Özdemir (2006), bu iki değişken arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığını, bu nedenle “çalışan memnuniyet düzeyi arttıkça, dış müşteri memnuniyeti de artar” savını desteklemeyen sonuçlara ulaşmıştır. Kim ve arkadaşları (2005) Çin restoran çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, çalışanların müşteri odaklı olması ile iş memnuniyetleri arasından negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.3.6 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirilmesi, örgüte sağladığı faydalar ile aldığı ödüller arasındaki eşitliği hissetmesi, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışması ve örgütü kendi yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak bırakmamasını ifade etmektedir. (Perçin ve Özkul, 2009).

Çalışan memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğu, örgüte bağlılığın iş memnuniyetinin doğal bir sonucu ortaya çıktığı görülmüştür. Bunun yanında literatürde çalışan memnuniyetinin örgütsel bağlılığın sonuçlarından biri olduğu belirtilmektedir (Kuşluvan, 2009). Dolayısıyla çalışan memnuniyeti, iş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olup örgüte bağlılık ile yakından ilişkilidir. Çalışan memnuniyeti-örgüt bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda bağlılığın iş memnuniyetine yol açtığı, diğer bazı çalışmalarda ise çalışan memnuniyeti ile bağlılık arasında karşılıklı ilişkinin olduğu öne sürülmüştür (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte ve örgütün hedeflerine kendisini ne ölçüde adadığını yansıtır. Yapılan 879 çalışmada, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler örgütsel bağlılığın düzeyinin ortaya çıkarılması için çalışan memnuniyet düzeyini artırılmasını tavsiye etmektedirler. Böylece yüksek örgüt bağlılığı, yüksek verimliliğe olanak sağlar (Kinicki ve Kreitner, 2009, s. 163). İşcan ve Naktiyok (2004) küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar üzerinde

yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin arttığı sonucuna varmışlardır.

Yine araştırmalar, örgütsel bağlılığı az olan çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığı, buna paralel olarak başka bir işte çalışma istekleri olduğunu ve örgütte işgücü devir hızının artırdığını ortaya koymuştur. Kim ve arkadaşlarının (2005) yapmış olduğu bir araştırmada, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu belirtmiştir. Yang'ın (2010) yapmış olduğu çalışma sonucunda, çalışan memnuniyetinin, bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerine güçlü katkı yaptığı ortaya çıkmıştır.

2.3.7 İşe Bağlılık

İşe bağlılık, bir çalışanın kişiliğinin işte üstlendiği rolün kapsadığı alan olarak tanımlanabilir. 87 farklı çalışmada toplam 27925 çalışan üzerinde yapılan incelemelerde, işe bağlılık çalışan memnuniyet arasında orta seviyede ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. İşletme yöneticileri çalışanların işe bağlılığını yükseltmek için çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin artırmaları gerekmektedir (Kinicki ve Kreitner, 2009, s. 162).

2.3.8 Hizmet Kalitesi

Hizmet sektöründe yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için müşteri odaklı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejilerin asıl amacı müşteri memnuniyeti sağlayarak karlılıkları artırmaktır. Bu doğrultuda işletmeler müşterilerine kaliteli hizmet sunmak zorundadırlar (Gülmez ve Kitapçı, 2008, s. 9). İşletmelerin iç müşterileri olarak ta nitelendirilen çalışanların, çalıştıkları işletmelerde kaliteli hizmet vermeleri, çalışma yaşamından aldıkları memnuniyet ile mümkün olmaktadır. İş memnuniyet düzeyi düşük olan çalışanların memnuniyetsizliği dış müşterilere doğrudan veya vücut diliyle dolaylı olarak ta yansıyabilmektedir (Kuşlvan, 2009).

Özellikle otel işletmelerinde hizmet sunumunda büyük ölçüde insan katkısı söz konusu olduğu için, hizmetlerin sunumunda bir standartlaşma sağlanması oldukça güçtür. Çalışanın içinde bulunduğu ruh hali veya aynı hizmetin değişik zamanlarda değişik çalışanlar tarafından veriliyor olması, sunulan hizmette farklılıklar yaratmakta ve bu da müşterilerin hizmetle ilgili kalite algılamasını olumsuz etkilemektedir. Çalışanın hizmet sunumu sırasındaki durumu sunulan hizmetin kalitesini doğrudan olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Hizmet sunumunda müşteriye, çalışana ve çalışanın o andaki ruh haline bağlı olarak ortaya çıkan

farklılıkların en aza indirilmesi müşteri gözünde hizmetin kalitesini yükseltecektir (Pınar, 2011, s. 380).

Yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde hizmet kalitesi iş memnuniyetinin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Çünkü çalışanların iş memnuniyet düzeyleri yüksek olduğunda müşterilere de en kaliteli hizmeti sunabileceklerdir (Kuşluyan, 2009). Diğer taraftan çalışanların iş memnuniyet düzeyleri düşük olduğu sürece bire bir iletişim kurdukları müşterilere hizmet ederken kasıtlı veya kasıtsız olarak negatif davranacak, bu da çalıştıkları işletmenin hizmet kalitesini düşürecektir (Soydan, 2011). Dolayısıyla çalışan memnuniyeti işletmelerin sunmuş olduğu hizmet kalitesini artıracığı söylenebilir.

2.3.9 Çalışan Memnuniyetinin Diğer Sonuçları

Yukarıda verilen sonuçlara ilave olarak, çalışan memnuniyetinin diğer sonuçları vardır. Araştırmalar, iş memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanlarda; daha iyi ruh hali, fiziksel sağlık, daha hızlı işle ilgili görevleri öğrenme, iş kazalarının düşmesi ve daha az şikâyetler olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda memnun çalışanlar daha işbirlikçi, müşterilere yardımcı, iş arkadaşlarına yardımcı olma gibi toplumsal yönü kuvvetli davranış içinde olacaktırlar (Luthans, 1995, s. 130).

2.4 Çalışan Memnuniyetsizliği

Bir işyerinde, çalışanların beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda çalışan memnuniyeti sağlanmakta, ancak, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda çalışan memnuniyetsizliği gündeme gelmektedir (Toker, 2006). Çalışan memnuniyetsizliği kısaca çalışanların işlerine karşı olumsuz bir tutum içinde olmaları olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanıma göre, çalışma hayatında aktif bir rol üstlenen insanın maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanamaması sonucu ortaya çıkan şahsi şikâyetler ve huzursuzluklardır (Arslan, 2009).

Çalışan işinden ve işyerinden beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, çalışan memnuniyetsizliği ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar işlerinde memnun olmadıklarında, memnuniyetsizliklerini çeşitli şekillerdeki davranışlarıyla ifade ederler. Örneğin işletmenin malını çalabilir, sorumlulukların bir bölümünü göz ardı edebilir veya işi yavaşlatabilir (Demir, 2007, s. 177). Diğer taraftan işinden memnun olamayanlar hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş memnuniyetinin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. İş memnuniyetsizliği işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve

sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır. Memnun olmayan bir çalışan, hem işyerinde hem de sosyal hayatında sorunlu bir bireydir. Aile çevresine de sorunlarını yansıtır ve dolayısıyla onları da mutsuz eder (Toker, 2006).

Çalışan memnuniyetinin en önemli özelliklerinden biri, dinamik olmasıdır. Yöneticiler bir kez çalışan memnuniyeti sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. Çalışan memnuniyeti hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı çalışan memnuniyetsizliğine dönüşebilir. Bir işletmede koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt çalışan memnuniyet seviyesinin düşük olmasıdır. Çalışan memnuniyetsizliği, işletmenin bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı işletmenin göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002). Diğer bir ifadeyle bir örgütte çalışanların memnuniyetsizliği; işgücü devir hızının artması, işe devamsızlık, düşük verim, disiplin sorunları ve saldırganlık, çalışma ortamına ve arkadaşlarına yabancılaşma, hırsızlık, grev ve işi yavaşlatma gibi sendikal hakların kullanılması, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıkların artması gibi olumsuz durumlar ortaya çıkardığı çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır (Arslan, 2009). Çalışan memnuniyetsizliği aynı zamanda çalışanın işgücü verimliliğinin ve performansının olumsuz etkilemesinin yanında, işe bağlılığının azalmasına ve işin sabote edilmesine sebep olabilmektedir (Toker, 2006).

Winston ve Sons iş memnuniyetsizliğinin sonuçlarını açıklayabilecek bir teorik model geliştirmişlerdir. Şekil 2.3'te verilen modelde, çalışanların iş memnuniyetsizliği durumunda sergileyebilecekleri davranışları dört grupta toplamak mümkündür (Robbins ve Judge, 2009, s. 121).

Aktif

TERK ETME

DİLE GETİRME

Yıkıcı ————— Yapıcı

GÖZARDI ETME

SADAKAT

Pasif

Şekil 2.3 Çalışan Memnuniyetsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları (Kaynak: Robbins ve Judge 2009, s. 121)

- **Terk Etme:** Bu davranış işletmeden ayrılmaya yönelik olup, yeni iş arayışını da içerir.
- **Dile Getirme:** Bu davranış, çalışma şartlarını geliştirmeye yönelik yeni düzenlemeleri, karşılaştıkları sorunları üstleriyle tartışarak çözüme kavuşturmayı kapsar.
- **Sadakat:** Çalışanlar pasif olmakla birlikte iyimser bir bakışla çalışma şartlarının iyileşmesini beklerler. İşletmeyi dış eleştirilere karşı savunurken, yönetimin doğru şeyler yaptığını inanırlar.
- **Göz ardı Etme:** Çalışan pasif davranarak çalışma şartlarının daha da kötüleşmesine göz yummaktadır. Çalışan işe geç gelmesi ya da gelmemesine, çabasının azalmasına ve hata yapma oranlarının yükselmesine neden olur.

Çalışan memnuniyetsizliği durumunda çalışanın yıkıcı bir nitelik taşıyan terk etme ve göz ardı etme davranışları sonucu işe gelmeme ve işten ayrılma, verimlilik ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan, yapıcı nitelik taşıyan dile getirme ve sadakat davranışları, çalışanların hoşla gitmeyen davranışlara toleransla yaklaşmasını veya tatmin edici çalışma koşullarını yeniden yaşamalarını sağlamaktadır (Erdoğan, 1996, s. 177-178).

Çalışan memnuniyetsizliği, işletmelerdeki iş faaliyetlerini ve işletmenin organizasyon yapısını olumsuz yönde etkiler. Genel olarak çalışan memnuniyetsizliğinin sonuçları şunlardır (Aksu ve Aktaş, 2005):

- Çalışanlar arasında işe karşı ilgisizlik,
- Ürün ve hizmet kalitesinin düşmesi,

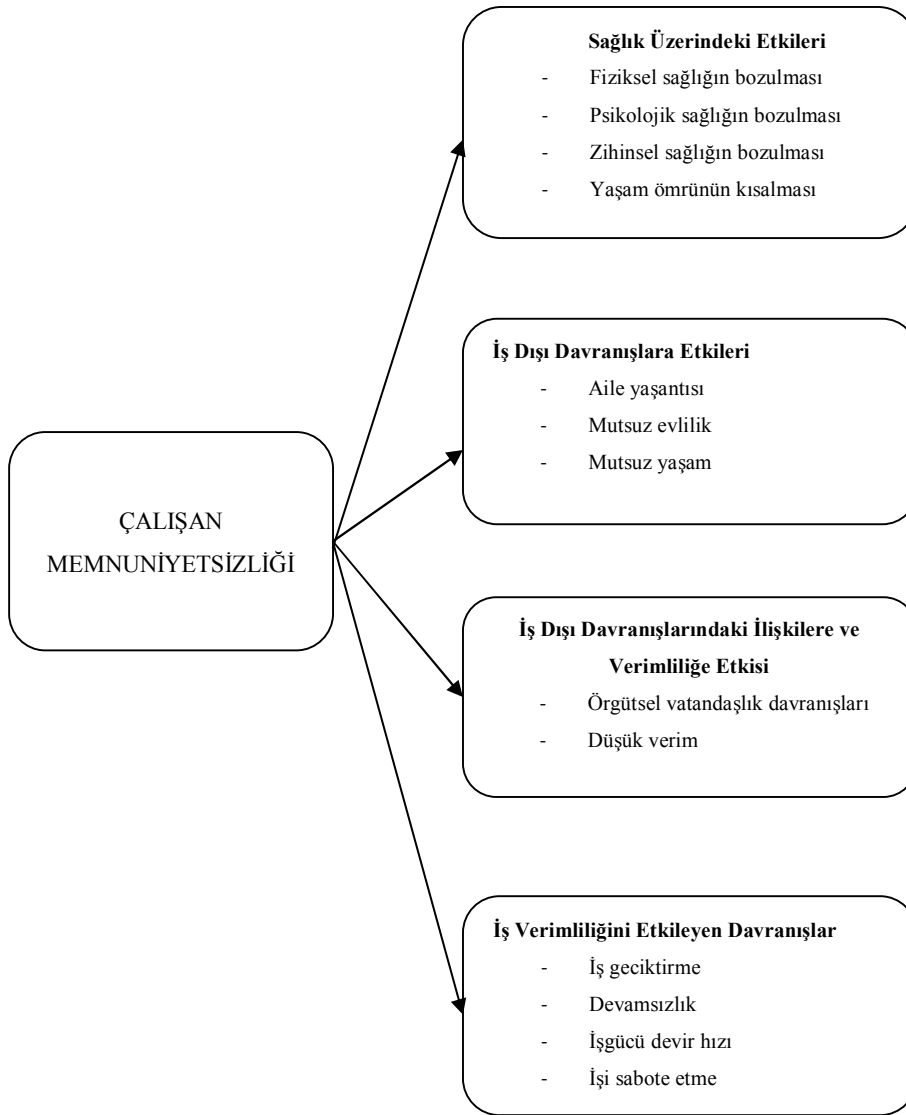
- İşe devamsızlığın ve işten ayrılmaların artması,
- İş kazalarının ve işte huzursuzluğun artması,
- İşletmelerin politika ve prosedürlerine uyumsuzluğun artmasıdır.

Otel işletmelerinde, iş memnuniyetsizliğinin ortaya çıkardığı pek çok sorun ve doyumsuzluğu belirleyen birçok gösterge bulunmaktadır. Bunların başlıcaları aşağıda yer almaktadır (Oral, 2005, s. 271):

- Resepsiyonda kayıt veya hesap için müşteri yığılmaları,
- İşletmede fazla mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikâyetlerinin artması,
- Çalışan şikâyetlerinin artması,
- Yiyecek – içecek üretim yerlerinde kayıpların artması,
- İşletmenin üretim araçlarında aşırı düzeyde arızaların ortaya çıkması,
- Restoran malzemelerinde kayıpların artması,
- Donatım, makine ve malzemelerin kötü kullanım eğilimlerinin artması,
- İş kazalarında artış görülmesi,
- Yiyecek – içecek kalitesinin düşmesi,
- Hizmette önemli aksama ve gecikmeler,
- Toplam satış ve karlarda düşüşler,
- Çalışanlarda işe devamsızlığın artması,
- İşgücü devir hızında artış.

2.5 Çalışan Memnuniyetsizliğinin Sonuçları

Çalışan memnuniyetsizliğinin hem bireyi hem de örgütü etkileyen bir takım olumsuz sonuçları vardır. Şekil 2.4'te çalışan memnuniyetsizliğinin olası sonuçları özetlenmiştir.



Şekil 2.4 Çalışan Memnuniyetsizliğinin Etkileri (Kaynak: Pelit ve Öztürk 2010, s. 51)

2.5.1 İşgücü Devir Hızının Artması

İşgücü devri, işletmelerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İşgücü devri, bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin çalışanın işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucu ortaya çıkabilir. Bunun sonucunda işletme bazı çalışanlarını kaybedecektir. İşgücü devrinin işletmeye zararı iyi çalışanlarını kaybetmesi sonucu ortaya çıkar. Diğer taraftan çıkan çalışanların yerine işe

yeni giren çalışanların işlerine uyum sağlamalarının zaman alması ve bu kişilerin genellikle işlerini daha yavaş ve daha hatalı yapmaları işletmenin zararına neden olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 64-65).

Bir işletmede işgücü devir hızının yüksek olması, çalışan memnuniyet düzeyinin düşük olduğunun bir göstergesi olabilir. Pearson (1995) tarafından yapılan bir çalışma çalışanın işinden beklentilerinin karşılanmamasının (çalışan memnuniyetsizliği) işgücü devrine yol açtığını göstermiştir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 66). Öte yandan, işgücü devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Hizmetlerin ve çalışanların iş memnuniyetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı işgücü devri ile anlaşılabilir. İşgücü devrinin yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi çalışanlara yönelik tatminkâr bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı veya bu konularda haksızlık yapıldığı sonucu çıkabilecektir (Eren, 2000, s. 260).

Araştırmalar memnuniyet ve işgücü devir hızı arasında orta dereceli bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek iş memnuniyeti, işgücü devir hızının düşük seviyelerde seyretmesini sağlar ama düşmesine çok fazla etken olmaz. Diğer taraftan yüksek iş memnuniyetsizliği varsa muhtemelen işgücü devir hızını artırabilir (Luthans, 1995, s. 129). Yang (2010) Tayvan'daki 11 otel işletmesinde yapmış olduğu çalışmada, yüksek çalışan memnuniyet seviyesinin, işletmelerin işgücü devir hızını düşürdüğünü ortaya koymuştur.

Luthans (1995, s. 129) konuya başka bir açıdan bakarak, ülkenin genel ekonomisinin memnuniyet ve işgücü devir hızı arasındaki ilişkide önemli rol oynayabileceğini öne sürmüştür. Yazara göre ülkenin genel ekonomisi iyi ve işsizlik oranları düşükse, işgücü devir hızının artabileceğini belirtmiştir. Çünkü insanlar daha iyi şartlarda iş aramaya başlayacaklar. Çalışanlar memnun olsa bile daha iyi fırsatlarda işlerinden ayrılmak isteyeceklerdir.

İşgücü devir hız oranlarının azaltılması için çeşitli düşünceler olmasına rağmen, çoğu yönetici bunun için çalışan memnuniyetsizliğine neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması yani çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin yükseltilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmektedirler. Bu yaklaşım, 24.556 çalışanı kapsayan 67 çalışmanın meta-analiz sonuçlarını desteklemektedir. Çalışan memnuniyetinin işgücü devir hızı ile orta düzeyde negatif yönlü ilişkisi vardır. Bu ilişkiye göre yöneticiler, işgücü devir hız oranlarının azaltılması için çalışan memnuniyet düzeylerinin artırılması gerektiğini tavsiye etmektedirler (Kinicki ve Kreitner, 2009).

2.5.2 İşe Devamsızlık

Devamsızlık, işgücü devri gibi işletmelerin karşılaştığı ciddi sorunlardan biridir. Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 71). İşe devamsızlık, işe geç kalma ve işten kaçma şeklinde gerçekleşmektedir (Keser, 2009, s. 122). Çalışan memnuniyeti ile işe devamsızlık arasında ters yönlü ilişki saptanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 119). İş memnuniyet seviyesi düşük olan çalışanlarda işe devamsızlık oranları yüksektir. Memnuniyet seviyesi yüksek olanlarda işe devamsızlık oranlarının düştüğü görülmektedir. Günlük hayatta sıkça duyulan “sabahları işe giderken ayaklarım geri geri gidiyor” cümlesi aslında bireyin işinden memnun olmadığı ve memnuniyet seviyesinin de düşük olduğunun bir işaretidir. Birey sürekli bir kaçış aramakta, kimi zaman geç kalarak kimi zaman hastaneye giderek işinden uzaklaşmaktadır (Keser, 2009, s. 123).

Çalışanın memnuniyet seviyesi düşük olması durumunda, daha fazla işe devamsızlık yapması beklenen bir durumdur ve birçok çalışmada gözlemlenmiştir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 73). Bir işyerinde çalışanların iş memnuniyet seviyeleri düşük düzeyde ise, çalışanlar muhtemelen çeşitli bahanelerle işyerlerine gelmekten kaçınacaklar, eğer daha iyi iş olanağı bulurlarsa işten ayrılacaklardır (Eren, 2000, s. 258).

Çalışan memnuniyetsizliği ve devamsızlık arasındaki ilişkide, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olabilir. Özellikle çalışanlar yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin çalışan memnuniyetsizliği olabileceği düşünülebilir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 73). Memnuniyetsizlik nedeniyle çalışanların işlerine devamsızlık yapması, işletmeler için oldukça pahalıya mal olur. Hasta olanlar ücretlerini almaya devam ederler. Onların yerine yeni çalışanlar işe alınır ve üretimin de hizmetin de kalitesi düşmesine neden olabilmektedir.

2.5.3 Düşük Verim

Yıllardır yapılan çalışmalar, işinden memnun çalışanların verimli olduklarını ortaya koymuştur. İşinden memnun olan kişi işine karşı olumlu tutum sergileyecek, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarıya isteği yükselmektedir. Bu istek işletme yönetimi tarafından yönlendirilirse, sonuç verim artışı olmaktadır. Tutumların işe karşı dinamik hale getirilmesi, işin yapısal gelişmesine uygun tutum yaratılması, çalışanın iş verimini sürekli yüksek tutacaktır (Ehtiyar, 1995). İşletmelerinde verimliliğin artışı bekleyen yöneticilerin, öncelikle çalışanlarına değer vermesi, maddi ve manevi destekte bulunması, rahat ve huzurlu bir şekilde

çalışacağı iş ortamının yaratması, kısacası çalışanların iş memnuniyetleri sağlanması gerekmektedir (Gülmez, 2010).

İş ve işyerinden memnun olmayan çalışanların muhtemelen daha az performansları sergileyecek, işletmeye olan bağlılıkları azalacak ve bunun sonucu olarak ta verimlilikleri düşecektir. Bu durumda müşteri memnuniyetine olumsuz olarak yansiyacaktır.

2.5.4 İşten Ayrılma

Çalışan memnuniyetsizliğinin en önemli sonuçlarından biri, çalışanın işini bırakmasıdır. İşyerinde memnuniyet seviyesi yüksek olan çalışanların, işlerini bırakma eğilimlerinin düşük olduğu bilinmektedir. Memnuniyetsizliğin yüksek olması durumunda işi bırakma eğilimi ağırlık kazanacaktır (Keser, 2009, s. 125). Çalışanların işten ayrılma sebepleri incelendiğinde, en büyük etkiyi çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin yaptığı söylenebilir. Yapılan bazı araştırmalarda çalışanların iş memnuniyetsizliği sonucunda, işlerinde ayrılma istekleri olduğu ortaya konulmuştur (Kinicki ve Kreitner, 2009, s. 164).

Birçok işletme için işten ayrılma, diğer faktörler içinde önemli konudur. Finansal açıdan bakıldığında işten ayrılma çok maliyetli olabilir. Bir çalışan işten ayrıldığında, işletme para ve zaman gibi kıt kaynaklarını kullanmak zorunda kalabilir. İşinden ayrılan çalışanın yerine ya yeni çalışan bulacak ya da başka çalışanına işi yaptıracak. İşletmeler yeni çalışanların işe alımı ve eğitimi için bütçelerinden önemli bir kısmını ayırmak durumundadırlar. Diğer taraftan işten ayrılmalar, işletmenin hem iç hem de dış çevrede olumsuz görüntü çizmesine neden olabilir (Singh ve Loncar, 2010).

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde statülerine göre bir farklılaşma söz konusudur. Özellikle yönetim kademelerinde bulunan bireylerin işten ayrılma eğilimleri düşüktür. Bu eğilimde, örgütün yönetici gruba ciddi düzeyde yatırım yapması ve işyerinde kalmasını sağlamak amaçlı sunduğu imkânların payı büyüktür (Keser, 2009, s. 128).

Yapılan araştırmalar da, iş memnuniyet seviyeleri düşük olan çalışanların işten kaçtıklarını ya da işten ayrıldıklarını, memnun olanların ise olumlu davranış içinde olduklarını ve bu davranışlarını hem işyerinde hem özel yaşamlarında sergilediklerini ortaya koymuştur (Güney, 2011, s. 13). Kim ve arkadaşlarının (2005) yapmış olduğu bir araştırmaya göre, çalışan memnuniyeti ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Kosteaş'ta (2011) çalışmasında, çalışan memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında Kim ve arkadaşlarının görüşlerini destekleyen sonuçlar elde etmiştir.

2.5.5 Çalışan Memnuniyetsizliğin Diğer Sonuçları

Çalışan memnuniyetsizliği çalışanlarda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara yol açabilmektedir (Başaran, 2000, s. 221). Bu yönde sonuçlar içeren bazı araştırmalar bulunmakta, çalışan memnuniyetsizliği ile sağlık sorunları yaşanması arasında pozitif yönlü bir ilişkiden bahsedilmektedir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, işyerinde problemleri bulunan ve iş memnuniyet düzeyleri düşük olan çalışanların, iş memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanlara göre, uyku problemi ve mide ağrıları gibi sorunlardan daha fazla şikâyetleri oldukları göstermektedir (Keser, 2009, s. 130). Yapılan araştırmalar, çalışan memnuniyetinin direkt olarak çalışanın psikolojisine ve fiziksel yönden sağlına etki ettiğini ve aralarındaki ilişkinin olumlu yönde pozitif olduğunu ortaya koymuştur (Brough vd., 2009, s.41). İşinden memnun olamayan bireylerin sürekli sağlık sorunları yaşaması belki de yaşam ömrünün kılmasına neden olabilmektedir.

Çalışan memnuniyetinin düşüklüğü, çalışanın işyerindeki bazı normal dışı tepkiler verdiğini görmek mümkündür. Örneğin agresif davranışlar, şiddet ve öfke gibi davranışlar bu tepkilerden sayılabilir. Bu tepkilerden öfke iş yaşamında çalışanın iş yükünün artması nedeniyle, ücret probleminden, uygunsuz çalışma koşullarından, iş kontrolünün düşük olmasından, iş arkadaşları tarafından saldırgan davranışlara maruz kalmasından genel bir ifade ile işyerindeki mutsuzluktan kaynaklanmaktadır (Keser, 2009, s. 128-129). Ayrıca işinden memnun olmayan çalışanların, örgütte başkalarıyla kavga etmeye daha çok eğilim gösterdiği ve girişimde bulunduğu gözlemlenmiştir (Başaran, 2000, s. 221).

Bireyin normal dışı tepkilerden birisi de sabotajdır. Çalışanın işyerinde üretimi engellemesi, işyerinde kullanılan araç ve gereçlere zarar vermesi ya da kendine zarar vermesi, iş kazasına mahal vermesi bir çeşit sabotaja örnek gösterilebilir. Çalışanların iş memnuniyetsizliği yaşamaları durumunda bu tepkileri verdiği görülmektedir (Keser, 2009, s. 129).

İş memnuniyetsizliğinin bir olumsuz sonucu da, çalışanların iş arkadaşlarını olumsuz yönde etkilemesidir. İşyerindeki problemleri sebebiyle mutsuz olan çalışan sürekli olarak çalışma arkadaşlarına yakınacak ve belki de onların moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olacak, bu durumda işletmeye olumsuz olarak yansıtılabilecektir.

İşlerinden memnun olamayan çalışanların, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanı sıra başka tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, işyerinde

geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, öç almak ve misilleme yapmak gibi davranışlar sayılabilir (Pelit ve Öztürk, 2010).

İş memnuniyetsizliği artan çalışanların işlerine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak ta ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Erdoğan, 1996, s. 246). Diğer taraftan çalışan memnuniyetsizliği çalışanın işten bıkmaya yol açar. Özellikle çalışan memnuniyetsizliği ile işin tekdüzeliği birleşince bu bıkkınlık daha da artar (Başaran, 2000, s. 221).

Son olarak çalışan memnuniyetsizliği çalışanın özel yaşamına olumsuz etkileri olabilmektedir. İşinden ve iş yerinde yaşadığı sıkıntı ve problemleri eşine, çocuklarına ve özel hayatına yansıyabilecek, bunun sonucu olarak ta mutsuz evlilik ve mutsuz yaşama sahip olacak. Belki de aile düzeninin bozulmasına neden olabilecektir.

2.6 Çalışan Memnuniyetinin Ölçülmesi

Çalışan memnuniyeti birçok yönetici tarafından örgütsel etkinliğin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmekte ve bu nedenle de düzenli olarak ölçülmeye çalışılmaktadır (Toker, 2006). Çalışanların memnuniyeti bir tutum olduğuna göre doğrudan gözlemlenmesi zordur. Ölçüm kişilerin verecekleri bilgiye dayanmak zorundadır. Başka bir deyişle çalışan memnuniyeti ölçümünde bilgi doğrudan çalışandan alınacaktır. Bu durumda ölçümün sağlıklı olması bilgiyi verenin doğruluğuna ve bilgi toplama tekniğinin tutarlılığına bağlıdır. Prensip olarak bilgi kaynağının yanıltıcı olmaması gerekir. Yeterli bir bilgi toplama tekniğinin oluşturulması iyi ölçümün başlangıcı olacaktır (Erdoğan, 1996, s. 257-258).

Önceleri mülakat tekniği, kritik olay yöntemi gibi birçok tekniklerle incelenen çalışan memnuniyeti konusu, zamanla bir tutum ölçümü olarak standart ölçme araçlarıyla incelenmeye başlanmıştır. Çalışan memnuniyetini ölçmek için çeşitli değerlendirme ölçekleri kullanılmaktadır. Bu ölçeklerin en önemli avantajı çok sayıda çalışana hızlı ve verimli bir biçimde değerlendirme olanağı sağlaması ile aynı anketin farklı işletmelerde birçok çalışana uygulanabilmesidir. Bu da belirli işletmelerdeki çalışanların memnuniyet seviyelerini saptama ve karşılaştırma fırsatı sağlamaktadır. Elde edilen sonuçlar sadece bilimsel çalışmalar açısından değil aynı zamanda çalışanlarını anlamak isteyen işletmeler açısından kullanılabilir (Toker, 2006).

Landy ve Conte çalışan memnuniyetinin ölçülmesinde iki farklı ölçeğin olduğunu öne sürmüşlerdir. İlki işin özel yönleri ile genel memnuniyetin ölçüldüğü “Genel Kıyaslama Yüz Çizelgesi, ikincisi ise memnuniyet düzeyinin belirlemek için kullanılan anketlerdir (Landy ve Conte, 2010, s. 412).

Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi, geçmiş 40 yılda araştırmacıların önemli konusu olmuştur ve bu konuda iki yaklaşım hâkimdir: genel memnuniyetin ölçümü ve karma ölçümler. Karma ölçümler, işin bazı özelliklerini (ücret, amir, iş arkadaşları gibi) kapsarken, genel ölçüm çalışanların iş hakkındaki genel düşüncesini tahmin eder. Ironson ve arkadaşları genel ve karma memnuniyet ölçeğinin psikometrik özelliklerini değerlendirmiş ve genel ölçeği toplamı karma ölçeğine eş değer bulmamışlardır (Brough vd., 2009, s. 34).

Otel işletmelerinde çalışanların memnuniyet seviyelerinin ölçülmesinde en çok kullanılan ölçekler şu şekilde sıralanabilir.

- Porter İhtiyaç ve Memnuniyet Anketi
- İş Tanımlama Ölçeği
- Minnesota Memnuniyet Ölçeği
- Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi
- Paul E. Spector’un İş Tatmin Anketi

2.6.1 Porter İhtiyaç ve Memnuniyet Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)

Porter’in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş memnuniyeti boyutlarını kullanarak çalışan memnuniyet ya da memnuniyetsizliğini ölçen bir soru formudur (Toker, 2006). Bu ölçek Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow’un teorisi insanın öncelikle birincil ihtiyaçlarının karşılanması (fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı), daha sonra da ikincil ihtiyaçların (sevgi, saygı ve kendini kanıtlama ihtiyacı gibi) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Aksoy vd., 2005, s. 319).

Bununla birlikte ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır. Ölçekte kullanılan sorular ise, genellikle yöneticilerin karşılaştığı problemlerle ilgili olmakta ve belirli konulara yönelik sorulmaktadır (Toker, 2006)

Örneğin;

İşinizdeki güvenlik duygusu:

1. Şimdi ne kadar? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
2. Ne kadar olmalı? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
3. Bu benim için ne kadar önemli? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

Birinci soruya verilen yanıt, 2. soruya verilen yanıtta çıkarılır. Fark ne kadar az ise iş memnuniyeti o denli yüksektir. 3. sorunun yanıtı ile gereksinmenin önemi ölçülmektedir (Davis, 1988, s. 97).

2.6.2 İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)

Smith, Kendall ve Hullin tarafından 1969 yılında ortaya koyulan ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilen İş tanımlama Ölçeği(JDI), araştırmacıların iş memnuniyeti çalışmalarında en çok tercih edilen ölçeklerden biridir (Hwang ve Chi, 2005) JDI, iş memnuniyetini bütünsel olarak değerlendirmektedir. Bu endekste işin beş farklı faktörü bulunmaktadır: işin özellikleri, amirler, iş arkadaşları, ücret ve terfi. JDI aynı zamanda 18 ögeyi içeren Genel Kıyaslama Ölçeğini de kapsar (Landy ve Conte, 2010, s. 413).

Bu ölçeğin adımlarına tüm iş boyutları ilave edilerek, gereğinde her boyut için değişik yaklaşımlar sunularak çalışanların iş memnuniyetinin ölçümü mümkündür. Bu ölçeğin seçeneklerinde yine Likert yaklaşımına puanlar verilerek işletmenin genel iş memnuniyet puanı ve her bir çalışanın memnuniyet seviyesi bulunabilir (Erdoğan, 1996, s. 261). Çalışanların işlerinin farklı yüzlerinden duydukları iş memnuniyetini ölçmede çok sayıda araştırmada kullanılan iş tanımlama endeksi güvenilirlik ve geçerliliğini ispatlamıştır (Demir, 2007, s. 194).

İş tanımlama endeksi yöntemi aşağıdaki konularda değerlendirilebilir (Öz, 2006):

- İşin verdiği özerklik düzeyi,
- İş etkinlikleri ve gerektirdiği beceriler,
- İşin anlamı ve kişiler üzerindeki etkileri,
- Bireyin kendisi hakkında başarımlı değerlendirilmesi,
- İşe ilişkin duygusal tepkiler olarak,
- İşgörenlerin iş hakkındaki doyum düzeyi,

- Hakkındaki algılamaların ifadesi,
- İşle ilgili motivasyonlar,
- İş yerinde güvenlik,
- Ücret,
- İşin sosyal yapısı,
- Gözetim,
- Kişisel gelişim konularında değerlendirme.
-

2.6.3 Minnesota Memnuniyet Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

JDI'ye alternatif olan Minnesota Memnuniyet Ölçeği (MSQ) Weiss ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. JDI memnuniyeti beş faktörü 72 önerme ile belirlerken, MSQ her faktör için sadece 5 önerme ile işin daha ince ayrıntılarını belirler. MSQ aynı zamanda içsel ve dışsal memnuniyet oranlarında hesaplanmasını sağlar. İçsel memnuniyet bireylerin işlerindeki iş yönleriyle ilgilidir. Dışsal memnuniyet çalışanların ücret veya faydalar gibi dış etkenlerin iş yönleriyle ilgilidir (Landy ve Conte, 2010, s. 414).

MSQ ölçeğinde, temel olarak iş koşulları ile çalışan memnuniyeti ilişkilendirilmektedir. Ölçek, 20 farklı boyutta çalışan memnuniyet seviyesi ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçekte ele alınan boyutlar: iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır (Çalışkan, 2009).

Model, iş değerlemesi yapılırken, betimleyici olmaktan öte, çalışanın iş ile ilgili duygularını sorgulamaktadır. Diğer yandan, çalışanın var olan ile beklentileri arasındaki farkı yansıtmamaktadır ve uzun zaman alıcı bir yöntemdir (Toker, 2006). Bu yöntem bir bakıma Likert ölçeği tekniği ile kişilerin işlerinde iş memnuniyeti ya da iş memnuniyetsizliği olgularına karşı tutumunu ölçmeye dayanır (Erdoğan, 1996, s. 258).

Kendinize işinizin aşağıda belirtilen yönüyle ne kadar memnun olduğunuzu sorunuz

VS Çok Memnunum
S Memnunum
N Kararsız
DS Memnun Değilim
VDS Hiç Memnun Değilim

Şimdiki işim Hakkında Görüşlerim	DS	DS	N	S	VS
Beni her zaman meşgul ediyor					
Bana tek başıma çalışma olanağı veriyor					

2.6.4 Genel Kıyaslama (Job in General-JIG) ve Yüz Çizelgesi

Genel kıyaslama ölçeği (JIG), iş tanımlama ölçeğini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. Bu yöntemde, iş tanımlama ölçeğinde olduğu gibi çalışan memnuniyeti beş farklı boyutta ele alınmaktadır. Ayrıca, iş tanımlama ölçeğindeki gibi, bu yöntemde de evet – hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır. Kişinin işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Ancak, iş tanımlama ölçeğinden farklı olarak, genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır (Toker, 2006).

Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği yüz çizelgesi ölçeğinde ise altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili yöneltilen sorulara kendi düşüncesini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek cevaplamaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000). Diğer taraftan duyguları temsil eden kelimelere dayalı soruların hepsinde belirli bir hata derecesi vardır. Hata, düşük kelime yeteneği olan kişilere anket uygulandığında büyük oranda artacağından bu sorun yüz ifadeleri kullanılarak giderilmektedir (Demir, 2007, s. 194).

Bununla birlikte, tüm modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız farklı modeller de kullanılmaktadır. Özetle, iş doyumunu ölçen kesin bir yöntem,

teknik ya da model bulunmamaktadır. Araştırmacılar üzerinde araştırma yapılacak kitleyi göz önünde bulundurarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilirler (Toker, 2006).

Genel kıyaslama ve yüz çizelgesi ölçeği, tutarlı ve çalışan memnuniyetini ölçmede iyi bir ölçüm aracı olduğu kabul edilmektedir (Demir, 2007, s. 194).

2.6.5 İş Tatmin Anketi (The Job Satisfaction Survey)

İş Tatmin Ölçeği, 1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından çalışanlar üzerinde iş karakteristiklerinin etkilerini incelemek için oluşturulmuş ve genel iş memnuniyetinin dokuz boyutunu açıklamaktadır. Dokuz boyut, çalışanların iş hakkındaki görüş ve tavırlarını değerlendirmektedir (Kaya, 2007). Ölçeği oluşturan dokuz boyut ve açıklamaları Tablo 2.2’de verilmiştir. Ölçek 36 maddeden oluşmakta ve toplamı oranlama ölçek formatında kullanılmaktadır (Spector, 1997, s. 8). Ölçek 1985 yılında Florida Üniversitesi’nde görevli Psikolog Dr. Paul Spector tarafından geliştirilmiş ve yapılan güvenilirlik analizinde, Chronbach Alpha değeri 0.91 olarak bulunmuştur (Öz, 2006).

Tablo 2.2 İş Tatmin Anketinin Dokuz Boyutu

Boyutlar	Açıklama
Ücret	Ücret ve ücret artışlarından memnuniyet
Terfi	Terfi fırsatlarından memnuniyet
Amirler	Kişinin ilk amirinden memnuniyeti
Ek imkânlar	Ek imkânlardan memnuniyet
Muhtelif ödüller	İyi performansa verilen ödüller (parasal olmayabilir)
İşletme prosedürleri	Kural ve prosedürlerden memnuniyet
İş arkadaşları	İş arkadaşlarından memnuniyet
İşin doğası	Yapılan işin tipinden memnuniyet
İletişim	İşletme içi iletişimden memnuniyet

Kaynak: Spector 1997, s. 9

2.7 Çalışan Memnuniyetinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

2.7.1 İnsan Kaynakları Yönetimi

Önceleri personel yönetimi olarak adlandırılan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), 1950’li yıllarda hissedilmeye başlamasına rağmen, örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskilere dayanır. İKY, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş memnuniyetine sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. İşletmelerin çalışma ortamında kişilerin işe

alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, iş yeriyle olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar tüm süreçler, insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde gerçekleşir (Koca, 2010, s. 32-33).

İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken doğru işe doğru kişinin seçilmesi İnsan Kaynakları (İK) bölümünün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başladı. Diğer taraftan devletin çalışana yönelik çıkardığı yasa ve yönetmelikler, sendikalar, sosyal yardımların artması, ücretlerin ve ilgili giderlerin düzenli artışı, otomasyon, evraksal işlerin çoğalması gibi faktörler İKY departmanının büyümesine neden olmuştur (Gray ve Liguori, 1994, s. 58). İşletme içindeki çalışana yapılan yatırımın, aslında işletmenin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini artırdığını anlayan işletmeler eğitime ağırlık vermeye başladılar. Genel kabul gören düşünceye göre, İKY'nin temel amacının hem işletmenin verimliliğini arttırmak hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların işlerinden tatmin olmasını sağlamaktır (www.blog.milliyet.com.tr). Diğer bir ifadeyle İKY'nin amacı çalışanların performans, moral ve motivasyonlarını yükseltecek ve iş memnuniyet düzeylerini artıracak ortamların yaratılmasını, geliştirilmesini ve sürekliliğin sağlanması için gerekli olan strateji, politika ve bilgiyi sağlamaktır (Koca, 2010, s. 32). Günümüz işletme yöneticileri, işletmelerin ana ögesi olan insanlara yatırım yaparak, onların daha huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlayacak, fiziksel, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin giderilmesi konusunda yoğunlaşmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010).

İKY, bir kurumda çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla biçimlendirilmiş faaliyetler bütünüdür. Diğer bir ifadeyle, kurumsal hedeflere ulaşmak için işletmedeki insan kaynaklarını en etkili biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu birimdir (Gürüz ve Yaylacı, 2005, s. 23). İKY'ye ilişkin her faaliyet örgütün stratejik amaçları doğrultusunda ifade edilir. Bu bakımdan amaçların gerçekleştirilmesi açısından insan kaynakları yönetimi, örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir. Örgütün başarısında bu kadar öneme sahip olan İKY, yönetimin ve işgücünün ortak çıkarları üzerinde durur (Bingöl, 2006, s. 7).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, İKY'nin temel amacı kurumun hedeflerine, en verimli bir şekilde ulaşmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile İKY, insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece İKY; işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerine yoğunlaşarak, kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını

sağlamaya çalışır. Bu anlamda İKY, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle de kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür (Bahar, 2011, s. 204).

İKY'nin çalışanların verimlilik ve etkinliğini sağlayabilmesi için şu iki temel amacı karşılamayı ilke edinmesi gerekir (Kozak, 2004, s. 13):

- İşletmede görev yapan çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- Çalışanların yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamaktır.

İKY yönetimi yalnız birinci amaca ulaşmak için çaba gösterirse, işletmede çalışanların bir üretim aracından farkı olmayacaktır. Oysa ikinci amaç, çalışanı üretim aracı olmaktan uzak tutar ve işletmelerin çalışanla, insanlar için var oldukları gerçeğini ortaya çıkarır. Aslında birinci amacın gerçekleşmesi ikinci amacın gerçekleşmesine bağlıdır. Çalışanların işletmeler için oldukça önemli olduğunu vurgulayan bu kısa açıklamalar aynı zamanda İKY fonksiyonunu ve önemini de ortaya koymaktadır.

1980'li yıllarda İKY uygulamalarının gelişimi ile birlikte "Çalışma Yaşamı Kalitesi" kavramı ortaya çıkmıştır. Çalışma Yaşamı Kalitesi, işin ve iş ortamının insancılaştırılması sürecini ifade eder. Bu süreçte temel amaç; çalışana önem vermek, onun bir insan olarak değerlerini öne çıkarmak ve uzun dönemde organizasyonel etkinliğin ve verimliliğin sağlanması için uygun çalışma ortamının oluşturulmasıdır (Barutçugil, 2004, s. 395). Diğer bir ifadeyle "Çalışma Yaşam Kalitesi" iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, yüksek ücret, sosyal haklar, rekabetçi ve ödüllendirici bir iş demektir. Yüksek bir "Çalışma Yaşam Kalitesi" için çalışana örgüte olan katkısını etkileyecek daha büyük fırsatlar sunulmalı ve "Çalışma Yaşam Kalitesi" programları geliştirilmelidir (Özgen vd., 2002, s. 307). Geliştirilen programlar, çalışanın sağlığı ve memnuniyetini artırmaya yönelik olmalıdır. Bu programların nihai amacı da ihtiyaçların giderilerek çalışan memnuniyetinin sağlanmasıdır (Şimşek vd., 2001, s. 137).

Günümüzde İKY'nin önemi, şu sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır (Koca, 2010, s. 33):

- İş gücüyle ilgili maliyetler,
- Verimlilik,

- Değişimler,
- İş gücündeki olumsuzluk belirtileri,

Akıncı (2011), İKY’de çalışanları sadece önemli bir kaynak olarak gören yaklaşım yerine, onları bir varlık nedeni ve değerli bir kıymet olarak gören yaklaşımda bulunarak çalışan memnuniyetini maksimize etmek için aşağıdaki üç alana yoğunlaşmak gerektiğini belirtmiştir:

- Çalışanlarda, “değişim” konusunda katılım ve kararlılığı artırmak,
- Çalışanların iş süreçlerindeki “verimlilik” ve “kârlılığ” artırmak amacıyla entelektüel katma değer üretmesini sağlamak,
- Çalışanların etkinliğini arttırmak,

Sonuç olarak İKY, iş ortamında insanlara yönelik bütün çalışmaları kapsar. Organizasyon içinde, insan kaynaklarının planlanması, bunun için gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlamalarının yapılması, insan kaynağının seçilmesi için iş ilanlarının verilmesi, başvuruların kabul edilmesi, görüşmelerin yapılması, işe uyum eğitimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları, başarı ve performans değerlendirmesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma, iş değerlendirme, ücret yönetimi, disiplin, sosyal-kültürel etkinlikler, sağlık hizmetleri ve benzer çalışmaları koordine eder (Fındıkçı, 2009, s. 23).

2.7.2 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan unsuru, organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Çünkü otel işletmelerinde çalışanların çoğu müşterilerle direkt ilişki içerisinde. Müşterilerin memnuniyetini; otelin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar, çalışanların kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir. Dolayısıyla, otel çalışanlarının müşterilere sunmuş olduğu hizmet, müşteri memnuniyetinde direkt rol oynamaktadır. İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu denli önem taşıması, organizasyonda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasının gerektirmiştir. Bu birim, otel işletmelerinde personel yönetimi adı altında geçmektedir ve son yıllarda personel yönetiminin, yerini giderek "İnsan Kaynakları Yönetimi'ne bıraktığı görülmektedir (Erdem, 2004)

İş hayatında görülen hızlı ve sürekli gelişimler, işletmelerde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır (Mucuk, 1993, s. 283). Diğer taraftan İnsan kaynakları departmanının kurulması ve bugünkü otel işletmelerinde önemli bir

departman haline gelmesi modern anlayışın bir sonucu olarak kabul edilebilir. Bu yeni modern anlayışa göre otel çalışanlarının seçimi ve eğitimi önem kazandığı için İKY gerekli hale gelmiştir (Barrows vd., 2006, s. 499). Otel işletmelerinde çalışanları işe alma, işe yerleştirme, eğitim, ücretleme, motivasyon ve işten çıkarma gibi konularda verilen kararlar işletmelerin başarılarında önemli yere sahiptir. İşletmeler bu kararlarını ancak, etkin bir insan kaynakları yönetimi ile yaşama geçirebilir (Akpınar ve Özdemir, 2009)

Günümüzde otel çalışanlarının işe karşı tutumlarında, müşterinin daha geniş seçme ve çeşitlilik taleplerine benzer bir talep yansıtan türde değişim meydana gelmiştir. İnsanlar bugün düz bir kariyer yolu veya otomatik olarak tek bir işletmeye bağlı kalmayı tercih etmemektedirler. İş artık onlar için yaşam biçimi, seçimi haline gelmiştir. İnsan kaynaklarında yaşanan bu realite, bugünün çalışanlarının ihtiyaçlarına, tercihlerine, motivasyon ve beklentilerine özenle eğilmek gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Eğer bu yapılmazsa, moral, işin çekiciliği, çalışanları işletmede alıkoyabilmek ve yetenekli yöneticileri yönetmek gittikçe daha zor hale gelecektir (Doğan, 2005, s. 365).

Otel işletmelerinde İKY'nin amacı, işgücünden etkin bir biçimde yararlanmak ve iş ortamını, çalışanların ve işletmenin ortak yararını sağlayacak biçimde düzenlemektir. Bu bakımdan otel işletmelerinde İKY'nin başarısı, büyük ölçüde, çalışanların seçimine, işe alınmasına, gerekli eğitimin verilmesine, çalışan memnuniyeti sağlama etkinliklerine bağlıdır (Kozak, 1991). Başka bir ifadeyle otel işletmelerinde İKY iş analizi, insan kaynakları planlaması, çalışan bulma ve seçme, çalışan eğitimi, iş ve başarı değerlemesi, personelin ödüllendirilmesi, ücret yönetimi, endüstri ilişkileri, mesleki sağlık ve güvenliğin sağlanması ve sosyal yardım ve hizmetlerden sorumlu birimdir. Aynı zamanda İKY'nin temel fonksiyonları olan bu unsurların etkin bir şekilde yürütülmesi çalışanların ve dolayısıyla işletmenin verimli çalışmasını sağlayacaktır (Erdem, 2004). Bu işlevleri yerine getirirken, insan kaynakları yöneticileri oldukça titiz davranmak durumundadır. Otel işletmelerinde çalışanların görevi, müşterilere en iyi hizmeti sunmak, onları memnun etmek ve beklentilerini karşılamak olduğuna göre, en başta, işletmede çalışacak olan çalışanların işini sevmesi, kendini geliştirmek istemesi ve insan ilişkilerinde başarılı olması gerekir. Müşteriler, karşılarında asık suratlı mutsuzluğunu dışa vuran ve sevecen davranmayan birisini görmek istemezler. Tebessüm edemeyen, çevresiyle iletişim kuramayan, işini sevmeyen, insanların mutlu olmasından zevk alamayan ve basit problemlere pratik çözüm üretemeyen bir çalışanın otel işletmelerinde başarılı olması düşünülemez. Çünkü işin en belirgin özelliklerinden biri

de, çalışanın sürekli müşteriyle yüz yüze iletişim halinde olmasıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002).

Sonuçta çalışanların otel işletmeleri için önemli bir kaynak olduğu ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda turizm sektöründe yaşanan teknolojik gelişmeler bile bu gerçeği çok fazla değiştirememiştir. Çünkü otele gelen müşteri kendisine görevli bir kişi tarafından hizmet edilmesini bekleyen bir psikolojiye sahiptir. Ayrıca yatakların yapılıp odanın hazırlanması, yemek ve içeceklerin servis edilmesi, müşterilerin güler yüzle karşılanması vb. hizmetler ancak insan gücü tarafından yapıldığında anlamlı olmaktadır. Dolayısıyla, insanın insana hizmet ettiği bu sektörde çalışan personelin memnuniyet ve motivasyon seviyesinin yükseltilmesi önemli bir yönetim faaliyetidir (Kozak, 2004, s. 14).

İnsanın insana hizmet ettiği otel işletmelerindeki yoğun rekabetten dolayı; müşterilere sunulan hizmet kalitesinin artırılması için otelin fiziki yapılarından daha çok insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımıyla sağlanacağı anlaşılmıştır (Aşıkoğlu, 1997). Bu nedenle otel işletmelerinde çalışacak kalifiye çalışanları bulmak, eğitmek, gerekli motivasyonu sağlamak, tatmin edici bir ücret politikası uygulamak, iş disiplini sağlamak, verimliliği artırmanın yollarını aramak ve kısaca işletmenin stratejisi doğrultusunda ortak hedeflere yönlendirmek için “insan kaynakları yönetimi” biriminin çok etkin hale getirilmesi gerekmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005).

2.7.3 Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Yönelik Uygulamalar

Çalışanların işlerini etkin verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması, biçiminde tanımlanabilecek çalışan memnuniyeti, İKY'nin uygulamalarında en fazla ihmal edilendir (Barlı, 2007). Otel işletmeleri için son derece önem arz eden çalışan memnuniyetine yönelik yapılması gereken çalışma ve yaklaşımlar mevcuttur. İşletme yöneticilerinin bu mevcut yaklaşımları uygulamaları ile çalışanlarına işletmenin parçası olarak değer verildiğinin bir göstergesi olduğunu ortaya koyabilirler. Bunun için, çalışan memnuniyetini artırmaya yarayacak bu uygulamalar işletmelere ek, belki gereksiz olarak düşünülen harcamalar getirirse de ve kısa dönemde net kar olarak işletme kayıtlarına yansımaya da, çalışanın bağlılığını artırmak yoluyla işletmenin uzun vadede etkisini gösterecek bir yatırım aracı olması açısından önemlidir. Çalışan memnuniyeti sağlamanın bir başka nedeni de, memnuniyetin çalışanlarda olumlu duygular yaratması ve hep birlikte daha olumlu bir sosyal ortam içinde bulunma olanağının sağlanmasıdır. Memnun kişiler büyük olasılıkla başkalarını da memnun etmeye çalışacaklar ve oluşan olumlu atmosfer toplumdaki

her insanın yaşamına daha olumlu getiriler sağlayacaktır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 245-246). Bu çalışma ve yaklaşımlar aşağıda sıralanmıştır:

2.7.3.1 Çalışanların Tanınması

Otel işletmeleri her şeyden önce çalışanlarını tanımalıdır. Çalışanların özellikleri hakkında gerekli temel bilgilere sahip olmalıdır. Çalışanların dosyalarında, kişilik özellikleri, yetenekleri, başarı güduları ve hedefleri gibi temel bilgiler yer almalıdır. Diğer yandan çalışanın işletme içindeki gelişimleri yakından takip edilmelidir (Fındıkçı, 2009, s. 394). Özellikle otel işletmeleri çalışanları işe alırken, çalışanlara ait gerekli tüm evrakları temin ederek dosyalamalı ve tüm çalışanlarla ilgili veri tabanı oluşturmalıdır. Böylece çalışan, kendisinin işletme yönetimi tarafından tanındığı bilmesiyle, kendisinin işletme için değerli olduğu hissedecek, buna paralel olarak moral ve motivasyonu artacaktır.

2.7.3.2 Oryantasyon Eğitiminin Uygulanması

Oryantasyon eğitimi, çalışma yaşamına yeni başlayanlara veya işletme içinde görev konumları değişen çalışanlara uygulanan eğitimidir. Yeni işin gereği olarak, yeni bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması amacıyla uygulanan eğitsel programlardır. Bu eğitim ile işe yeni başlayan çalışanlar kaygılarını azaltacak, görev ve sorumluluklarını kavrayacak ve işletmeye daha verimli olacaklardır. Oryantasyon eğitimi aynı zamanda işe yeni başlayan çalışanların görevlerini daha hızlı bir şekilde öğrenmesine yardımcı olacak ve dolayısıyla kısa zamanda çalışma ekibinin değerli çalışanlarından biri olacaktır (Sommerville, 2007, s. 193-194).

Otel işletmelerinde verilen oryantasyon eğitimi şu konuları kapsar:

- Otel işletmesinin tarihçesi,
- Otelin vizyonu, kalite politikası ve hedefleri,
- Otel yönetimi ve örgüt şeması hakkında bilgi,
- Otelin oda sayısı, telefon ve fax numaraları,
- Otelin bar, restoran ve toplantı salonları,
- Otelin çalışandan beklentileri,
- Çalışana uygulanacak deneme süresi, ücret, sigorta, çalışma saatleri, yıllık izin, fazla mesai, disiplin sistemi, üniforma, personel yemekhanesi ve yemek saatleri, personel soyunma odaları, dinlenme saatleri, verilecek eğitimler, ayın ve yılın personeli, doğum günü kutlaması, performans değerlemesi ve kariyer planlaması hakkında bilgiler,

- Lojmanda kalacaklara lojman kullanım kuralları, personel servis ve güzergâhları hakkında bilgi,
- Genel hijyen kuralları,
- Müşteri memnuniyeti konuları,
- Son olarak otel turu yaptırılarak otel birimleri gezdirme ve tüm departman müdür ve şefleri ile tanıştırma.

Otel işletmesine yeni başlayan çalışanlara bu eğitimin verilmesiyle, çalışanların işletmeye daha kısa sürede alışmaları sağlanacak, dolayısıyla çalışanlardan daha yüksek verim alınacaktır. Çalışanda işletmeye daha çabuk uyum sağlayacak, bu durumda kişinin moral ve motivasyonu artarak iş memnuniyet seviyeleri yükselecektir.

2.7.3.3 Çalışanlara Mesleki Eğitimlerin Verilmesi

Mesleki eğitim, bir işletmedeki çalışanın işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini artırarak, şimdiki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim veya eylemdir. Başka bir ifadeyle mesleki eğitim, çalışan açısından iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için işletme tarafından planlanmış çabayı yansıtır (Bingöl, 2006, s. 239). Otel işletmeleri, çalışanlarının işe girişinden işten ayrılıncaya kadar geçen süre içerisinde çalışanların kendi alanında uzmanlaşmasını sağlamak, mesleki sorunları çözme becerisi geliştirmek, iş verimini ve hizmet kalitesini artırmak ve motivasyonu sağlayarak iş memnuniyet seviyelerini yükseltmek amacıyla eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek yıllık eğitim planları oluşturur.

Otel işletmeleri çalışanlarına yönelik vereceği mesleki eğitim ile çalışanların kendilerini alanlarında geliştirmelerine ve buna paralel olarak performanslarının yükselmesine, örgütsel bağlılık ve verimliliklerinin artmasına, işgücü devir hızının düşmesine ve bütün bunların sonucu olarak iş memnuniyet düzeylerinin yükselmesine neden olacaktır.

2.7.3.4 Personel El Kitabı

Otel işletmeleri çalışanların işletmeyi daha iyi tanıyabilmeleri ve işletmenin hedef, amaç, vizyon ve misyonunu öğrenmeleri için "Personel El Kitabı" hazırlar ve bu el kitabını işe yeni başlayan tüm çalışanlarına verir.

Çalışma El Kitabı sayesinde, işe yeni başlayan çalışanlar işletmenin politikaları ile işletmede uygulanan ve belirlenmiş çalışma prosedürleri daha kolay anlar ve öğrenebilir.

Çalışma El Kitabı, çalışanın herhangi bir sorusu ve problemi olduğunda başvurabileceği önemli bir kaynaktır. Bu kitap çalışanın sadece işletme politika ve çalışma prosedürlerini anlamasını sağlamaz, aynı zamanda hem çalışanların kendi aralarında ve üst yönetimle ilişkilerinde olası anlaşmazlıkları da önler, hem de çalışanların moral ve motivasyonlarının artmasını sağlar. Moral ve motivasyonu artan çalışanın muhtemelen iş memnuniyet seviyesi de yüksek olacaktır (Sommerville, 2007, s. 118).

2.7.3.5 Ödüllendirme

Ödüllendirme, otel işletmelerinde yüksek düzeyde çalışma performansı elde etmek, çalışanı motive etmek, çalışanların otel operasyon faaliyetlerine gösterdiği ilgi ve katılımı artırmak ve çalışanların memnuniyet düzeylerini yükseltmek için uygulanan bir sistemdir. Ödüllendirme sistemi terfi, ayın personeli ve yılın personeli seçimlerini kapsamaktadır.

Otel işletmeleri boş pozisyonlara personel alırken öncelikle otel içindeki çalışanları değerlendirmelidir. İşletme içinde terfi verilirken objektif ve adil bir şekilde davranılmalıdır. Performans değerlendirmelerinde başarılı sonuçlar almış, otel içi verilen eğitimlere katılmış ve başarılı olmuş, disiplin cezası almamış ve deneyimli çalışanlara terfi verilmelidir. Yine her ay, her departmandan bir çalışanı “Ayın Personeli” seçmeli ve maddi ödül verilmelidir. Yıl sonunda ise seçilen ayın personelleri içinden “Yılın Personeli” seçimi yapılmalı, seçilen kişiye para ödülünün yanında sertifika veya plaket verilmelidir. Diğer taraftan 5, 10, 15, 20 ve 25. yılını dolduran çalışanlara da plaket ve para ödülü verilmelidir. Bu ödül sisteminin otel işletmelerinde adaletli bir şekilde uygulanması hiç şüphesiz çalışanların en başta moral, motivasyon, performans ve verimliliklerini artıracığı gibi iş memnuniyetlerine olumlu yönde katkıda bulunacaktır.

2.7.3.6 İzinler

Hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin operasyon faaliyetlerinin gereği çalışanlar yorucu ve yoğun tempoda çalışmak durumundadırlar. Dolayısıyla bu çalışanların haftanın, ayın ve yılın bazı dönemlerinde izin kullanmaya ve dinlenmeye ihtiyacı vardır. Çoğu otel işletmelerinde özellikle yüksek sezonda işlerin çok yoğun olması sebebiyle çalışanlara haftalık izin hakkını vermedikleri bilinmektedir. Haftalık iznini kullanamayan çalışanların yorgunluk ve bıkkınlıktan dolayı iş performansları ve verimlilikleri düşmektedir. Bu da iş memnuniyetsizliğine neden olmaktadır.

Otel işletmeleri çalışanların haftalık izin haklarının yanında, yıllık ücretli izin, resmi tatil izinleri, evlilik izni, doğum izni, kadın çalışanlara emzirme izni, idari izinler ve ücretsiz izinlerini de, işletmenin operasyon faaliyetlerini aksatmayacak şekilde gerektiği durumlarda kullandırmalıdır. Özellikle otel işletmelerinde göze çarpan yıllık ücretli izin, hak eden tüm çalışanlara verilmelidir. Dolayısıyla yasal hakkını alan çalışanlar da, işletmenin kendisine değer verdiği hissi oluşarak işletmeye bağlılıkları ve iş memnuniyetleri de artacaktır.

2.7.3.7 Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi

Otel işletmesinin operasyon faaliyetleri gereği yoğun bir tempoda çalışanların çoğunlukla asosyal bir yaşamları vardır. Bunun bilincinde olan otel yöneticileri çalışanlarına yönelik düzenleyeceği sosyal aktivitelerle, çalışanlarını biraz olsun iş stresi ve temposundan uzaklaştırarak moral ve motivasyonlarının düşmesini engel olurlar. Otel işletmelerinde uygulanabilecek sosyal aktiviteleri şu şekilde sıralanabilir:

- Her ay doğum günü partisi düzenleyerek, o ay içinde doğum günü olan çalışanların, pasta kesilerek “Doğum Günü Kutlama”sının yapılması,
- Her yılsonu “Personel Gecesi” düzenlenmeli,
- Her ay bir kez öğle yemeği arasında çalışanlara “Barbekü Partisi” yapılmalı,
- 23 Nisan ve okul öncesi ilköğretime giden çalışanların çocuklarının katılımı ile “Personel Çocuk Partisi” yapılmalı,
- Otel operasyon faaliyetlerinin yoğun olmadığı dönemlerde departmanlar arası turnuvalar (futbol, basketbol, voleybol gibi) düzenlenmeli
- Her departman yöneticisi her ay işlerin yoğun olmadığı bir günde tüm departman çalışanlarının katılımı ile “departman yemeği” düzenlemeli,

2.7.3.8 Öneri Sistemi

Otel işletmeleri, maliyeti azaltma, kaynak yaratma, yöntem geliştirme, müşteri memnuniyetini yükseltme ve çalışan motivasyonu ve memnuniyetini artırmak için öneri sistemi uygulayabilirler. Bu sistemin uygulanmasıyla otel işletmelerinde tüm çalışanların yaratıcı/yapıcı fikir ve katılımlarının teşvik edilmesiyle sürekli iyileştirme çerçevesinde iş mükemmelliğe ulaşır.

Çalışanlar tarafından verilen öneriler otel yönetimince değerlendirilirken, önerilerin otelin ve çalışanların hedeflerine uygunluğu, amaca yönelik olması, yatırım gereksinimi ve fayda-maliyet gibi kriterler göz önünde bulundurulur. Haftalık toplanan öneriler departman müdürleri toplantısında incelenerek elemeye tabi tutulur. Elemeyi geçen öneriler “Öneri Havuzu”na alınarak kaydedilir. Kayıt edilen öneriler, değerlendirildikten sonra

gerekçeleriyle birlikte öneri sahibine yazılı olarak bildirilir. Uygulanabilir bulunan öneriler için verilecek puan başına ödül miktarı otel yönetimi tarafından belirlenir. Örnek puanlama sistemi Tablo 2.3'te verilmiştir.

Tablo 2.3 Otel İşletmelerinde Öneri Sisteminde Uygulanan Puan Sistematiği

Sonucuna bakılmaksızın getirilen her öneri için	02 Puan
“Öneri Havuzu”na girmesi durumunda	10 Puan
Ekip kurularak bulunan önerinin uygun bulunması durumunda	20 Puan
Bireysel olarak bulunan önerinin uygun bulunması durumunda	30 Puan
Ekip kurularak bulunan önerinin uygun bulunması ve ekibin çözümde katkıda bulunması durumunda	40 Puan
Bireysel olarak bulunan önerinin uygun bulunması ve ekibin çözümde katkıda bulunması durumunda	50 Puan

Kaynak: Papillon Hotels Kurumsal El Kitabı

Puan sistematiğine göre her çalışan, yıllık olarak puan toplar. Bu puanların yönetim tarafından belirlenmiş olan katsayılarla çarpımı sonucunda oluşan para miktarı kadar çalışana ödeme yapılır.

Bu sistemde, çalışanların fikirlerine önem verilerek yönetim kararlarına katılımın sağlanması, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve ödüllendirilmesi şüphesiz çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırarak, iş memnuniyet seviyelerini de yükseltecektir.

2.7.3.9 Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi

Performans yönetimi, kurumsal hedefler konusunda ortak bir anlayış oluşturan ve kurumsal hedefler ile bireysel hedefler arasında koordinasyonu sağlayarak, her iki hedefe ulaşmasını koordine eden bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle işletme içinde yüklenilen rol ve sorumlulukları daha somut ortaya çıkaran devamlı bir süreçtir. Personeli etkin çalışmaya motive eder.

Performans değerlendirmelerindeki amaç, çalışanların sergilediği performansın yöneticisiyle birlikte gözden geçirilerek, çalışanın zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilmesi, zayıf yönlerinin güçlendirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi ve güçlü yönlerinden azami fayda elde edilebilmesi, çalışana kişisel ve mesleki gelişimi için hedefler verilmesidir.

Performans değerlendirme her çalışan için uygulanır ve değerlendirme sonucuna göre çalışanlara puan verilir. Performans değerlendirilmelerinde çalışan için kullanılacak örnek değerlendirme tablosu Tablo 2.4’te verilmiştir.

Tablo 2.4 Çalışan İçin Değerlendirme Tablosu

Personel İçin Değerlendirme Tablosu	
27-49	Beklentinin altında
50-69	Orta seviyede
70-90	Başarılı
91-108	Üstün Başarılı

Kaynak: Papillon Hotels Kurumsal El Kitabı

Otel işletmelerinde performans yönetiminin ve değerlendirilmesinin uygulanması ile;

- Belirlenen ölçüm tekniklerine göre çalışanlar adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmeleri yolunda kurumsal hedeflere ulaşması,
- Çalışanların iş memnuniyetinin artırılması,
- Yöneticilerin Eğitim ve Rotasyon konularında yönlendirilmesi,
- Ücret ve kariyer kararları için objektif bilgi elde edilmesi,
- Kişisel gelişim planı, eğitimler, ücret, ödül yönetimi ve kariyer planlamaya baz teşkil edecek bir değerlendirme sürecinin oluşturulması,
- Personelin başarılarının ve performanslarının tanınması ve ödüllendirilmesi sağlanır.

2.7.3.10 Çalışan Memnuniyet Anketi

Otel işletmeleri düzenli aralıklarla, çalışanlarının iş memnuniyetinin ölçüldüğü anket çalışmasını düzenlemelidir. Çalışanlarının iş memnuniyet düzeylerini sürekli araştıran otel işletmeleri, çalışanları ile arasında bir bağ oluşturur. Çalışanlardan gelecek düzenli bilgi akışı ile çalışanların istek ve ihtiyaçları, yaşadıkları sorunlar ve iş memnuniyet düzeyleri hakkında kapsamlı bir veritabanı elde edilmiş olur. Böylelikle otel işletmeleri çalışanların iş memnuniyetsizliğine sebep olabilecek faktörleri ortaya çıkarır ve gerekli düzeltici tedbirleri alarak çalışanların memnuniyet seviyelerinin artırma yoluna giderler.

2.7.3.11 Sosyal Yardımlar

Otel işletmelerinde çalışanların evlenmesi, kadın çalışanın doğum yapması veya erkek çalışanın doğum yapması ve çalışanların birinci derece akrabalarının (anne, baba, kardeş, eş, çocuk) ölümü halinde, otel işletmesinin bu çalışanlara maddi olarak destekte bulunmalıdır. Bu tip uygulamalar çalışanların bağlılığını ve iş memnuniyetini artırır.

2.7.3.12 Çalışana Sunulan Ek İmkânlar

Otel işletmeleri çalışanlarının moral ve motivasyonlarını düşürmemek ve iş memnuniyet düzeylerini artırmak için onlara iyi bir çalışma ortamı sunmalıdır. Çalışan memnuniyeti artıran bu uygulamalar şu şekilde sıralanabilir:

- Her çalışana iki takım üniforma temin edilmeli ve günlük değişim imkânı sağlanmalı,
- Çalışanlara çıkan yemekler haftalık menüler dahilinde dört çeşit çıkmalı ve hijyenik ve lezzetli olmalı,
- Personel soyunma odaları düzgün ve günlük olarak temizlenmeli,
- Kapalı alanlarda çalışanlar için havalandırma ve ısıtma sistemi kurulmalı,
- Lojmanda konaklayacak çalışanlar için rahat ve konforlu konaklama imkânı sağlanmalı,
- Otel çalışanlarının yakınlarına otel kullanımları için indirimler yapılmalı,
- Personel servisleri düzenli olmalıdır. Zamanında hareket etmeli ve güzergâhı tüm çalışanların ikamet ettikleri yerlerden geçecek şekilde ayarlanmalı,
- Çalışanlar hastalık ve rahatsızlık durumlarında ücretsiz doktor hizmeti verilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Çalışan memnuniyeti, hem işyerinde çalışan insanlar hem de işletme yöneticileri için geniş kapsamlı bir konudur. Özellikle 1930'lu yıllardan sonra iş yerlerinde çalışanın değeri, daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş doyumunu gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmış ve teori geliştirilmiştir (Pelit ve Öztürk, 2010).

İş memnuniyeti ile ilgili yaklaşık 6000'in üzerinde çalışma yapıldığı bilinmektedir (Toker, 2007). Turizm sektöründe iş memnuniyetine yönelik araştırmalar 1980'li yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan çalışan memnuniyetinin birçoğunda, çalışanın iş memnuniyetine etki eden faktörler ve bu faktörlerin memnuniyet üzerindeki etki dereceleri incelenmiştir.

Lee ve Way (2010) Amerika'nın bazı bölgelerinde bulunan otellerde 489 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışanların genel iş memnuniyetini etkileyen beş faktör (İş ortamı, işin kendisi, yönetim tarzı, ücret ve kişisel durum) elde etmişlerdir. Çalışma sonucunda kişisel durum faktörü hariç diğer faktörlerin çalışanların genel iş memnuniyetini önemli derecede etkilediği ortaya koymuşlardır. Kişisel durum faktörünün çalışan memnuniyetine önemli bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Sledge ve arkadaşları (2011) Hollanda, Meksika ve Kanada'daki hizmet işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışan memnuniyetinin iç ve dış etkenlerin bir sonucu olduğunu ve çalışanların iş memnuniyetine beş faktörün (beceri çeşitliliği, işin yapısı, işin önemi, özerklik ve geri bildirim) etki ettiğini öne sürmüşlerdir.

Lam ve arkadaşları (2001), Hong Kong'daki otellerde yaptığı çalışmada; çalışanların kişisel özellikleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkileri araştırmışlar ve analiz sonuçlarına göre, altı iş tanımlama özelliği (iş arkadaşları, ücret, terfi, yöneticiler, işin kendisi ve genel olarak iş) tespit edilmiş ve çalışanların kişisel özellikleri ile memnuniyet arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özellikle işe yeni başlayanlarla eğitim düzeyi yüksek

çalışanlar için eğitim ve geliştirme programları ile toplam kalite yönetimi yaklaşımı boyutlarında memnuniyet düzeylerinin artabileceği sonucuna varmışlardır.

Akçadağ ve Özdemir (2005) İstanbul’da dört ve beş yıldızlı olmak üzere yirmi üç adet otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada; çalışanların işyerlerinin sosyal beklentilerini karşılama, işyerine bağlılık düzeyi, fazla mesai ücretleri, performans temelli ödüller, adil terfi olanakları, çalışma saatleri, çalışma koşulları ve işyerindeki dostluk ve arkadaşlık ilişkileri çalışanları yüksek düzeyde memnun ettiği sonucuna varmışlardır. Diğer taraftan işleriyle ilgili olarak ise; işlerindeki verimlilik düzeyleri, işleriyle ilgili kararlara katılım, işlerini sevme düzeyi, işlerinin değer yargılarına uygunluk, işleriyle ilgili yeniliklere uyum sağlama becerilerini tatmin edici bulmaktadırlar. Ancak, işlerini kaybetme olasılığı ve iş ilişkilerinin aile ilişkilerini olumsuz etkilemesi, çalışanları tedirgin ettiği de tespit edilmiştir.

Kuşluvan ve Kuşluvan (2005) Nevşehir’de faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerinde, iş memnuniyetini belirleyen iş ve işletme ile ilgili değişken kümelerinin (gruplandırılmış değişkenlerin) iş memnuniyetini açıklamadaki görece önemini ortaya koymak amacıyla, otel işletmelerinde çalışan memnuniyetini belirleyen değişken kümelerini kapsayan bir model geliştirmişler ve bu değişken gruplarının iş memnuniyeti üzerindeki görece önemini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, otel çalışanlarının iş memnuniyeti üzerinde en çok etkiye sahip değişken kümelerinin sırasıyla, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve sosyal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın stres veya rol faktörleri, işin özellikleri ve fiziksel ortam ile ilgili değişken kümelerinin iş tatminini açıklama açısından önemli olmadığı ortaya çıkmıştır.

Chuang ve arkadaşları (2009) Las Vegas’daki yirmi beş Casino Hotel çalışanları üzerinde çalışanların iş memnuniyetine etki eden iç (işin kendisi, sorumluluk ve büyüme-tanınma) ve dış faktörleri (yöneticiler, kişilerarası ilişkiler, çalışma şartları, ücret ve işletme politikaları) araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre; otel çalışanların genel iş memnuniyet düzeyleri iyi olduğunu, iş memnuniyetine en fazla etkiyi iç faktörler içinde “işin kendisi” boyutu, dış faktörler içinde ise “yöneticiler” boyutu olduğu ortaya çıkmıştır. İş memnuniyetine en az etkiyi iç faktörler arasında “büyüme ve tanınma” boyutu ile dış faktörler arasındaki “işletme politikaları” boyutu yapmaktadır.

Toker (2007), İzmir bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, çalışanların memnuniyetine etki eden 5 faktör bulmuştur: İş arkadaşları, yönetim, ücret, yükselme ve işin yapısı. İşin yapısı boyutu memnuniyete en fazla etki eden boyut olarak ortaya çıkarken, ücret boyutu ise en az etkiyi yapmıştır.

Akıncı (2002) Antalya bölgesinde faaliyet gösteren dokuz otel işletmesi çalışanları üzerinde bir araştırma yapmıştır. Çalışmada yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-çalışan uyumu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişilerarası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar, çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörler olarak bulunmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin, çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Örgütlerin çalışanlara sağladığı örgütsel olanaklar artıka, çalışanların iş memnuniyeti düzeylerinin yükseldiği saptanmıştır. Örgüt yapısının işleyiş boyutu ile çalışanların iş memnuniyeti düzeylerini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kaya (2007) Doğu Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda, çalışan memnuniyetine etki eden 8 faktör bulmuştur. Bunlar: İletişim ve bütünlük, terfi, amirler, işin doğası (fiziksel olmayan faktörler), işin doğası (fiziksel faktörler), ücret ve ek imkânlar, özgürlük ve yönetim'dir. Memnuniyete en fazla etkiyi iletişim ve bütünlük boyutu, en az etkiyi ise terfi boyunu yapmıştır. Ayrıca çalışanların davranışları üzerinde psiko-sosyal faktörlerin ekonomik faktörlerden daha etkili olduğu da tespit edilmiştir.

Tian ve Pu (2008) Çin'deki oteller üzerinde yapmış olduğu çalışmada; Çin'deki otel çalışanlarının memnuniyet seviyelerinin düşük olduğunu, çalışan memnuniyetinin yaş ve cinsiyete göre değiştiğini, çalışan memnuniyetine en önemli katkıyı "çalışanlar için mesleki gelişim fırsatları" ile "otellerin uzun dönemde büyüme beklentisi" boyutların yaptığını saptamışlardır. Yazarlar, cinsiyet ve yaş ayrımcılığını ortadan kaldırmaları gerektiğini ve hem parasal hem de manevi ödülleri geliştirmeleri gerektiğini, Çin'deki otel yöneticilerine önermişlerdir.

Yang (2010) Tayvan'daki on bir uluslar arası otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, iş memnuniyetinin sonuçlarını incelemiş ve çıkan sonuçlar: rol çatışması, tükenmişlik, sosyalleşme ve işin özerkliği çalışanların iş memnuniyetine önemli etkileri bulunmakta, buna ilave olarak ta çalışan memnuniyeti örgütsel etkinlik açısından psikolojik sonuçlara önemli katkılar yaptığı tespit edilmiştir.

Öztürk ve Alkış (2011) Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir’de bulunan otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların iş memnuniyetine “çalışanın sosyal yaşantısı” ve “terfi imkânları” faktörlerinin etki ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca otel işletmelerinin “başarının takdir edilmesi, sorumluluk verilmesi, ilerleme ve gelişme olanaklarına destek olunması, iş güvencesi verilmesi ve sosyal yaşantıları” için gerekli olan asgari şartları sağlamak suretiyle çalışanların memnuniyetini sağlamanın mümkün olabileceğini belirtmiştir.

Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008)’ın Didim’deki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına yapmış olduğu araştırmada kültürel güç, hizmet kalitesi ve müşteri değeri çalışanların iş memnuniyetini etkileyen en önemli unsurlar olarak bulunmuştur. Tarlan ve Tütüncü (2001) beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, çalışanların iş memnuniyetine en fazla etkiyi iş arkadaşları ve ücret faktörlerinin yaptığını belirtmişlerdir. Uçkun ve arkadaşları (2004) Akçakoca’da faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerindeki çalışmasında, otel çalışanlarının iş memnuniyetini etkileyen hiçbir faktörde (terfi, fiziksel olanaklar, çalışma ve sosyal olanaklar, ücret, iş arkadaşları ve yönetim) iş memnuniyeti sağlayamadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle ücret faktörü çalışanların memnuniyetsizliğinde ilk sırada yer almıştır.

Aksu ve Aktaş (2005) Türkiye’nin en önemli turizm merkezi Antalya’da otellerin orta ve üst kademeli yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin uzun çalışma saatleri, kötü çalışma koşulları, çalışanlar arasındaki uyumsuzluk ve yetersiz maaş olmasına rağmen, orta ve üst kademeli yöneticilerin genel iş memnuniyetinin iyi bir düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışkan ve Tepeci (2008) Antalya, Bodrum ve Kapadokya bölgelerinde faaliyet gösteren on iki otel işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada; otel işletmelerinde ortaya çıkan yıldırma davranışlarının iş memnuniyetine etkilerini incelemişlerdir. Yıldırma davranışlarını beş boyutta sınıflandırmışlardır: (1) kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar, (2) sosyal ilişkilere saldırılar, (3) cinsel taciz ve itibara saldırı, (4) kişinin sağlığına doğrudan saldırılar ve (5) etnik köken ve dini görüşle alay etme. Bu yıldırma davranışlarının da çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada yıldırma davranışlarının özellikle çalışanların işte kalma niyetlerini olumsuz yönde etkilediği de belirtilmiştir.

Çevrigen ve Üngören'in (2009) yapmış olduğu bir çalışmada etik iklim ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmış, buna göre çalışanların algıladıkları pozitif etik iklimin, çalışanların iş memnuniyetlerini artırdığı istatistiksel olarak belirlenmiştir.

Sy ve arkadaşlarının (2006) aynı restoran zincirinin dokuz farklı bölgede bulunan şubelerinde toplam 187 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre, duygusal zekâ ile çalışan memnuniyeti ve performansları arasında olumlu yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Lee ve Ok (2012) Amerika'daki otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, duygusal zekânın, duygusal emeğin iki farklı biçimine (duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk) dolaylı ve direkt etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda; duygusal zekânın duygusal çabaya olumlu yönde direkt etki ettiği ve kişisel başarının doğrudan duygusal uyumsuzluk ve yabancılaşmayı olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda duygusal zekânın dolaylı olarak çalışan memnuniyetini etkilediklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan duygusal çaba kişisel başarıya doğrudan çalışan memnuniyetine dolaylı yollardan etki ederken, duygusal uyumsuzluk yabancılaşmaya doğrudan, çalışan memnuniyetine ise dolaylı yollardan etkilediğini sonucuna da ulaşmışlardır. Son olarak ta kişisel başarının yabancılaşma-çalışan memnuniyeti arasında dolaylı yollardan ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Didim'de beş otel işletmesinde toplam 122 çalışan üzerinde, örgüt kültürü ile çalışan memnuniyetinin ilişkisine yönelik yapılan bir çalışma sonucuna göre; örgüt kültürünün çalışan memnuniyeti üzerinde etkileri olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kültürel güç ve hizmet kalitesi ile müşteri değeri faktörlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde etkileri olduğu tespit edilmiştir (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008).

Kim ve arkadaşlarının (2009) Kore'deki 320 otelin çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, stresin çalışanların iş memnuniyetinde önemli bir etkisi olduğunun ve özellikle kadın çalışanlar ile yönetici katılımcılarının iş memnuniyet algılarının erkek çalışan ve yönetici olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kim ve arkadaşlarının çalışmasını destekleyen bir çalışmada O'Neill ve Davis (2011) tarafından New York, Washington, DC, Atlanta, Orlando, Chicago, Saint Louis, Kansas City, Denver, Los Angeles ve San Francisco eyaletlerinde faaliyet gösteren 164 farklı otel çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonucunda stresi bağlı olarak ortaya çıkan kişiler arası gerilimin çalışanların iş memnuniyet düzeylerini düşürdüğü ve işgücü devir hızını artırarak işletmelerin maliyetlerini artırdığı ortaya çıkmıştır. Chuang ve Lei (2011), Amerika'nın Nevada eyaletinde

faaliyet gösteren 25 otelde toplam 152 aşçı üzerinde stresin iş memnuniyetine etkilerini araştırmıştır. Otellerde 5 - 10 yıl arası çalışanlar, haftalık 60 saat çalışanlar, gece vardiyasında çalışanlar ve lisans mezunları stresten daha çok etkilendiklerini ve bunun sonucu olarak ta iş memnuniyet düzeylerinin düştüğü görülmüştür. Mutfak departmanında verilecek mesleki eğitim ve desteklerle aşçılar arasında stresin azaltılabileceği ve iş memnuniyetlerinin artırılabilceğini öne sürmüşlerdir.

Altay (2009), çalışan memnuniyeti ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, Antakya ve İskendurun bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların tükenmişlik alt boyutlarında cinsiyete göre farklılaşmakta, kişisel değişkenler açısından ise farklılaşmamaktadır. Diğer taraftan tükenmişliğin ortaya çıkmasında bazı iş memnuniyeti değişkenleri etki etmektedir. Çalışanların iş memnuniyetini sağlayabilen “İyi yapılan işin fark edilmesi”, “İşin çok yönlü olması” ve “Sorumluluk Miktarı” değişkenlerinde saptanan olumsuz gelişmeler tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına doğrusal olarak neden olmaktadır. Üngüren ve arkadaşları (2010) otel işletmelerinde çalışanların iş memnuniyeti ve tükenmişlik düzeylerinin tespit etmek amacıyla, Antalya ili Finike ve Kumluca ilçeleri sınırları içerisinde bulunan otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerinin orta seviyede olduğu ve çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığı saptanmıştır. Çalışan memnuniyeti ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu, yine memnuniyet ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, memnuniyet ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu araştırmanın diğer sonuçlarıdır. Dinler (2010) Isparta ili sınırları içinde faaliyet gösteren otel işletme çalışanlarının iş memnuniyetlerine yönelik yapmış olduğu tez çalışması sonucunda; cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, günlük çalışma saati, çalışma türü, haftada çalıştığı gün sayısı, ücret ve iş değiştirmeyi istememe durumunun çalışanların iş memnuniyetinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca çalışanların iş memnuniyet seviyeleri arttıkça tükenmişliğin de azaldığı saptanmıştır.

Kılıç ve Selvi'nin (2009) İstanbul'da faaliyet gösteren sekiz oteldeki çalışanlara, iş sağlığı ve iş güvenliğinin çalışanların iş memnuniyetine etkilerini incelemek üzere yapmış oldukları çalışmada; fiziksel, kimyasal, sosyo-psikolojik ve biyolojik faktörlerin çalışan iş memnuniyetine etki ettikleri ortaya çıkmıştır. İş memnuniyetine en büyük etkiyi biyolojik ve kimyasal risk faktörlerinin yaptığı görülmüştür. İş sağlığı ve iş güvenliği risk düzeylerinin

artması, çalışan memnuniyet seviyelerinin azalması sonucu beklenmektedir. Aynı çalışmada çalışanların cinsiyetlerine göre genel iş memnuniyet düzeylerine bakıldığında, erkek çalışanların memnuniyet düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yang (2008) Tayvan'da bulunan 61 uluslararası otel işletmelerinde toplam 428 çalışan üzerinde yapmış olduğu incelemede, sosyal etkileşimin örgütsel bağlılığı, iş memnuniyetini artırdığı ve işe yeni başlayanların mesleği bırakma eğilimlerinin azalmasında etkili olduğu ortaya koymuşlardır. Yine çalışmanın sonucunda, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine baskın bir rol oynadığı ve bağlılığın güçlendirilmesinde iş memnuniyetinin önemli bir yöntem olduğu belirtilmiştir

Örücü ve Esenkal (2005), şehir ve kıyı otellerini karşılaştırmak amacıyla Bandırma ve Erdek'te faaliyet gösteren birer otel işletmesi çalışanları üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerden ailevi ilişkiler ve mesleki bağlılık faktörlerinin her iki otelde etkili olduğu ancak, ödüllendirme faktörünün şehir oteli örneğini oluşturan Bandırma'da etkili olduğu görülürken, kıyı oteli örneğini oluşturan Erdek'teki otelde etkili olmadığı, aynı şekilde fiziki koşullar ve mesleki eğitim faktörlerinin kıyı oteli örneğini oluşturan Erdek'teki otelde etkili olduğu ancak şehir oteli örneğini oluşturan Bandırma'daki otelde etkili olmadığı görülmüştür.

Pelit ve Öztürk (2010) Türkiye'nin şehir ve kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren toplam 114 tane beş yıldızlı otel işletmesindeki 1854 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların özellikle ücret, kendi kararlarını uygulayabilme, işletme politikaları ve terfi olanakları gibi konularda iş memnuniyeti sağlayamadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca şehir otellerinde çalışanların iş memnuniyet seviyeleri sayfiye otellerinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve çalışanların iş memnuniyetlerinin eğitim düzeylerine göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır.

Gallardo ve arkadaşlarının (2010) önemli iki turizm bölgesi olan Andalusia (İspanya) ve Alvarge (Portekiz)'da otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, her iki bölgede de otel çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ve diğer çalışmaların aksine her iki bölgede de çalışan memnuniyetine en büyük etkiyi ücretin ettiğini ortaya koymuşlardır.

İnce (2008) Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulayan ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan dört ve beş yıldızlı otel işletme

çalışanları üzerinde yaptığı çalışma sonucunda; iş niteliği ve imaj, çalışma süresi, yönetsel ortam ve ücret faktörlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur. TKY uygulayan otel işletmesi çalışanları Toplam Kalite edilmesine olumlu bakarken, TKY uygulamayan otel işletmesi çalışanlarının ise liderlik faktörüne daha olumlu baktıkları belirlenmiştir.

Zhao ve arkadaşları (2011) Çin’de 26 otelde toplam 126 satış müdürleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışan memnuniyeti ile iş-aile çatışması ilişkisini incelemiştir. Çalışma sonucuna göre, global çalışan memnuniyeti değişkeni iki bileşene ayrılmaktadır: (1) duygusal tepki, (2) bilişsel değerlendirme. İş- aile çatışması ile çalışan memnuniyetinin duygusal tepki bileşeni arasında önemli derecede olumsuz yönde ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkarmışlardır.

Sledge ve arkadaşları (2008) çalışmasında, Brezilyadaki otel çalışanları üzerinde kültürün çalışan memnuniyetinde nasıl bir rol üslendiğini araştırmışlardır. Yazarların bu nitel araştırmasında Brezilya turizm sektörünün iş memnuniyetini değerlendirmek için Herzberg’in “Çift-Etmen Teorisi” kullanmışlar ve araştırma sonuçları teoriyi desteklemiş ve kültürün çalışanların iş memnuniyetlerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Fisher ve arkadaşları (2010) Meksika ve Çin’de faaliyet gösteren otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, çalışan davranış ve tutumlarının işletme performansı ile ilişkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre, bağlılık, iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin araştırılan otel gruplarının düşük ve yüksek performans doğrultusunda önemli farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bulguları olan bağlılık, çalışan memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri ile işletmelerin finansal performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu fakat müşteri memnuniyeti ile herhangi bir ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir. Gu ve Siu (2009) Macao’da faaliyet gösteren Casino Hotel şoförleri üzerinde, iş memnuniyeti ile iş performansı arasındaki ilişkinin tespiti ve iş memnuniyetinin iş performansını nasıl etkilediğini belirlemek için bir çalışma yapmışlar. Çalışma sonucuna göre, kişiler arası becerilerin zayıf olduğu ve çalışan memnuniyeti ile iş performansı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim fırsatları, ücret, ek imkânlar ve iş arkadaşları faktörleri çalışanların memnuniyetini etkilediği de tespit edilmiştir. Araştırmacılar çalışanların iş memnuniyetlerinin iş eğitimleri vererek artırılabilirliğini öne sürmüşlerdir.

Hwang ve Chi (2005) Tayvan’da uluslar arası otel işletmesi çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, iç pazarda çalışanların iş memnuniyetleri ile uluslar arası otellerin performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışma sonucunda, çalışan memnuniyeti ile otellerin performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit etmişlerdir.

Jang ve George (2012), Güney Amerika’da bulunan iki büyük otelde yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar üzerinde, polychronicity (aynı anda farklı iş yapan)’nin çalışan memnuniyeti üzerinde etkisini incelemişler ve çıkan analiz sonuçlarına göre, 2006 yılında Arndt ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmayı destekleyen, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Yani polikronik çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin arttığı sonucuna varmışlardır. Aynı çalışmada polychronicity’nin işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ilişkisi tespit edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, otel işletmenlerinin en değerli kaynağı olan çalışanların genel iş memnuniyet seviyelerini ölçmek, çalışanların iş memnuniyetine etki eden faktörleri ortaya çıkarmak, çalışanların kişisel özellikleri ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve turizm bölgelerine göre çalışanların iş memnuniyet düzeylerini karşılaştırmaktır. Bu çerçevede Antalya ili sınırları içinde bulunan Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

Turizm sektörünün önemli yapı taşı olan otel işletmelerinin başarısı bütünü ile çalışanların etkinliğine dayanmaktadır. Müşterilerle yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde, çalışanların hal ve hareketleri doğrudan hizmet kalitesine etki edeceğinden çalışanlar daha da değer kazanmışlardır. Buna bağlı olarak müşteri memnuniyetini benimsemiş otel işletmelerinde çalışanların memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Otel işletmelerinde sunulan hizmetin somut bir parçasını oluşturan ve işletmelerin başarılı olmasında önemli role sahip olan çalışanların memnuniyeti son derece önem arz etmektedir.

Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ancak eğitilmiş, kaliteli ve iş memnuniyet düzeyi yüksek çalışanlar tarafından sağlanabilmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin düşük olmasıyla, müşterilere tatmin edici düzeyde hizmet sunulması ve müşteri memnuniyeti sağlanmasının mümkün olmadığı bugüne kadar yapılan

araştırmalarda ortaya koyulmuştur. Bu nedenle otel şişletmeleri, mşişteri memnuniyeti sağlayarak karlılıklarını artırmak için çalışanlarına gereken değeri vermeli ve onların iş memnuniyetsizliğine neden olan faktörleri ortaya çıkararak gerekli tedbirleri almalı ve çalışanlarının iş memnuniyet düzeylerini yüksek tutmalıdırlar.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Otel alışanlarının cinsiyetleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2: Otel alışanlarının medeni durumları ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3: Otel alışanlarının eğitim düzeyleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 4: Otel alışanlarının sektörde çalışma süreleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 5: Otel alışanlarının işyerinde çalışma süreleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 6: Otel alışanlarının hukuki statüleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 7: Otel alışanlarının gelirleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 8: Otel alışanlarının yaş grupları ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 9: Otel alışanlarının çalıştıkları bölge ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 10: Çalışanların iş memnuniyetine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 11: Çalışanların cinsiyetleri ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 12: Çalışanların medeni durumları ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 13: Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 14: Çalışanların yaş grupları ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 15: Çalışanların sektörde çalıştıkları süre ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 16: Çalışanların çalıştıkları bölge ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

3.4.1. Ölçeğin Hazırlanması

Araştırmada ilk olarak otel işletmelerinde çalışan memnuniyetine yönelik çalışmalar ve kullanılan ölçekler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; Minnesota Memnuniyet Ölçeği, İş Tanımlama Ölçeği ve İş Tatmin Ölçeği incelemeye alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucu 1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından oluşturulan ve 1985 yılında E.Spector tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeğinin örnek alınmasına karar verilmiştir (Ek – 1, İş Tatmin Ölçeği). Bu ölçeğin örnek alınmasının nedeni, daha çok insan odaklı hizmet işletmelerinde kullanılması ve çalışan memnuniyetine etki eden boyutların tam olarak ölçek içinde bulunmasıdır. Ölçekte yer alan maddelerin otel işletmesi çalışanlarına uyumluluğu irdelenmiş ve danışman öğretim üyesi başta olmak üzere Belek bölgesinde faaliyet gösteren iki otelin üst düzey yöneticilerinin de görüşleri alınarak bazı maddeler ölçekten çıkarılmış, geri kalan maddelerin de yapısı değiştirilmiştir. Aynı zamanda diğer iki ölçeğin (Minnesota Memnuniyet ve İş Tanımlama Ölçeği) maddeleri de irdelenmiş ve otel işletmesi çalışanlara uyumlu olan maddeleri de ölçeğe eklenmiştir. Sonuçta, orijinali 36 maddeden oluşan ölçek, yapılan bu değişiklikler sonucu 46 madde olarak geliştirilmiştir (Ek – 2, Geliştirilen Ölçek).

Bu şekilde geliştirilen ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla uygulamadan önce bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışma 2012 yılı Haziran ayında araştırma kapsamı dışında kalacak olan Belek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinde 46 kişilik çalışan grubu üzerinde uygulanmıştır. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere, sosyal bilimler için geliştirilmiş bir istatistik paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmış ve analiz sonucunda ölçeğin bir bütün olarak güvenilirliği $\alpha = 0,927$ bulunmuştur. Bulunan bu değer kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Altunay vd., 2010, s. 124).

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların kişisel özellikleri ile ilgili 13 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların iş memnuniyetlerine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik 46 ifade yer almaktadır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili ifadeler toplam dereceleme ölçeği (1: Kesinlikle katılmıyorum,... 5: Kesinlikle katılıyorum)

ile kişisel özelliklerine yönelik ifadelerin bir kısmı açık uçlu, bir kısmı da kapalı uçlu olarak sorulmuştur.

3.4.2. Araştırmanın Evreni-Örnekleme ve Sınırlılıkları

Çalışmanın evrenini, Antalya ili sınırları içinde, Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Özellikle dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni, yüksek sayıda çalışan istihdam etmeleri ve sektörde genel olarak bu işletmelerin kurumsallaşmış olmaları nedeniyle çalışanlarına ve onların memnuniyetine önem vermeleridir.

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre araştırma kapsamındaki bölgelerde 703 adet otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu otel işletmelerinin 166 âdetini dört yıldızlı, 219 âdetini ise beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır (www.antalyakulturturizm.gov.tr). Tüm bu otellere ulaşmak imkânsız olduğundan, başta bazı uzman öğretim üyeleri olmak üzere, eğitime ve turizm sektöründeki çalışanlara değer veren İNKAY Derneği başkanının ve bazı turizm danışmanlarının yönlendirmeleri ve tavsiyeleri sonucu toplam 27 otel işletmesinin İK müdürleriyle görüşülmüştür. Görüşülen otel işletmelerinden 18'i çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Diğer 9 otel işletmesinin İK müdürleri iş yoğunluğu ve yönetim kurullarının bu tür çalışmalara katılmama kararlarını ileri sürerek çalışmaya katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan otel işletmelerinin 10 adedi beş yıldızlı geri kalan 8 adedi dört yıldızlı otel işletmeleridir. Bu otellerden 5 adedi Kemer bölgesinde, 3 adedi Belek bölgesinde, 4 adedi Alanya bölgesinde, 5 adedi Side-Manavgat bölgesinde ve 1 adedi de Lara-Kundu bölgesinde faaliyet göstermektedir. Çalışma, 2012 yılı Haziran - Temmuz aylarında yapılmış ve çalışmaya katılan 18 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri İK müdürlerine bu çalışmanın sonuçları da kendilerine bildirilmiştir.

Evrendeki çalışan sayısını saptamak amacıyla, çalışmanın yapıldığı 18 otelin İK müdürlerinden çalıştırdıkları personel sayılarına yönelik bilgi istenmiştir. Alınan bilgiye göre, bu otellerde yaklaşık olarak 4.250 kişinin istihdam edildiği saptanmıştır. Ancak, görüşülen otel işletmelerinin İK müdürleri bu sayının iş durumu ve yoğunluğa bağlı değişkenlik gösterdiğini, dolayısıyla net bir rakam veremeyeceklerini de belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamına dâhil olan otel işletmeleri İK müdürlerine dağıtılan 2500 adet anket formununun 1414 adedi geri dönmüştür. Bu durum ise %56 oranında bir anket geri dönüş oranını ifade etmektedir. Anketlerden 375 adedi ise yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı

ve çalışanların bilinçsizce doldurduğu tespit edildiği için değerlendirmeye alınmamıştır. Geri kalan 1039 anket ise değerlendirmeye alınmıştır.

3.4.3. Verilerinin Toplanması

Örneklem kapsamında yer alan 18 otelin İK müdürleri ile öncelikle telefonla randevu alınarak şahsen ziyaret edilmiştir. Yapılan görüşmelerde çalışmanın ve konunun önemi anlatılmış ve otel yöneticilerin de çalışan memnuniyetine önem verdiği kanısına varılmıştır. Anketlerin, tüm otel çalışanları tarafından doldurulması rica edilerek anket formları elden teslim edilmiştir. Çalışanlar tarafından cevaplanan anket formları otellerin tümünden posta yoluyla teslim alınmıştır.

Anketlerin geçerli ve güvenli bir şekilde cevaplanmasını sağlamak, sağlıklı veriler elde edebilmek ve çalışanlara çalışma ilgili gerekli duyurunun yapılarak anketlerin gönüllü olarak cevaplanması amacıyla otellerin İK yöneticileri ile gerekli işbirliği yapılmıştır. Çalışmaya katılan otellerin İK yöneticilerinden; bazı otel işletmelerinde anketlerin eğitim toplantılarında, bazı otel işletmelerinde ise personel yemekhanesinde doldurulduğu bilgisi alınmıştır.

3.4.4. Verilerinin Analizi

Çalışmaya katılan otellerdeki çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan bir istatistik paket programına girilmiştir. Araştırmanın analizlerine geçilmeden önce istatistik otoriterlerince tavsiye edildiği şekilde, artık (sapma, residual) değerler üzerinden artı eksi ± 3 standart sapma dışında kalan uç değerlerin (outliers) olup olmadığına bakılmış ve aralık dışında kalan değişkenler (toplam 169 değişken) analizden çıkarılmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2001, s. 94). İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik kapsamında ele alınmıştır. Çalışmada öncelikle çalışanların kişisel özelliklerinin belirlendiği frekans dağılımları yapılmış ve daha sonra çalışanların iş memnuniyetine yönelik algılarının ortalamaları ile genel iş memnuniyet düzeyleri belirlenmiştir. Sonrasında verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir.

Değişkenleri daha geçerli ve güvenli bir biçimde belirlemek amacıyla, çalışan memnuniyeti ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Sonrasında araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Bu amaçla t testi ve tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

3.5.1. Çalışanların Kişisel Özelliklerine Yönelik Değerlendirmeler

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel ve sosyo özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alıp almadığı, geliri, medeni durumu, işletmeye olan bağı, yabancı dil durumu, sektörde çalıştığı süre, işyerinde çalıştığı süre, çalıştığı departman ve işletmedeki statü gibi sorular yöneltilmiştir. Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen bulgular Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 1 Katılımcıların Kişisel ve Sosyo Kültürel Özellikleri

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Erkek	598	69	Evli	347	40
Kadın	272	31	Bekâr	523	60
Toplam	870	100	Toplam	870	100
Yaş	n	%	Eğitim Düzeyi	n	%
20’nin altı	155	18	İlköğretim	271	31
20 – 29 arası	385	44	Lise	436	50
30 – 39 arası	226	26	Ön Lisans	71	8
40 – 49 arası	88	10	Lisans	91	11
50’nin üstü	16	2	Toplam	869	100
Toplam	870	100	Statü/Görev	n	%
Yabancı Dil	n	%	Departman Müdürü	19	2
Hiç Bilmiyorum	347	40	Departman Çalışanı	785	90
Bir Yabancı Dil	314	36	Stajyer	66	8
İki Yabancı Dil	144	17	Toplam	870	100
İkiden Fazla Yab. Dil	65	7	Çalışılan Departman	n	%
Toplam	870	100	Önbüro	74	9
Çalışılan Bölge	n	%	Animasyon	20	2
Kemer	196	23	Yiyecek İçecek	359	41
Lara-Kundu	57	7	Kat Hizmetleri	202	23
Belek	159	18	Teknik Servis	41	5
Side-Manavgat	175	20	Destek Birimleri	174	20
Alanya	283	32	Toplam	870	100
Toplam	870	100			

Sektörde Çalışma Süresi			Otelde Çalışma Süresi		
	n	%		n	%
1 yıldan az	179	21	1 yıldan az	462	53
1-5 yıl	344	40	1-3 yıl arası	259	30
6-10 yıl	193	22	4-6 yıl arası	108	12
11-15 yıl	92	10	7-9 yıl arası	40	5
16 yıldan fazla	61	7			
Toplam	869	100	Toplam	869	100
Turizm Eğitimi			Hukuki Statü		
	n	%		n	%
Evet	415	48	Kadrolu	306	35
Hayır	452	52	Sezonluk	563	65
Toplam	867	100	Toplam	869	100
Gelir			Günlük Mesai Süresi		
	n	%		n	%
1000 TL'den az	595	68	8 saat	504	58
1001-1500 TL arası	233	27	8 saatten fazla	364	42
1501-2000 TL arası	39	5			
Toplam	867	100	Toplam	868	100

Çalışanların % 69'unun erkek % 31'inin kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, ankete katılanlar arasında erkeklerin oldukça fazla sayıda olduğunu göstermektedir.

Çalışanların yaşları incelendiğinde, çalışanların hemen hemen yarıya yakını (% 44) 20-29 yaş aralığındadır. 40 yaş üzerindeki çalışan sayısı ise % 12 ile düşük bir oranda tespit edilmiştir. Bu verilere göre, otel işletmelerinin daha çok genç çalışan istihdam sağladıkları sonucuna varılabilir.

Çalışanların % 60'ı bekâr % 40'ının ise evli olduğu görülmektedir. Bu veriler de turizm sektöründe evli çalışanların hiç de azımsanmayacak sayıda olduklarını göstermektedir.

Çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında, yarısının lise mezunu, % 31'inin ilköğretim mezunu olduğu, % 19'unun ise Ön Lisans ve Lisans eğitim aldıkları görülmektedir. Bu veriler üniversite düzeyinde eğitim alan çalışan sayısının oldukça düşük olduğunu ve bu durumun da sektörde kalifiye eleman sıkıntısının artırabileceği söylenebilir. Diğer taraftan turizm eğitimi alanların oranı % 48, turizm eğitimi almayanların oranı da % 52 olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların % 2'lik bir oranla yönetici olduğu görülmesi, yöneticilerin araştırmaya çok fazla ilgi göstermediğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların % 7'si ikiden fazla yabancı dil, % 17'sinin iki yabancı dil, % 36'sı bir yabancı dil ve % 40'ı ise hiçbir yabancı dili bilmedikleri anlaşılmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğunun (%60) yabancı dil bildikleri görülmektedir, fakat hiç yabancı dil bilmeyenlerin oranı da (%40) otelcilik sektörü açısından dikkat çekici bir oran olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların gelirlerini incelendiğinde % 68'lik gibi büyük bir oranının gelirinin 1.000 TL'nin altında, % 27'sinin 1001-1500 TL aralığında olduğu ve geri kalan % 5'inin ise 1500 TL'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Çalışanların çalıştıkları departmanlara bakıldığında çoğunluğunun (% 41) Yiyecek-İçecek departmanında çalıştığı görülmektedir. Bunu % 23 oranla Kat Hizmetleri departmanı ve % 20'lik oranla destek birimleri izlemektedir.

Çalışanların % 53'ü 1 yıldan az, % 28'i 1-3 yıldır, % 13'ünün 4-6 yıldır ve % 5'inin de 7-9 yıldır buldukları otel işletmelerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu verilere göre otel işletmelerinin işgücü devir hızının yüksek olabileceğini söylemek mümkündür.

Çalışanların % 39'unun 1-5 yıldır, % 21'inin 6-10 yıldır, % 20'sinin 1 yıldan az, % 11'inin 11-15 yıldır ve % 9'unun 16 yıl ve üzerinde yıldan beri sektörde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu veriler çalışanların çoğunluğunun 5 yıldan az sektör deneyimi olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların % 63'ü sektörel mevsimlik dalgalanmalarından etkilenerek otel işletmelerinde sezonluk olarak, % 37'sinin ise kadrolu olarak çalıştıkları tespit edilmiştir.

Çalışanların çalıştıkları bölgeler incelendiğinde; % 32'sinin Alanya bölgesinde, % 22'sinin Kemer bölgesinde, % 20'sinin Belek bölgesinde, % 19'unun Side-Manavgat bölgesinde ve % 7'sinin de Lara-Kundu bölgesinde çalıştıkları görülmektedir.

3.5.2. Çalışanların İş Memnuniyetine Yönelik Algı Ortalamaları

Çalışanların iş memnuniyetine etki eden ifadeler incelenmiş ve çalışanların iş memnuniyetine yönelik algılarını ortalamaları Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3. 2 Çalışanların İş Memnuniyetine Yönelik Algılarının Ortalamaları

İfadeler	n	Ort.*
Yaptığım iş beni tatmin etmektedir	867	3,91
Yaptığım işten zevk alıyorum	869	4,00
Çalışma koşulları genel olarak iyidir	869	3,68
İşim genel olarak iyidir	868	3,94
Yaptığım işle gurur duyarım	869	4,18
Aldığım ücret beni tatmin etmektedir.	867	2,90
Otel'in sunduğu sigorta ve sağlık güvencesinden memnunum	868	4,21
Bölgedeki diğer otellere göre ücretlerimiz daha iyidir.	865	3,07
Otel fazla yaptığım mesai ücretlerini öder.	861	3,10
Otelde düzenli olarak ücretlere zam yapılmaktadır	865	3,40
Ücretleri zamanında alıyorum	867	4,61
Terfiler genelde otel içinde çalışan personel arasında yapılmaktadır	868	3,68
Otelde terfi politikası adil bir şekilde uygulanmaktadır.	869	3,47
Otelde terfi olanakları her zaman vardır.	868	3,65
Otelde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır	868	3,64
Çalıştığım bu otelde terfi alacağıma inanıyorum	869	3,48
Müdürüm herkese karşı objektiftir	869	4,28
Müdürüm kişiliğime saygılı davranır	869	4,40
Müdürüm iyi çalışanı takdir eder	867	4,35
Müdürüm iş konusunda bana güvenir	870	4,34
Müdürüm işle ilgili fikirlerime değer verir	870	4,13
Müdürüm görevimle ilgili sorunlarda yardımcı olur	870	4,30
Personele çıkan yemekler sağlıklı ve lezzetlidir	868	2,90
Otel personele mesleki/profesyonel eğitim vermektedir	865	3,41
Otelin personel servisleri düzenli çalışmaktadır	868	3,65
Otelin sunmuş olduğu sağlık hizmetlerinden memnunum	866	3,68
Personel kullanım alanları ve soyunma odaları günlük temizlenir	866	3,32
Otelde departmanlar arası spor faaliyetleri yapılır	866	2,67

Otelin lojmanı temizlik ve rahatlık yönünden çok iyidir	867	2,87
İş arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerimiz iyidir	870	4,42
İş arkadaşlarım verilen görevleri iyi yapma gayretindedirler	870	4,29
İş arkadaşlarımla yardımlaşma düzeyimiz gayet iyidir	869	4,31
Çalışanlar arası dedikodu, kavga ve dargınlık yoktur	870	3,92
İş arkadaşlarım bana saygılı davranır	869	4,27
İş arkadaşlarım benim fikir ve düşüncelerime değer verir	869	4,17
İş ile ilgili sorunlarımı müdürüme iletebiliyorum	865	4,27
İş arkadaşlarımla iletişimim çok iyidir	867	4,34
Otel yönetimi ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum	865	3,94
İşimizle ilgili bilgi akışı zamanında ve açık bir şekilde yapılmaktadır	867	3,98
Her ay “Ayın Personeli”ni seçilir ve ödül verilir	869	4,00
Her sezon sonunda “Personel Gecesi” düzenlenir ve herkese hediye verilir	869	3,48
Otelde prim sistemi vardır ve yapılan satışa göre prim verilir	868	2,60
Genel olarak çalıştığım bu otelden memnunum	869	4,07
Emekli olana kadar bu otelde çalışabilirim	869	3,45
Meslektaşlarıma bu otelde çalışmalarını tavsiye ederim	869	3,76
Kendimi bu otele ait hissediyorum	868	3,66
Çalışanların Genel Memnuniyet Ortalaması	870	3,79

*1= Kesinlikle Katılmıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.2. incelendiğinde çalışanların iş memnuniyetine yönelik en yüksek algı ortalamalarının, sırasıyla, “Ücretleri zamanında alıyorum” (4,61), “İş arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerimiz iyidir” (4,42) ve “Müdürüm kişiliğime saygılı davranır” (4,40) ifadelerinde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan “Otelde prim sistemi vardır ve yapılan satışa göre prim verilir” (2,60), “Otelde departmanlar arası spor faaliyetleri yapılır” (2,67) ve “Otelin lojmanı temizlik ve rahatlık yönünden çok iyidir” (2,87) ifadeleri ise çalışanların iş memnuniyetine yönelik en düşük algı ortalamaları oluşturmaktadır.

Çalışanların genel iş memnuniyet ortalaması 3,79 olarak bulunmuştur. Bu değer çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerinin iyi sayılabilecek bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.5.3. Faktör Analizleri

Çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörlerin boyutlu yapısını tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 3.3'te verilmiştir. İlk olarak, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmek için KMO (Kaiser_Meyer_Olkin) analizinden faydalanılmış ve oran 0,937 bulunmuştur. Bu oran örneklem sayısının yeterliliğini göstermektedir. Faktör analizinin ön şartlarından olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı Bartlett Küresellik Testi sonucunda gösterilmiştir ($p = 0,000$). Ankette çalışanların iş memnuniyet düzeylerini ölçmek için kullanılan 42 önerme faktör analizine dâhil edilmiştir. Eşkökenliliği (communality) 0,5'in altında olan 2 ifadenin elenmesi sonucu toplam varyansın % 64,71'ini açıklayan ve özdeğeri 1'in üstünde olan sekiz faktör elde edilmiştir.

Tablo 3. 3 Çalışanların İş Memnuniyetine Etki Eden Faktör Boyutları

Boyutlar	Faktör Yüklü	Ortalama	Varyans Açıklama Oranı (%)	Özdeğer	Güvenilirlik
Faktör 1: İŞ ARKADAŞLARI		4,24	11,17	12,04	,886
İş arkadaşlarımla yardımlaşma düzeyimiz gayet iyidir.	,835				
İş arkadaşlarım bana saygılı davranır.	,800				
İş arkadaşlarım verilen görevleri iyi yapma gayretindedirler.	,797				
İş arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerimiz iyidir.	,793				
İş arkadaşlarım benim fikir ve düşüncelerime değer verir.	,680				
İş arkadaşlarımla iletişimim çok iyidir.	,587				
Çalışanlar arası dedikodu, kavgı ve dargınlık yoktur.	,582				
Faktör 2: YÖNETİM TARZI		4,30	10,84	3,63	,901
Müdürüm iyi çalışanı takdir eder.	,803				
Müdürüm iş konusunda bana güvenir.	,770				
Müdürüm işle ilgili fikirlerime değer verir.	,767				
Müdürüm kişiliğime saygılı davranır.	,766				
Müdürüm herkese karşı objektiftir.	,735				
Müdürüm görevimle ilgili sorunlarda yardımcı olur.	,731				
Faktör 3: EK İMKANLAR		3,20	9,58	2,29	,839
Otel personele mesleki/profesyonel eğitim vermektedir.	,702				
Personel kullanım ve soyunma odaları günlük temizlenir.	,701				
Otelin lojmanı temizlik ve rahatlık yönünden çok iyidir.	,657				
Otelin sunmuş olduğu sağlık hizmetlerinden memnunum.	,646				
Otelin personel servisleri düzenli çalışmaktadır.	,628				
Personele çıkan yemekler sağlıklı ve lezzetlidir.	,613				
Otelde departmanlar arası spor faaliyetleri yapılır.	,604				
Faktör 4: İŞİN DOĞASI		3,94	8,92	2,10	,895
İşim genel olarak iyidir.	,819				
Yaptığım iş beni tatmin etmektedir.	,805				
Yaptığım işten zevk alıyorum.	,804				
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	,747				
Çalışma koşulları genel olarak iyidir.	,658				
Faktör 5: TERFİ		3,58	8,37	1,90	,871
Terfiler otel içinde çalışan personel arasında yapılmaktadır.	,811				
Otelde terfi olanakları her zaman vardır.	,785				
Otelde terfi politikası adil bir şekilde uygulanmaktadır.	,766				
Çalıştığım bu otelde terfi alacağıma inanıyorum.	,652				
Otelde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır.	,604				
Faktör 6: ÜCRET		3,10	6,49	1,71	,773
Bölgedeki diğer otellere göre ücretlerimiz daha iyidir.	,756				
Aldığım ücret beni tatmin etmektedir.	,710				
Otel fazla yaptığım mesai ücretlerini öder.	,673				
Otelde düzenli olarak ücretlere zam yapılmaktadır.	,638				
Faktör 7: ÖDÜL		3,36	4,92	1,22	,657
Otelde prim sistemi vardır ve yapılan satışa göre prim verilir.	,744				
Her yıl "Personel Gecesi" düzenlenir ve herkese hediye verilir.	,733				
Her ay "Ayın Personeli"ni seçilir ve ödül verilir.	,684				
Faktör 8: İLETİŞİM		4,06	4,42	1,01	,774
Otel yönetimi ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum.	,681				
İş ile ilgili sorunlarımı müdürüme iletebiliyorum.	,614				
İşle ilgili bilgi akışı zamanında ve açık şekilde yapılmaktadır.	,587				

KMO = 0,937; Bartlett Küresellik Testi = 17658,132 (p< 0,01)

Birinci faktör toplam varyansın % 11,17'sini açıklamakta olup “İş Arkadaşları” olarak isimlendirilmiş ve yedi değişkenden oluşmuştur. Bu faktörü oluşturan değişkenler; iş arkadaşları arasında arkadaşlık ve yardımlaşma ilişkileri, saygılı davranışlar herkesin işini iyi yapma gayretinde olması, arkadaşlar arasında kavga, dargınlık ve dedikodunun olmaması ile arkadaşlar arasında iyi iletişimin olması ifadeleridir.

İkinci faktör toplam varyansın % 10,84'ünü açıklamakta olup “Yönetim Tarzı” olarak isimlendirilmiş ve altı değişkenden oluşmuştur. Bu faktör ise, yöneticinin iyi çalışanı takdir etmesi, çalışanlara saygılı ve objektif davranması, çalışanlara iş ile ilgili konularda yardımcı olması ile çalışanların iş ile ilgili fikirlerine değer vermesi ifadelerinden oluşmaktadır.

“Ek İmkânlar” olarak isimlendirilen üçüncü faktör toplam varyansın % 9,58'ini açıklamakta olup yedi değişken ile ifade edilmiştir. Bu faktörü oluşturan değişkenler, otelin çalışanlarına mesleki eğitimler vermesi, çalışanlara çıkan yemeklerin hijyenik ve lezzetli olması, personel servislerinin düzenli olması, otelin sunmuş olduğu sağlık hizmetlerinin iyi olması, personel kullanım alanları, soyunma odaları ve lojmanın günlük temizliğinin yapılması ifadeleridir.

Dördüncü faktör “İşin Doğası” olarak isimlendirilmiş ve beş değişkenden oluşmuştur. Bu faktör toplam varyansın % 8,92'sini açıklamaktadır. Yapılan işin genel olarak iyi olması, işin çalışanları tatmin etmesi, çalışma koşullarının iyi olması, çalışanların yaptığı işten zevk alması ve gurur duyması ifadeleri bu faktörü oluşturan değişkenlerdir.

Beşinci faktör “Terfi” olarak isimlendirilmiş olup toplam varyansın % 8,37'sini açıklamaktadır. Bu faktör de beş değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler, terfi olanaklarının her zaman olması, adil terfi politikası uygulanarak terfilerin otel çalışanları arasından yapılması ile çalışanları geliştirecek olanakların olması ifadelerinden oluşmaktadır.

Altıncı faktör toplam varyansın % 6,49'unu açıklamakta olup “Ücret” olarak isimlendirilmiş ve dört değişkenden oluşmuştur. Bu değişkenler ise ücretin çalışanı tatmin etmesi, çalışanlara fazla mesai ücretlerinin ödenmesi, ücretlerin zamanında ödenmesi ve ücretlerin bölgedeki diğer otel işletmelerine göre daha iyi olması ifadelerinden oluşmaktadır.

“Ödül” olarak isimlendirilen yedinci faktör ise üç değişkenden oluşmuş, toplam varyansın % 4,92’sini açıklamaktadır. Aynı personeli seçilmesi, yılın personeli seçilmesi ve satışa göre prim sisteminin olması ifadeleri bu faktörü oluşturan maddelerdir.

Toplam varyansın % 4,06’ını açıklayan sekizinci faktör ise üç değişken ile ifade edilerek “İletişim” olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörü oluşturan değişkenler, çalışanın yönetimle ilişki kurabilmesi, sorunlarını yönetime iletilmesi ve bilgi akışının zamanında açık şekilde yapılması ifadeleridir.

Çalışmada elde edilen faktörlere güvenilirlik analizi uygulanmış ve her faktör için genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) bulunmuştur (İş arkadaşları için 0,886 – Yönetim tarzı için 0,901 – Ek İmkânlar için 0,839 – İşin doğası için 0,895 – Terfi için 0,871 – Ücret için 0,773 – Ödül için 0,657 ve İletişim için 0,774). Bulunan bu güvenlik değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (Sipahi vd., 2010, s. 89).

Son olarak elde edilen her bir faktörün iş memnuniyetine yönelik düzeylerinin ortalamaları alınmıştır. Yönetim tarzı faktörünün ortalaması 4,30; İş arkadaşları faktörünün ortalaması 4,24; İletişim faktörünün ortalaması 4,06; İşin doğası faktörünün ortalaması 3,94; Terfi faktörünün ortalaması 3,58; Ödül faktörünün ortalaması 3,36; Ek İmkânlar faktörünün ortalaması 3,20 ve Ücret faktörünün ortalaması 3,10 olarak tespit edilmiştir. Bu verilere göre otel çalışanlarının genel iş memnuniyet düzeylerine en fazla etkiyi “Yönetim Tarzı” faktörünün yaptığını söylemek mümkündür. İş arkadaşları faktörünün de ikinci sırada önemli bir ortalamaya sahiptir. Otel çalışanlarının genel iş memnuniyet düzeylerine en az etkiyi ise “Ücret” faktörünün yaptığını görülmektedir.

3.5.4. Araştırmanın Hipotez Testleri

Çalışmada önce çalışanların kişisel özelliklerinin, ölçülen genel iş memnuniyetine ne derece etki ettiği araştırılmış daha sonra da çalışanların bazı kişisel özellikleri ile elde edilen faktör boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

3.5.4.1. Kişisel Değişkenlerle Genel İş Memnuniyeti Hipotez Testleri

Hipotez 1: Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırılmış ve bu maksatla t testinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3. 4 Çalışanların Cinsiyetleri İle Genel İş Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

İfade	Erkek		Kadın		η ²	p*
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Genel İş Memnuniyet Düzeyi	3,76	,616	3,84	,515	,004	,043

* p<0,05

Tablo 3.4 incelendiğinde çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerinde ($p=0,043<0,05$) çalışanların cinsiyetlerine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık tespit edildiği görülmektedir. Dolayısıyla “Hipotez 1: Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre kadın çalışanların genel iş memnuniyet düzeyleri (3,84) erkek çalışanların genel memnuniyet düzeylerine (3,76) göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan cinsiyet değişkeninin etki büyüklüğünü belirlemek için eta kare (η^2) değerine bakılmıştır. Elde edilen eta kare değeri, bağımlı değişkene bağımsız değişkenin etkisinin olup olmamasının ötesinde, ne düzeyde bir etkisinin olduğunu görülmesini sağlar (Antalyalı, 2010, s. 146). Ellis (2010) ve Pallant (2005)'a dayalı olarak Çetin ve arkadaşları (2012)'na göre, eta kare değeri 0 ile 1 arasında değişen değerler alabilmekte ve bu değer .01'den küçükse bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi küçük, .06 ile .14 arasında ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi orta düzeyde, .14 veya üzerinde ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi büyüktür yorumları yapılmaktadır (Çetin ve arkadaşları, 2012). Bu durumda elde edilen eta kare değerine (.004) göre, çalışanların genel iş memnuniyetleri ile cinsiyetleri arasında istatiki açıdan anlamlı bir farklılık olmasına rağmen, pratikte çok ta büyük bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

Hipotez 2: Otel çalışanlarının medeni durumları ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır

Otel çalışanlarının medeni durumları ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırılmış ve bu maksatla t testinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5 Çalışanların Medeni Durumları İle Genel İş Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

İfade	Evli		Bekar		η ²	p*
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Genel İş Memnuniyet Düzeyi	3,86	,564	3,74	,597	,012	,002

* p<0,05

Tablo 3.5 incelendiğinde çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerinde (p=0,002<0,05) çalışanların medeni durumlarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık tespit edildiği görülmektedir. Dolayısıyla “Hipotez 2: Otel çalışanlarının medeni durumları ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre evli çalışanların genel iş memnuniyet düzeyleri (3,86) bekâr çalışanların genel memnuniyet düzeylerine (3,74) göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak eta kare değerine (.012) göre pratikte büyük bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Hipotez 3: Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test etmek için tek yönlü varyans (One-way Anova) analizinden faydalanılmıştır ve sonuçlar Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6 Çalışanların Eğitim Düzeyi İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

İfade	Eğitim Düzeyi (Ort.)			F	η ²	p*
	İlköğretim	Lise	Üniversite			
Genel İş Memnuniyet Düzeyi	3,89	3,74	3,73	5,805	,013	,003

* p<0,05

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu, farklı eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur (F=5,805; p =0,003< 0,05). Bu farkın hangi eğitim düzeyindeki çalışanlardan kaynaklandığını tespit etmek için Sheffe analizi uygulanmıştır. Sheffe analizi sonucunda ilköğretim mezunu çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerinin (3,89) lise ve üniversite mezunu çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerine (lise= 3,74 – üniversite=3,73) göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Fakat eta kare değerine

(.013) göre pratikte küçük bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda “Hipotez 3: Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 4: Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test etmek için tek yönlü varyans (One-way Anova) analizinden faydalanılmıştır ve sonuçlar Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7 Çalışanların Sektörde Çalışma Süreleri İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

İfade	Çalışma Süresi (Ort.)					F	η ²	p*
	1 Yılda Az	1 – 5 Yıl	6 – 10 Yıl	11 – 15 Yıl	16 Yılda Fazla			
Genel İş Memnuniyet Düzeyi	3,72	3,76	3,80	3,85	3,97	2,498	,011	,041

* p<0,05

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu, sektörde farklı çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur (F=2,498; p =0,041< 0,05). Bu farkın hangi grup çalışanlardan kaynaklandığını tespit etmek için ileri düzey Tukey analizi uygulanmıştır. Tukey analizi sonucunda sektörde 16 yıldan fazla çalışanların genel iş memnuniyet düzeyleri (3,97) sektörde 1 yıldan az çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerine (3,72) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eta kare değerine (.011) göre istatistiki açıdan bulunan bu anlamlı farklılığın pratikte küçük düzeyde olduğu söylenebilir. Sonuçta “Hipotez 4: Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 3.7. incelendiğinde çalışanların sektörde çalıştıkları süre arttıkça genel iş memnuniyet seviyelerinin de arttığı görülmektedir.

Hipotez 5: Otel çalışanlarının işyerinde çalışma süreleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanlarının işyerinde çalışma süreleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test etmek için tek yönlü varyans (One-way Anova) analizinden faydalanılmıştır ve sonuçlar Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 8 Çalışanların İşyerinde Çalışma Süreleri İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

İfade	Çalışma Süresi (Ort.)				F	p
	1 Yıldan Az	1 -3 Yıl	4 - 6 Yıl	7 -9 Yıl		
Genel İş Memnuniyet Düzeyi	3,78	3,78	3,80	3,94	1,003	,391

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu, işyerlerinde farklı çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunamamıştır (F=1,003; p =0,391 > 0,05). Dolayısıyla “**Hipotez 5:** Otel çalışanlarının işyerinde çalışma süreleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi kabul edilmemiştir.

Hipotez 6: Otel çalışanlarının hukuki statüleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanlarının hukuki statüleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırılmış ve bu maksatla t testinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9 Çalışanların İşyerindeki Hukuki Statüleri İle Genel İş Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

İfade	Kadrolu		Sezonluk		η ²	p*
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Genel İş Memnuniyet Düzeyi	3,85	,549	3,76	,606	,005	,031

* p<0,05

Tablo 3.9 incelendiğinde çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerinde ($p=0,031<0,05$) çalışanların hukuki statülerine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Dolayısıyla “Hipotez 6: Otel çalışanlarının hukuki statüleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Kadrolu çalışanların genel iş memnuniyet düzeyleri (3,85) sezonluk çalışanların genel memnuniyet düzeylerine (3,76) göre daha yüksek olduğu görülmesine rağmen, eta kare değerine (.005) göre pratikte çok ta büyük bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

Hipotez 7: Otel çalışanlarının gelirleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanlarının gelirleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test etmek için tek yönlü varyans (One-way Anova) analizinden faydalanılmıştır ve sonuçlar Tablo 3.10’da gösterilmiştir.

Tablo 3.10 Çalışanların Gelir Düzeyi İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

İfade	Gelir Düzeyi (Ort.)			F	η^2	p*
	1000 TL'den az	1001 - 1500 TL	1501 TL'den fazla			
Genel İş Memnuniyet Düzeyi	3,73	3,88	4,00	8,165	,019	,000

* $p<0,01$

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu, farklı gelir düzeyine sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($F=8,165$; $p=0,000<0,01$). Bu farkın hangi gelir düzeyindeki çalışanlardan kaynaklandığını tespit etmek için Sheffe analizi uygulanmıştır. Sheffe analizi sonucunda geliri 1000 TL’den az çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerinin (3,73) geliri 1000 TL’den fazla çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerine (1001-1501 TL arası geliri olan çalışanlar= 3,88 – 1501 TL’den fazla geliri olan çalışanlar=4,00) göre daha düşük olduğu söylemek mümkündür. Eta kare değerlerine (.019) göre pratikteki farklılığın küçük düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak “Hipotez 7: Otel çalışanlarının gelirleri ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark

vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 3.10 incelenecek olursa çalışanların gelir düzeyleri arttıkça genel iş memnuniyet düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Hipotez 8: Otel çalışanlarının yaş grupları ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanlarının yaş grupları ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test etmek için tek yönlü varyans (One-way Anova) analizinden faydalanılmıştır ve sonuçlar Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11 Çalışanların Yaş Grupları İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

İfade	Yaş Grupları (Ort.)				F	η ²	p*
	20 Yaş Altı	20-29 Yaş	30-39 Yaş	40 Yaş Üstü			
Genel İş Memnuniyet Düzeyi	3,73	3,75	3,83	3,93	3,378	,012	,018

*p<0,05

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu, işyerlerinde farklı yaş gruplarına sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (F=3,378; p =0,018< 0,05). Bu farkın hangi yaş grubundaki çalışanlardan kaynaklandığını tespit etmek için ileri düzey Tukey analizi uygulanmıştır. Tukey analizi sonucunda 40 yaş üstü çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerinin (3,93), 20-29 yaş grubu (3,75) ve 20 yaş altı (3,73) çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerine göre daha yüksek olduğu söylemek mümkündür. Eta kare değerlerine (.012) göre pratikteki farklılığın küçük düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuçta “Hipotez 8: Otel çalışanlarının yaş grupları ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 3.11 incelenecek olursa çalışanların yaşları arttıkça genel iş memnuniyet düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Hipotez 9: Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test etmek için tek yönlü varyans (One-way Anova) analizin uygulanmıştır. Analiz sonucunda değişkenin grup varyanslarının homojen olmadığı tespit edilmiş ve tek yönlü Anova testinin ön şartı sağlanamamıştır. Bunun gibi Anova testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch testleri uygulanabilir (Sipahi vd., 2010, s. 133). Welch testinin uygulanması sonucuna göre çalışanların çalıştıkları bölgelerin genel iş memnuniyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla “Hipotez 9: Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile genel iş memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Gruplar arasındaki farkın hangi bölgelerden kaynaklandığını tespit etmek için ileri düzey Tamhane’s T2 testi uygulanmıştır. Tablo 3.12’deki analiz sonuçlarına göre Belek ve Kemer bölgesinde çalışanların genel iş memnuniyet düzeyleri (Belek=3,86; Kemer=3,85) Side-Manavgat bölgesinde çalışanların genel iş memnuniyet düzeylerine (3,65) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Pratikteki farklılığın eta kare değerine (.017) göre küçük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İş memnuniyet düzeyi en düşük bölgenin ise Side-Manavgat (3,65) olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.12 Çalışanların Çalıştıkları Bölge İle Genel İş Memnuniyet Düzeyi Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

İfade	Çalışılan Bölge (Ort.)					F	η ²	p*
	Kemer	Lara – Kundu	Belek	Side – Manavgat	Alanya			
Genel İş Memnuniyet Düzeyi	3,85	3,82	3,86	3,65	3,78	3,701	,017	,005

* p<0,05

Hipotez 10: Çalışanların iş memnuniyetine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Elde edilen faktör boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.13’deki Pearson korelasyon matrisinde yer alan faktör boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkanlar, işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim arasında anlamlı (p<0,01) ve pozitif yönde bir

ilişkinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla “Hipotez 10: Çalışanların iş memnuniyetine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir

Tablo 3. 13 Faktör Boyutları ile Genel İş Memnuniyeti değişkenleri arasındaki Korelasyon Matrisi

Faktör Boyutları		İş Arkadaşları	Yönetim Tarzı	Ek İmkânlar	İşin Doğası	Terfi	Ücret	Ödül	İletişim
İş Arkadaşları	Pearson Cor.	1							
Yönetim Tarzı	Pearson Cor.	,513**	1						
Ek İmkânlar	Pearson Cor.	,355**	,301**	1					
İşin Doğası	Pearson Cor.	,397**	,433**	,439**	1				
Terfi	Pearson Cor.	,373**	,363**	,490**	,414**	1			
Ücret	Pearson Cor.	,221**	,315**	,508**	,419**	,442**	1		
Ödül	Pearson Cor.	,207**	,223**	,219**	,204**	,332**	,328**	1	
İletişim	Pearson Cor.	,580**	,577**	,463**	,506**	,460**	,369**	,286**	1

** 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Bu sekiz faktörün çalışan memnuniyetine olan etkilerini belirlemek amacıyla çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizinde iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkânlar, işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim faktörleri bağımsız değişkenler, “genel olarak çalıştığım bu otelden memnunum” ifadesi ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Tablo 3. 14 Faktör Boyutlarının Çalışan Memnuniyetine Etkileri

Faktör Boyutları	β	t	p*
İşin Doğası	,333	10,750	,000
Ücret	,166	5,610	,000
Ödül	,183	6,642	,000
İletişim	,234	7,638	,000

* $p < 0,01$ $R^2 = 0,451$ $F = 172,055$ $p = 0,000$

Bağımlı Değişken: Genel olarak çalıştığım bu otelden memnunum.

Tablo 3.14’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, bağımsız değişkenlerden işin doğası, ücret, ödül ve iletişim boyutlarının beta katsayıları da 0,01 seviyesinde anlamlı, diğer bağımsız değişkenlerden iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkânlar ve terfi boyutlarının beta katsayıları 0,01 seviyesinde anlamsız bulunmuştur. Anlamsız bulunan bu dört boyut (iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkanlar ve terfi) modelden çıkarılarak regresyon analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. Çıkan analiz sonuçları göre modelin bir bütün olarak anlamlı ($F=172,055$; $p=0,000$) olduğunu ortaya koyulmuştur. Diğer taraftan bağımsız değişkenlere (işin doğası, ücret, ödül ve iletişim) ait beta katsayılarının 0,01 seviyesinde anlamlı olduğu ve kullanılan bağımsız değişkenlerin memnuniyeti % 45,1 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Tablo 3.14 incelendiğinde çalışan memnuniyetine en fazla etkiyi işin doğası ($\beta=0,333$; $t=10,750$; $p<0,01$) boyutunun yaptığı görülmektedir. İşin doğasının ardından sırasıyla; iletişim ($\beta=0,234$; $t=7,638$; $p<0,01$), ödül ($\beta=0,183$; $t=6,642$; $p<0,01$) ve ücret ($\beta=0,166$; $t=5,610$; $p<0,01$) boyutları gelmektedir.

3.5.4.2. Kişisel Değişkenlerle Faktör Boyutları Hipotez Testleri

Hipotez 11: Çalışanların cinsiyetleri ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanların cinsiyetleri ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla t testinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

H11.a: Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile “İş Arkadaşları” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H11.b: Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile “Yönetim Tarzı” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H11.c: Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile “Ek İmkânlar” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H11.d: Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile “İşin Doğası” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H11.e: Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile “Terfi” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H11.f: Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile “Ücret” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H11.g: Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile “Ödül” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H11.h: Otel çalışanlarının cinsiyetleri ile “İletişim” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu hipotezleri test etmek için yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3. 15 Çalışanların Cinsiyeti İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Erkek		Kadın		η ²	p*
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
İş Arkadaşları	4,23	,670	4,28	,614	,002	,256
Yönetim Tarzı	4,28	,726	4,34	,660	,002	,242
Ek İmkânlar	3,16	,951	3,29	,848	,006	,058
İşin Doğası	3,92	,938	3,99	,799	,002	,277
Terfi	3,58	,972	3,59	,813	,000	,933
Ücret	3,04	1,016	3,26	,868	,012	,001
Ödül	3,38	1,043	3,31	1,068	,001	,380
İletişim	4,02	,869	4,15	,759	,005	,034

* p<0,05

Tablo 3.15 incelendiğinde iş arkadaşları (p=,256>0,05), yönetim tarzı (p=,242>0,05), ek imkânlar (p=,058>0,05), işin doğası (p=,277>0,05), terfi (p=,933>0,05) ve ödül (p=,380>0,05) boyutlarında çalışanların cinsiyetine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H11.a, H11.b, H11.c, H11.d, H11.e ve H11.g alt hipotezleri kabul edilmemiştir. Diğer taraftan ücret (p=,001<0,05) ve iletişim (p=,034<0,05) boyutlarında ise çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu nedenle H11.f ve H11.h alt hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre ücret ve iletişim boyutlarında kadınların iş memnuniyet düzeyleri (ücret=3,26 – iletişim=4,15) erkeklerin iş memnuniyet düzeylerine (ücret=3,04 – iletişim=4,02) göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Her iki boyutta istatistiki açıdan anlamlı bulunan farklılığın, elde edilen eta kare değerlerine (ücret= .012 - iletişim= .005) göre pratikteki farklılığın küçük düzeylerde olduğu görülmektedir.

Hipotez 12: Çalışanların medeni durumları ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanların medeni durumları ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla t testinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

H12.a: Otel çalışanlarının medeni durumları ile “İş Arkadaşları” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H12.b: Otel çalışanlarının medeni durumları ile “Yönetim Tarzı” boyutu arasında anlamlı fark vardır

H12.c: Otel çalışanlarının medeni durumları ile “Ek İmkânlar” boyutu arasında anlamlı fark bir vardır.

H12.d: Otel çalışanlarının medeni durumları ile “İşin Doğası” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H12.e: Otel çalışanlarının medeni durumları ile “Terfi” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H12.f: Otel çalışanlarının medeni durumları ile “Ücret” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H12.g: Otel çalışanlarının medeni durumları ile “Ödül” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H12.h: Otel çalışanlarının medeni durumları ile “İletişim” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

Bu hipotezleri test etmek için yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 3.16’da gösterilmiştir.

Tablo 3.16 Çalışanların Medeni Durumları İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Evli		Bekar		η ²	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
İş Arkadaşları	4,32	,619	4,19	,671	,008	,006*
Yönetim Tarzı	4,35	,706	4,27	,706	,003	,110
Ek İmkânlar	3,37	,859	3,09	,945	,026	,000**
İşin Doğası	4,08	,803	3,85	,943	,019	,000**
Terfi	3,60	,942	3,57	,914	,000	,646
Ücret	3,13	1,018	3,10	,950	,000	,631
Ödül	3,20	1,071	3,47	1,026	,016	,000**
İletişim	4,15	,815	4,01	,848	,007	,011*

* p<0,05; ** p<0,01

Tablo 3.15 incelendiğinde, yönetim tarzı (p=,110>0,05), terfi (p=,646>0,05) ve ücret (p=,631>0,05) boyutlarında çalışanların medeni durumlarına göre istatistiki açıdan anlamlı

farklılıklar olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H12.b, H12.e ve H12.f alt hipotezleri kabul edilmemiştir. Diğer taraftan iş arkadaşları ($p=,006<0,05$), ek imkânlar ($p=,000<0,01$), işin doğası ($p=,000<0,01$), ödül ($p=,000<0,01$) ve iletişim ($p=,011<0,05$) boyutlarında ise çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu nedenle H12.a, H12.c, H12.d, H12.g ve H12.h alt hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre iş arkadaşları, ek imkânlar, işin doğası ve iletişim boyutlarında evli çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (iş arkadaşları=4,32 – ek imkânlar=3,37 – işin doğası=4,08 - iletişim=4,15) bekâr çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (iş arkadaşları=4,19 – ek imkânlar=3,09 – işin doğası=3,82 - iletişim=4,01) göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Ödül faktöründe ise bekâr çalışanların iş memnuniyet düzeyi (3,47) evli çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (3,20) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık tespit edilen tüm bu boyutların eta kare değerlerine (iş arkadaşları= .008 - ek imkânlar= .026 – işin doğası= .019 – iletişim= .011 – ödül= .016) göre pratikteki farklılıkların küçük düzeyde olduğu görülmektedir

Hipotez 13: Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanların eğitim düzeyleri ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

H13.a: Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile “İş Arkadaşları” boyutu arasında anlamlı fark bir vardır.

H13.b: Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile “Yönetim Tarzı” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H13.c: Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile “Ek İmkânlar” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H13.d: Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile “İşin Doğası” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H13.e: Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile “Terfi” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H13.f: Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile “Ücret” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H13.g: Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile “Ödül” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H13.h: Otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile “İletişim” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu hipotezleri test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analiz sonucunda terfi ve ücret faktörlerinin grup varyanslarının homojen olmadıkları tespit edilmiş ve tek yönlü Anova testinin ön şartı sağlanamamıştır. Bu iki faktör (terfi ve ücret) modelden çıkarılarak welch testi yapılsa da analiz sonuçları yine bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır. Diğer faktörlere tekrar uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda iş arkadaşları ($p=,000<0,01$), yönetim tarzı ($p=,010<0,05$) ve ek imkânlar ($p=,007<0,05$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Tablo 3.17). Bu farkın hangi yaş grubu çalışanlardan kaynaklandığını tespit etmek için ileri düzey Sheffe analizi uygulanmıştır. Sheffe analizi sonucuna göre iş arkadaşları boyutunda ilköğretim mezunlarının iş memnuniyet düzeyleri (4,36) lise ve üniversite mezunu çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (lise mezunu çalışanlar= 4,22; üniversite mezunu çalışanlar=4,10) göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Yönetim tarzı ve ek imkânlar boyutlarında, ilköğretim ve lise mezunu çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş, buna göre ilköğretim mezunlarının memnuniyet düzeyleri (yönetim tarzı=4,41; ek imkânlar=3,35) lise mezunlarının memnuniyet düzeylerine (yönetim tarzı=4,25; ek imkânlar=3,13) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Tüm bu verilere göre; H13.a, H13.b ve H13.c hipotezleri kabul edilmiş, diğer hipotezler (H13.d, H13.e, H13.f, H13.g ve H13.h) reddedilmiştir. Anlamlı farklılıklar tespit edilen boyutların eta kare değerlerine (iş arkadaşları= .025 – yönetim tarzı= .012 – ek imkânlar= .014) göre pratikteki farklılıkların küçük düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 17 Çalışanların Eğitim Düzeyi İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Eğitim Düzeyi (Ort.)			F	η^2	p
	İlköğretim	Lise	Üniversite			
İş Arkadaşları	4,36	4,22	4,10	8,555	,025	,000**
Yönetim Tarzı	4,41	4,25	4,26	4,620	,012	,010*
Ek İmkânlar	3,35	3,13	3,15	4,951	,014	,007*
İşin Doğası	4,01	3,91	3,90	1,306	,004	,272
Terfi	3,60	3,54	3,66	1,034	,002	,356
Ücret	3,13	3,07	3,16	,609	,001	,544
Ödül	3,45	3,36	3,21	2,753	,008	,064
İletişim	4,15	4,01	4,5	2,218	,006	,109

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Hipotez 14: Çalışanların yaş grupları ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanların yaş grupları ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

H14.a: Otel çalışanlarının yaş grupları ile “İş Arkadaşları” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H14.b: Otel çalışanlarının yaş grupları ile “Yönetim Tarzı” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H14.c: Otel çalışanlarının yaş grupları ile “Ek İmkânlar” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H14.d: Otel çalışanlarının yaş grupları ile “İşin Doğası” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H14.e: Otel çalışanlarının yaş grupları ile “Terfi” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H14.f: Otel çalışanlarının yaş grupları ile “Ücret” boyutu arasında anlamlı fark bir vardır

H14.g: Otel çalışanlarının yaş grupları ile “Ödül” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H14.h: Otel çalışanlarının yaş grupları ile “İletişim” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

Bu hipotezleri test etmek için tek yönlü varyans ve Welch analizi ile ileri düzey Tukey testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.18’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde yaş gruplarının terfi ($p=,681>0,05$) ve ücret ($p=,341>0,05$) boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermediği, iş arkadaşları ($p=,033<0,05$), yönetim tarzı ($p=,004<0,05$), ek imkânlar ($p=,008<0,05$), işin doğası ($p=,006<0,05$), ödül ($p=,000<0,01$) ve iletişim ($p=,013<0,05$) boyutlarında ise anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H14.a, H14.b, H14.c, H14.d, H14.g ve H14.h hipotezleri kabul edilmiş, H14.e ve H14.f hipotezleri ise reddedilmiştir. Buna göre iş arkadaşları ve yönetim tarzı boyutlarında 40 yaş üstü çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (iş arkadaşları=4,37; yönetim tarzı=4,53) 20-29 yaş grubu çalışanların iş memnuniyet düzeylerine göre (iş arkadaşları=4,18; yönetim tarzı=4,24), Ödül boyutunda 20 yaş altı çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (3,63) 30-39 yaş grubu

çalışanların iş memnuniyet düzeylerine göre (3,17), İletişim boyutunda ise 40 yaş üstü çalışanların iş memnuniyet seviyeleri (4,29) 20-29 yaş grubu çalışanların iş memnuniyet düzeylerinden (4,03) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Welch testiyle aralarında anlamlı ilişkiler tespit edilen ek imkânlar ve işin doğası boyutlarında, 40 yaş üstü çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (ek imkânlar=3,36; işin doğası=4,14) 20 yaş altı çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (ek imkânlar=3,04; işin doğası=3,77) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Genel olarak incelendiğinde tüm faktörlerde, 40 yaş üstü çalışanların iş memnuniyet düzeyleri kendilerinden daha genç çalışanların iş memnuniyet düzeylerinden daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Anlamlı farklılık tespit edilen boyutların eta kare değerlerine (iş arkadaşları= .012 – yönetim tarzı= .014 – ek imkânlar= .014 – işin doğası= .014 – ödül= .021 – iletişim= .012) göre pratikteki farklılıkların küçük düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 18 Çalışanların Yaş Grupları İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Yaş Grupları (Ort.)				F	η ²	p
	20 Yaş Altı	20-29 Yaş	30-39 Yaş	40 Yaş Üstü			
İş Arkadaşları	4,27	4,18	4,28	4,37	2,930	,012	,033*
Yönetim Tarzı	4,30	4,24	4,30	4,53	4,561	,014	,004*
Ek İmkânlar	3,04	3,16	3,32	3,36	3,996	,014	,008*
İşin Doğası	3,77	3,92	4,01	4,14	4,141	,014	,006*
Terfi	3,61	3,59	3,53	3,64	,502	,004	,681
Ücret	3,01	3,11	3,19	3,07	1,119	,004	,341
Ödül	3,63	3,37	3,17	3,34	6,103	,021	,000**
İletişim	3,97	4,03	4,09	4,29	3,586	,012	,013*

* p<0,05; ** p<0,01

Hipotez 15: Çalışanların sektörde çalıştıkları süre ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanların sektörde çalıştıkları süre ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

H15.a: Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile “İş Arkadaşları” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H15.b: Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile “Yönetim Tarzı” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H15.c: Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile “Ek İmkânlar” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H15.d: Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile “İşin Doğası” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H15.e: Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile “Terfi” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H15.f: Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile “Ücret” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H15.g: Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile “Ödül” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H15.h: Otel çalışanlarının sektörde çalışma süreleri ile “İletişim” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

Bu hipotezleri test etmek için welch ve tek yönlü varyans analizi ile ileri düzey Tukey testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.19’da gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde ek imkânlar ($p=,001<0,01$), işin doğası ($p=,000<0,01$) ve ödül ($p=,000<0,01$) faktörlerinin çalışanların sektörde çalıştıkları süre değişkeni ile anlamlı farklılıklar gösterdiği, diğer taraftan iş arkadaşları ($p=,342>0,05$), yönetim tarzı ($p=,222>0,05$), terfi ($p=,900>0,05$), ücret ($p=,886>0,05$) ve iletişim ($p=,121>0,05$) faktörlerinin anlamlı bir farklılık göstermedikleri anlaşılabacaktır. Dolayısıyla H15.a, H15.b, H15.e, H15.f ve H15.h hipotezleri reddedilmiş, H15.c, H15.d ve H15.g hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre ek imkânlar boyutunda sektör deneyimi 16 yıldan fazla olan çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (3,53), sektör deneyimi 11-15 yıl arası, 1-5 yıl arası ve 1 yıldan az olan çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (11-15 yıl arası=3,42; 1-5 yıl arası=3,12; 1 yıldan az=3,07) göre daha yüksektir. İşin doğası boyutunda da, sektörde 16 yıldan fazla deneyimi olan çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (4,33), sektör deneyimi 6-10 yıl, 1-5 yıl ve 1 yılın altında olan çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (6-10 yıl=4,00; 1-5 yıl=3,91; 1 yıldan az=3,75) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Beklenenin aksine ödül boyutunda sektör deneyimi 16 yılın üzerinde olan

çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin (3,08), sektör deneyimi 1-5 yıl ve 1'den az olan çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (1-5 yıl:3,47; 1 yıldan az=3,55) göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Anlamlı farklılık tespit edilen ek imkânlar ve işin doğası boyutların eta kare değerlerine (ek imkânlar= .022 – işin doğası= .025) göre pratikteki farklılıkların küçük düzeyde olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılık tespit edilen bir diğer ödül boyutunun eta kare değerine (.039) göre pratikteki farklılığın orta düzeye yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.19 Çalışanların Sektörde Çalışma Süreleri İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Çalışma Süresi (Ort.)					F	η ²	p
	1 Yılda Az	1 – 5 Yıl	6 – 10 Yıl	11 – 15 Yıl	16 Yılda Fazla			
İş Arkadaşları	4,27	4,20	4,24	4,27	4,38	1,128	,006	,342
Yönetim Tarzı	4,29	4,28	4,29	4,29	4,51	1,430	,008	,222
Ek İmkânlar	3,07	3,12	3,26	3,42	3,53	4,960	,022	,001*
İşin Doğası	3,75	3,91	4,00	4,05	4,33	5,676	,025	,000**
Terfi	3,54	3,61	3,56	3,58	3,65	,265	,002	,900
Ücret	3,05	3,14	3,13	3,07	3,12	,288	,001	,886
Ödül	3,55	3,47	3,27	2,95	3,08	7,612	,039	,000**
İletişim	3,98	4,04	4,11	4,08	4,29	1,828	,009	,121

* p<0,05; ** p<0,01

Hipotez 16: Çalışanların çalıştıkları bölge ile iş memnuniyetlerine etki eden faktör boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

Otel çalışanların sektörde çalıştıkları süre ile iş memnuniyetini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı karşılaştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Bu test tüm faktör boyutları için yapıldığından her faktör için alt hipotez oluşturulmuştur:

H16.a: Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile “İş Arkadaşları” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H16.b: Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile “Yönetim Tarzı” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H16.c: Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile “Ek İmkânlar” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H16.d: Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile “İşin Doğası” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H16.e: Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile “Terfi” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H16.f: Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile “Ücret” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H16.g: Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile “Ödül” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H16.h: Otel çalışanlarının çalıştıkları bölge ile “İletişim” boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda tüm faktörler için grup varyansları homojen olmadığı tespit edilmiştir. Anova testinin uygulanabilmesi için alternatif olarak uygulanan Welch testi ve ileri düzey Tamhane’sT2 testleri sonucunda, iş arkadaşları ($p=,002<0,01$), yönetim tarzı ($p=,006<0,01$), ek imkânlar ($p=,000<0,01$), işin doğası ($p=,043<0,05$), terfi ($p=,000<0,01$), ücret ($p=,000<0,01$) ve ödül ($p=,000<0,01$) boyutlarının anlamlı farklılıklar gösterdikleri, iletişim ($p=,498>0,05$) boyutunda ise anlamlı farklılıklar göstermedikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla H16.a, H16.b, H16.c, H16.d, H16.e, H16.f ve H16.g hipotezleri kabul edilmiş, H16.h hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 3. 20 Çalışanların Çalıştıkları Bölge İle Faktör Boyutları Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Faktör Boyutları	Çalışılan Bölge (Ort.)					F	η ²	p
	Kemer	Lara – Kundu	Belek	Side – Manavgat	Alanya			
İş Arkadaşları	4,28	4,02	4,19	4,17	4,34	4,189	,025	,002*
Yönetim Tarzı	4,38	4,13	4,15	4,36	4,34	3,687	,018	,006*
Ek İmkânlar	3,45	3,63	3,68	2,68	3,01	40,036	,153	,000**
İşin Doğası	4,06	4,08	3,99	3,81	3,89	2,479	,011	,043*
Terfi	3,67	3,53	3,56	3,23	3,77	10,181	,052	,000**
Ücret	3,24	3,65	3,28	3,10	2,82	13,074	,059	,000**
Ödül	3,05	2,85	3,23	3,32	3,78	21,267	,096	,000**
İletişim	4,14	3,96	4,00	4,07	4,06	,843	,005	,498

* p<0,05; ** p<0,01

Tablo 3.20'deki verilere göre, iş arkadaşları boyutunda, Alanya bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (4,34) Lara-Kundu ve Side-Manavgat bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (Lara-Kundu=4,02; Side Manavgat=4,17) göre daha yüksektir. Ek imkânlar boyutunda, Side-Manavgat bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (2,68) diğer bölgelerde çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (Kemer=3,45; Lara-Kundu=3,63; Belek=3,68; Alanya=3,01) göre daha düşüktür. İşin doğası boyutunda, Side-Manavgat bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (3,81) Kemer ve Lara-Kundu bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (Kemer=4,06; Lara-Kundu=4,08) göre daha düşüktür. Terfi boyutunda, yine Side-Manavgat bölgesi çalışanlarının iş memnuniyet düzeyleri (3,23) Kemer, Belek ve Alanya bölgesi çalışanlarının iş memnuniyet düzeylerine (Kemer=3,67; Belek=3,56; Alanya=3,77) göre düşüktür. Ücret boyutunda, Alanya bölgesinde çalışanların iş memnuniyet düzeyleri (2,82) diğer bölgede çalışanların iş memnuniyet düzeylerine (Kemer=3,24; Lara-Kundu=3,65; Belek=3,28; Side-Manavgat=3,10) göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği iş arkadaşları, yönetim tarzı ve işin doğası boyutlarının eta kare değerlerine (iş arkadaşları= .025 – yönetim tarzı= .018 – işin doğası= .011) göre pratikteki farklılıkları küçük düzeyde; terfi, ücret ve ödül boyutlarının eta

kare değerlerine (terfi= .52 – ücret= .059 – ödöl= .096) göre pratikteki farklıları orta düzeyde; ek imkânlar boyutunun eta kare değerine (.153) göre pratikteki farklılığın büyük düzeyde olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Her sektör için önem arz eden çalışanlar, turizm sektöründe sektörünün özelliği gereği daha ön plana çıkmaktadır. Turizm faaliyetleri içinde bulunan insanların konaklama, yeme-içme ve eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılayan otel işletmelerinin, hizmet işletmeleri olmaları, üretim ile tüketimin aynı anda gerçekleşmesi, müşteri – çalışanlar ilişkilerinin yoğun olması ve daha çok emek-iş gücüne dayalı olması gibi nedenlerinden dolayı çalışanların önemi daha da artmaktadır. Başka bir ifadeyle müşteri memnuniyeti esas olan otel işletmelerinin başarılı olabilmesi çalışanlarının kalitesine, niteliğine ve performansına bağlıdır. Otel işletmelerinin kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri de çalışanların iş yerine bağlılığına, motivasyonuna ve memnuniyetine dayanmaktadır. Çalışan çalıştığı işyerinden ne kadar mutlu ve memnun olursa, otel işletmelerinin de müşteri memnuniyet düzeyleri yükselecek ve buna paralel olarak da karlılıkları artacaktır. Otel işletmelerinin amaçlarına ulaşmasında zemin hazırlayıcı bir rol oynayan çalışan memnuniyeti, aynı zamanda toplumda fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı ve mutlu bireylerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu araştırmanın uygulaması Antalya ilinin önemli turizm beldelerinden Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılmıştır. Ülkemizde, turizmin başkenti olarak bilinen Antalya’da turizm sektörüne yapılan yatırımlarla birlikte çalışan sayısı son beş yılda % 55 oranında artmıştır. Bu artışın büyük bir çoğunluğu da otel işletmelerinde olmuştur. Bu artışın her geçen yıl daha da artacağı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla Antalya’nın ülkemizin en önemli turizm merkezi olmaya devam edeceği aşikârdır.

Bu tez çalışması ile Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde çalışanların genel iş memnuniyet düzeyleri tespit edilmiş, çalışanların memnuniyetine etki eden faktörler belirlenmiş ve bölgeler bazında çalışanların genel iş memnuniyet düzeyleri karşılaştırılmıştır. Ayrıca çalışanların kişisel özelliklerine göre çalışanların iş memnuniyet düzeyleri değerlendirilmiş ve elde edilen faktörlerin çalışan memnuniyetine etkileri incelenmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre otel işletmeleri çalışanlarının genel memnuniyetlerinin iyi sayılabilecek bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışmada, faktör analizi sonucunda saptanan ve çalışan memnuniyetini etkileyen sekiz faktör elde edilmiştir.

Bu faktörler iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkânlar, işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim olarak belirlenmiştir. Bu faktörler içinde, çalışan memnuniyetini en az düzeyde etkileyen faktörün ücret olduğu tespit edilmiştir. Buradan çalışanların ücretlerini yeterince iyi bulmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede ücretin çalışan memnuniyetinde çokta etkili olmadığı sonucuna varılabilir. Diğer taraftan çalışan memnuniyetine en fazla etki eden faktör olarak yönetim tarzı boyutu belirlenmiştir. Bu sonuç Kaya (2007)'nin çalışmasını da desteklemektedir. Çalışanların yöneticilerin yaklaşım ve davranışlarından memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

Çalışmada otel çalışanlarının kişisel özellikleri de incelenmiş ve elde edilen bulgulara göre;

- Çalışanların çoğunluğunu erkek (kadınların iki katı) ve genç çalışanlar oluşturmaktadır. Özellikle 40'lı yaşlardan sonra çalışan sayısının büyük düşüşler gözlemlenmiştir. Bu durum sektörün yoğun ve yorucu bir özellik göstermesine bağlanabilir.
- Çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde hemen hemen yarısının turizm eğitimi almış olmasına rağmen üniversite mezunu oranının % 19 olması çalışanların eğitim düzeylerinin çok ta iyi olmadığını ortaya koymaktadır.
- Çalışanlardan hiç yabancı dil bilmeyenlerin oranı % 40 olması otelcilik sektörü açısından dikkat çekici bir oran olmaktadır. Bu oranın bu kadar yüksek olması çalışanların ve otel yöneticilerinin yabancı dile yeterince önem vermemelerinden ya da çalışanların Mutfak, Bahçe, Muhasebe ve İnsan Kaynakları gibi müşterilerle yüz yüze ilişkilerin olmadığı departmanlarda çalışmalarından kaynaklanabilir.
- Çalışanların otelde çalışma süreleri ve sektörde çalışma süreleri incelendiğinde; otele yeni çalışmaya başlayanların oranı % 53, otelde 1-3 yıl arası çalışanların oranı da % 30 olarak görülmektedir. Bu veriler otel işletmelerinde işgücü devir hızının yüksek olduğu göstermektedir.
- Katılımcıların sadece % 2'sinin yönetici olması, otel işletmesi yöneticilerinin bu çalışmaya yeterince önem vermelerini ortaya koymaktadır.
- Çalışanların çoğunluğu (% 65) otel işletmelerinde sezonluk olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Bu durum da sektörün mevsimsellik özellik göstermesine bağlanabilir.

Çalışanların iş memnuniyetine yönelik algı ortalamaları sonucunda; otellerin ücretleri zamanında ödemesi, çalışanların iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olması ve yöneticilerin çalışanların kişiliğine saygılı davranması önermeleri en yüksek ortalamaya sahip ifadeler

olarak belirlenmiştir. Çalışanların iş memnuniyetine yönelik en düşük algılarını ise otelde prim sisteminin olmaması, otel işletmelerinde sosyal aktivitelerin yapılmaması ve lojmanların rahat ve konfordan uzak olması yönünde belirtmişlerdir.

Çalışanların kişisel özellikleri ile genel iş memnuniyetleri arasındaki ilişkilerine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre;

- Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işlerinden daha memnun olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyetleri ile iş memnuniyetine etki eden faktör boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre de, ücret ve iletişim boyutlarında, kadın çalışanların iş memnuniyet düzeyleri erkeklere nazaran daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer boyutlar (iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkânlar, işin doğası, terfi ve ödül) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Cinsiyet, çalışan memnuniyeti için belirleyici bir faktör olmasına rağmen (Bayat, 2008, s. 244) literatürdeki araştırmalar erkek ve kadınların birbirinden farklılaşmadığını ortaya koymaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 57). Bazı sonuçlar kadınların erkeklerden; bazıları ise erkeklerin kadınlardan daha fazla iş memnuniyeti sağladıkları görülmüştür.
- Evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre iş memnuniyetleri daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulunan bu sonuç Kaya (2007), Dinler (2010) ve Öcal (2011)'ın araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Faktör boyutlarıyla yapılan analiz sonucuna göre; iş arkadaşları, ek imkânlar, işin doğası ve iletişim boyutlarında evli çalışanlar bekârlara nazaran; ödül boyutunda ise bekâr çalışanların evli çalışanlara nazaran iş memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum ile yönetim tarzı, terfi ve ücret boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Literatürdeki çalışmalarda da genellikle evlilerin bekârlara göre fazla iş memnuniyeti sağlamalarının sebebi, evli çalışanların daha düzenli bir hayata sahip olmalarından dolayı hayat memnuniyetlerinin yüksek olması ve bunun iş yaşamına yansımaya ya da evli çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir.
- İlköğretim mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara göre iş memnuniyet düzeyleri daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Lam ve arkadaşları (2001) Hong Kong'daki otel çalışanları üzerinde, Kaya (2007)'da Doğu Akdeniz bölgesindeki otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda da, eğitim düzeyi düşük çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Faktör boyutlarından iş arkadaşları, yönetim tarzı ve ek imkânlar boyutlarına göre de, ilköğretim mezunu çalışanlar üniversite mezunu çalışanlara nazaran daha yüksek iş

memnuniyetine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, üniversite mezunu çalışanların diğer okullardan mezun olanlara oranla işleri ile daha yüksek beklentiler içinde olmalarına bağlanabilir. Diğer boyutlar (işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim) ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuç olarak çalışanların eğitim düzeyi ile genel iş memnuniyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe iş memnuniyet düzeyleri düşmektedir.

- Çalışanların sektörde çalıştığı süre arttıkça iş memnuniyet düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Bulunan bu sonuç Öcal (2011) tez çalışmasını destekler niteliktedir. Sektör deneyimi fazla olanların daha memnun olmalarının sebebi ise çalışanların sektörde uzun yıllar çalışmasının sonucu kazandığı deneyim nedeniyle uyumun artmasına bağlanabilir. Çalışanların sektörde çalıştığı süre ile faktör boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları da, ek imkânlar ve işin doğası boyutlarında sektörde çalışılan süre arttıkça çalışanların iş memnuniyetlerin de arttığını ortaya koymuştur. Fakat sadece ödül boyutunda, sektörde çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan çalışanların, sektörde çalışma süresi 5 yılın altında olan çalışanlara göre iş memnuniyet seviyelerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durumda sektörde uzun yıllar çalışanların otelden aldığı prim ve hediyeler konusunda belli bir doyuma ulaşmasına bağlanabilir. Diğer boyutlar (iş arkadaşları, yönetim tarzı, terfi, ücret ve iletişim) ile sektörde çalışılan süre arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Kadrolu çalışanlar sezonluk çalışanlara göre daha memnundur. Bu sonuç ta kadrolu çalışanların iş güvencesinin olmasına bağlanabilir. Başka bir ifadeyle uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen ve dolayısıyla geleceğe yönelik korkusu olmayan çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin artması büyük bir olasılıktır. Öztürk ve Alkış (2011) çalışmasında iş güvencesi olan çalışanların iş memnuniyetlerinin artabileceği sonucuna ulaşmıştır.
- Çalışanların gelir düzeyleri arttıkça iş memnuniyet düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuç ta gelir düzeyi artan çalışanların hayat standartlarının artması ve istek ve ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabilmesine bağlanabilir.
- Çalışanların yaşları arttıkça iş memnuniyet düzeyleri de artmaktadır. Bu sonuç Herzberg ve arkadaşlarının yaş ile memnuniyet ilişkisinin “U” şeklinde olduğu görüşünü desteklememektedir. Diğer taraftan literatürdeki araştırmalar yaş ile memnuniyetin genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermekte ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Çalışanların yaşlandıkça işlerinden daha memnun

olmalarının sebebi, genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin beklentilerinin yüksek olmasından dolayı, işe ilk başladıklarında iş memnuniyeti sağlayamamaları olabilir.

- Diğer taraftan çalışanların iş yerinde çalışma süreleri ile iş memnuniyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çalışanların kişisel özellikleri ile iş memnuniyetleri arasında görülen anlamlı farklılıkların eta kare değerlerine göre, çalışanların kişisel özelliklerine yönelik değişkenlerin çalışanların iş memnuniyeti üzerinde küçük düzeyde etkiye sahip oldukları da tespit edilmiştir.

Faktör analizi sonucu elde edilen boyutların çalışanların iş memnuniyetine etkilerinin incelendiği regresyon analizi sonucuna göre, işin doğası boyutu çalışanların iş memnuniyetine en fazla etkileyen faktör olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; çalışan yaptığı işten ne kadar zevk alır ve gurur duyarsa, diğer taraftan da otel işletmeleri çalışma koşullarını ne kadar iyileştirirse, çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin de artabileceği söylenebilir. Chuang ve arkadaşları da (2009) Amerikada otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada işin doğası boyutunun iş memnuniyetine en fazla etkiyi yaptığı sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmanın son kısmında ise çalışanların çalıştıkları bölgelere göre iş memnuniyet düzeyleri karşılaştırılmıştır. Çalışanların genel iş memnuniyet düzeyleri incelendiğinde, Belek bölgesinde çalışanların en yüksek iş memnuniyet düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum Belek'te faaliyet gösteren otellerin çoğunun kurumsallaşmasına bağlanabilir. Belek bölgesini, Kemer bölgesi çalışanları ile Lara-Kundu bölgesi çalışanları izlemektedir. İş memnuniyet düzeyi en düşük bölge ise Side-Manavgat bölgesi çalışanları olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların çalıştıkları bölge ile elde edilen faktör boyutları arasındaki ilişkinin incelendiği analiz sonuçları göre;

- Alanya bölgesi çalışanları, iş arkadaşları, terfi ve ödül boyutlarında en yüksek iş memnuniyet düzeylerine sahipken, ücret boyutunda en düşük iş memnuniyet düzeylerine sahip oldukları,
- Lara-Kundu bölgesi çalışanları, işin doğası ve ücret boyutlarında en yüksek iş memnuniyet düzeyine sahipken, iş arkadaşları, yönetim ve ödül boyutlarında en düşük iş memnuniyet düzeyine sahip oldukları,
- Side-Manavgat bölgesi çalışanlarının ek imkânlar, işin doğası ve terfi boyutlarında en düşük iş memnuniyet düzeylerine sahip oldukları,

- Belek bölgesi çalışanlarının ek imkânlar boyutunda, Kemer bölgesi çalışanlarının da yönetim tarzı boyutunda en yüksek iş memnuniyet düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre özellikle Side-Manavgat bölgesinde otel işletmelerinin personel yemekleri, personel servisleri, personel kullanım alanları, mesleki eğitim, sağlık hizmetleri, lojmanın temizliği ve konforu ile çalışanlar arası sosyal aktiviteler konularında yeterince ilgilenmedikleri sonucuna varılabilir. Diğer taraftan Alanya bölgesindeki otel işletmelerinin, çalışanlarını maddi olarak yeterince memnun edemedikleri ortaya koyulmuştur.

Genel olarak bakıldığında Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgeleri otel işletmelerinde çalışanların genel iş memnuniyetleri iyi sayılabilecek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte aşağıda belirtilen konularda bazı iyileştirmeler ve önlemler alınması halinde çalışanların memnuniyet düzeyleri artabilecektir.

- Öncelikle otel işletmelerinin (özellikle Alanya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri) çalışanlara uyguladığı ücret politikalarını gözden geçirmelidirler. Ücretler ülkenin ekonomik şartları ve otel işletmesinin bulunduğu bölge şartlarına göre adil şekilde düzenlenmelidir. Diğer taraftan çalışanların sigorta primleri tam ve düzenli yatırılmalı ve yılı dolan çalışanlara ücretli izin hakkı verilmelidir
- Otel işletmeleri çalışanların yabancı dil eğitimine önem vermeleri gerekmektedir. Çalışmada yabancı dil bilmeyenlerin oranı % 40 çıkmıştır. Yabancı dilin elzem olduğu otel işletmelerinde bu oranın daha yüksek olması beklenmektedir. Otel yöneticileri bir eğitimci bularak çalışanların ihtiyaç duyduğu mesleki yabancı dil eğitimini almaları sağlanmalıdır.
- Dikkat çeken diğer bir nokta otel işletmelerinin işgücü devir hızının yüksek olmasıdır. Çalışanların yarısından fazlası henüz işletmelerinde ilk yılını doldurmadıkları tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin her yıl çalışanlarının çoğunu değiştirmesi işletmede sistemin oturmamasına neden olacak, bu durumda hem çevredeki işletmeler hem de müşterilerin gözünde işletmenin güvenini sarsılmakla beraber maliyetleri de artacaktır. Otel işletmelerinin çalışan istikrarı sağlaması gerekir. Başka bir ifadeyle sistemin temeli olan çekirdek kadrosunu oluşturmalı ve korumalıdır.
- Otel işletmeleri lojmanda kalacak çalışanlar için, konforlu konaklama imkânı sunmalıdır. Lojmanın günlük temizliği, çarşaf ve havluların günlük değişimi

yapılmalıdır. Diğer taraftan odalarda 24 saat sıcak su ve klimanın bulunmasının yanında odaların en fazla 3 kişilik olmalıdır.

- Sektörün yoğun ve yorucu olması, mesai saatlerinin esnek olması sebebiyle sosyal faaliyetlere çokta fazla zaman bulamayan otel çalışanları için sosyal aktiviteler düzenlenmelidir. Yılın belli dönemlerinde departmanlar arası spor turnuvaları düzenlenmeli, her ay bir kez çalışanlara yönelik barbekü partisi yapılmalı ve her departman müdürü çalışanlarına ayda bir kez departman yemeği vermelidir. Bu tür sosyal aktivitelerle otel yöneticileri işletmede takım ruhu yaratmalıdır.
- Otel işletmeleri çalışanların sadece emeğinden değil aynı zamanda fikir ve düşüncelerinden de yararlanmalıdır.
- Çalışan memnuniyeti hakkında kesin bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez çalışan memnuniyeti sağlayıp sonra da bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. Çalışan memnuniyeti geldiği kadar çabuk gidebilir (Davis, 1988, s. 97). Bu nedenle otel işletmesi yöneticilerinin çalışanların iş memnuniyetlerini yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlemesi ve koruması gerekmektedir.

Müşteriler otel işletmeleri için ne kadar değerliyse, çalışanları da müşteriler kadar değerli olmalıdır. Çünkü işletmelerin müşterileri memnun etmesi, karlılıklarını artırması ve varlıklarını sürdürmeleri çalışanlar sayesinde olmaktadır. Çalışanlar olmadan otel işletmeleri hiçbir amacına ulaşamaz. Bunun için otel işletmeleri çalışanlarına gereken değeri vermelidir, onlara saygı duymalı, onların maddi ve manevi tüm sorunlarıyla ilgilenmeli ve çözüm bulmalıdır. Gerekirse karlarından fedakârlık ederek onlara daha iyi çalışma koşulları sunmalıdır. Kısacası onları memnun etmelidir.

Bu çalışma, Antalya ili sınırları içindeki Kemer, Lara, Belek, Manavgat ve Alanya beldeleriyle sınırlı tutulmuştur. Çalışmanın, farklı bir bölgede uygulanmasıyla daha farklı sonuçlar elde edilebilir. Özellikle son yıllarda büyük yatırımlar yapılan ve Ege bölgesinin en önemli turizm merkezleri olan Bodrum, Kuşadası, Marmaris ve Fethiye beldelerinde ve daha fazla örnekleme sayılarıyla yapılan çalışmaların karşılaştırılması, farklılık ve benzerliklerin ortaya konması yararlı olacaktır. Bu çalışmada ele alınan sayfiye otel işletmeleridir. Buna ek olarak şehir içlerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bu konunun ele alınması ve sayfiye otel işletmeleri ile şehir içi otel işletmeleri arasındaki farkların ortaya konması faydalı olacaktır. Ayrıca bu çalışmada geliştirilen ölçeğin yeni çalışmalarda değişik örneklem gruplarıyla güvenilirliği ve geçerliliği test edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akçadağ S. ve Özdemir E., “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (2), (2005), 167-193.
- Akdemir A., İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Orion Kitapevi, Ankara, 2008.
- Akıncı, Z., “Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 4 (2002), 1-25.
- Akıncı Z., Otel İşletmeciliği, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Akıncı Z., “Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir “Kaynak” mı Yoksa bir “Kıymet” midir?”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 3 (5), (2011), 28-32.
- Akpınar T.A. ve Özdemir E., “İşgörenlerin İş Tatminini ve Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin İlişisini belirlemeye Yönelik İstanbul’daki 3 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, 10. Ulusal Turizm Kongresi, Detay Yayıncılık, Ankara, (2009), 663-677
- Aksoy A., Karatepe S., Deniz M., Kaya Ü.E., Türk M., Kınır S., Altay H., Kılıç İ., Güven M., Şahin M. ve Helvacı B., Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Nobel Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Aksu A.A. ve Aktaş A., “Job Satisfaction of Managers in Tourism: Cases in the Antalya Region of Turkey”, Managerial Auditing Journal, 20 (5), (2005), 479-488.
- Aktaş A., Turizm İşletmeleri ve Yönetimi, Ofset Matbaa, Antalya, 1989.
- Akyüz S., Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Allred T.A., “Employee Evaluations of Service Quality At Banks and Credit Unions”, International Journal of Bank Marketing 19, (2001), 179-185.
- Altay H., “Antakya ve İskendurun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerinde bir Araştırma”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (12), (2009), 1-17.
- Altunay R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Spss Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2010.

- Anleu R.S. and Mack K., "Gender, Judging and Job Satisfaction", *Fem Leg Stud*, 17, (2009), 79-99.
- Antalyalı L.Ö., "Varyans Analizi (Anova – Manova).", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, der. Kalaycı Ş., 131-182, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Arslan S., *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- Aşıkoğlu Ş., "Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), (1997), 38-45.
- Bahar E., *İşletme Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- Barlı Ö., *Davranış Bilimleri*, Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- Başaran E.İ., *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Başaran E.İ., *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
- Barutçugil İ., *Turizm İşletmeciliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1982.
- Barutçugil İ., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Barrows W.C, Powers T. and Reynolds D., *Management in the Hospitality Industry*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2006.
- Batman O., *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.
- Batman O. Ve Doğdubay M., "Konaklama İşletmelerine Genel Bir Bakış.", *Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri*, der. Zengin B., 1-37, Değişim Yayınları, İstanbul, 2010.
- Bayat B., *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Alter Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Bingöl D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2006.
- Bozkurt H., *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında İşgören Devrinin ve İşgören Devir Maliyetlerinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ., "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), (2008), 1-18.

- Brough P., O'driscoll M., Kalliath T., Cooper L.C. and Poelmans A.Y.S., Workplace Psychological Health, Current Research and Practice. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, 2009.
- Çalışkan O., "Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi Bakımından Kurumsal Sosyal Sorumluluk", 10. Ulusal Turizm Kongresi, Detay Yayıncılık, Ankara, (2009), 449-465
- Çalışkan O. ve Tepeci M., "Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (2), (2008), 135-148.
- Çakıcı C.A., Kozak A.M., Azaltun M. ve Sarıışık M., Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Çetin B., İlhan M. ve Arslan S., "Öğretmen Adaylarının Benimsedikleri Eğitim Felsefelerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science, 5 (5), (2012), 149-170
- Çevrigen A. ve Üngüren E., "Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi", 10. Ulusal Turizm Kongresi, Detay Yayıncılık, Ankara, (2009), 273-285
- Chuang N.K., Yin D. and Jenkins D.M., "Intrinsic and Extrinsic Factors Impacting Casina Hotel Chefs' Job Satisfaction", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(3), (2009), 323-340.
- Chuang N.K. and Lei A.S., "Job Stress Among Casino Hotel Chefs in a Top-Tier Tourism City", Journal of Hospitality Marketing&Management, 20 (5), (2011), 551-574.
- Churintr P., "Perceived Organizational Culture, Stress and Job Satisfaction Affecting on Hotel Employee Retention: A Comparision Study Between Management and Operational Employees", Employment Relations Record, 10 (2), (2010), 64-74.
- Çolak G., Önbüro Hizmetleri. Murathan Yayınevi, Ankara, 2012.
- Dalgın T., Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Davis K., İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, Çev:Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.
- Demir N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2007.

- Dessler G., Human Resource Management. Prentice Hall, Upper-Saddle river, New Jersey, 2000.
- Deveau T.L., Deveau M.P., Portocarrero N. and Escofier M., Fronf Office Management and Operations, A Pearson Education Company, Upper Saddle River, 1996.
- Dinler A., Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri il Etkileyen Etmenler, Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Doğan S., Çalışan İlişkileri Yönetimi, Kare Yayınları, İstanbul, 2005.
- Ehtiyar R., Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995.
- Eraslan N., Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Erdem B., “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (11), (2004), 35-54.
- Erdil O., Keskin H., İmamoğlu Z.S. ve Erat S., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1), (2004), 17-26.
- Erdoğan İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996.
- Eren E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Eroğlu F., Davranış Bilimleri. Beta Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- Emeksiz M., Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli, Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Yayınları, Eskişehir, 2002.
- Evrar A., Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan 4. Ve 5. Sınıf Öğretmenlerinin İş Memnuniyeti ve Benlik Algısı Düzeylerinin Karşılaştırılması, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Fındıkcı İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.
- Fisher R., Mcphail R. and Menghetti G., “Linking Employee Attitudes and Behaviors with Business Performance: A Comparative Analysis of Hotels in Mexico and China”, International Journal of Hospitality Management 29, (2010), 397-404.

- Gallardo E., Canizares S.M., Guzman L.T. and Jesus N.M., “Employee Satisfaction in the Iberian Hotel Industry: The Case of Andalusia (Spain) and the Alvarge (Portugal)”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), (2010), 321-334.
- Gray S.W. and Liguori C.S., *Hotel and Motel Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1994.
- Gu, Z. and Siu S.C.R., “Drivers of Job Satisfaction as Related to Work Performance in Macao Casino Hotels: An Investigation Based on Employee Survey”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (5), (2009), 561-578.
- Gülmez M., “Sanayi Sektöründe İşgörenlerin İş Tatminini ve Verimini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi Milli Produktivite Merkezi Yayını* 4, (2010), 49-67.
- Gülmez M. ve Kitapçı O., *Hastanelerde Hasta Tatmin Düzeylerinin Ölçümü, Karşılaştırmalı İki Hastane Örneği*, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas, 2008.
- Güney S., *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2011.
- Gürüz D. ve Yaylacı Ö.G., *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2005.
- Hacıoğlu N., Gökdeniz A. ve Dinç Y., *Boş Zaman & Rekreasyon Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Hazar A., *Genel Turizm*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Hersey P., Blanchard H.K. and Johnson E.D., *Management of Organizational Behavior, Leading Human Resources*. Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008.
- Hwang S.I. and Chi J.D., “Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study”, *International Journal of Management*, 22 (2), (2005), 285- 294.
- İçöz O., “Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2, (6), (1991), 15-19.
- İnce C., “Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19, (1), (2008), 57-70.
- İşcan F.Ö. ve Naktiyok A., “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), (2004), 181-201.

- Jang, J. and George T.R., “Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-Supervisory Hotel Employees”, *International Journal of Hospitality Management*, 31, (2012), 588-595.
- Kakyom K. and Giri J., “Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in the Hotel and Restaurant Industry”, *Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism*, 9 (3), 2010, 318-339.
- Kaya İ., “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminin Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), (2007), 355-372.
- Keser A., *Çalışma Psikolojisi*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2009.
- Kılıç G. ve Selvi S. M., “The Effects of Occupational Health and Safety Risk Factors on Job Satisfaction in Hotel Enterprises”, *Ege Academic Review*, 9(3), (2009), 903-921.
- Kim G.W., Leong K.J. and Lee Y., “Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Living in a Causal Dining Chain Restaurant”, *Hospitality Management*, 24, (2005), 171-193.
- Kim P.B., Murrmann K.S. and Lee G., “Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees”, *International Journal of Hospitality Management* 28, (2009), 612-619.
- Kınıckı A. and Kreitner R., *Organizational Behavior, key Concepts, Skills & Best Practices*, McGraw-Hill Edition, 2009.
- Koca H., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010.
- Kosteas V., “Job Satisfaction and Promotions”, *Industrial Relations*, 50(1), (2011), 174-194.
- Kotler P., Bowen T.J. and Makens C.J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Prentice Hall, 1996.
- Kozak N., Kozak A.M. ve Kozak M., *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001. Kozak A.M., *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Kozak A.M., *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Kozak N., “Bodrum ve Yöresindeki Mevsimlik Otel İşgörenlerinin Sorunları”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (6), (1991), 32-37.

- Kuşluvan Z., “Turizm İşletmelerinde İş Tatmini.”, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, der. Sabuncuoğlu Z., MKM Yayıncılık, Bursa, 2009.
- Kuşluvan Z. Ve Kuşluvan S., “Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16 (2), (2005), 183-203.
- Lam T., Zhang H. and Baum T., “An Investigation of Employees’ Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong”, Tourism Management, 22, (2001), 157-165.
- Landy J.F. and Conte M.J., Work in the 21st Century an Introduction to Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, California, 2010.
- Lee C. and Way K., “Individual Employment Characteristics of Hotel Employees That Play a Role in Employee Satisfaction and Work Retention”, International Journal of Hospitality Management, 29, (2010), 344-353.
- Lee J. and Ok C., “Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees’ Emotional Intelligence and Emotional Labor”, International Journal of Hospitality Management, 31 (2012), 1101-1112.
- Locke E. A., Dinature and causes of job satisfaction. Handbook Of industrial and Organizational Psychology. ed, M. D. Dunnette Chicago: R. and McNally, 1976.
- Luthans F., Organizational Behavior, Mcgraw-Hill International Editions, New York, 1995.
- Maviş F., Otel Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Maviş F., Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, Eskişehir, 1994.
- Medlik S., Otel İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1997.
- Mucuk İ., Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- Nickson D., Human Resource Management For The Hospitality and Tourism Industries, Elsevier Ltd, Burlington, 2007.
- Novikova K., A Study of Satisfaction Factors and Employee Satisfaction in the Hospitality Industry, Voronezh State University, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- O’Fallon M. and Rutherford D., Hotel Management and Operations, Library of Congress Cataloging, New Jersey, 2009.

- O'Neill W.J. and Davis K., "Work Stress and Well-Being in the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 30, (2011), 385-390.
- Olalı H. ve Korzay M., *Otel İşletmeciliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- Oral S., *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Oshagbemi T., "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-Item Measures?", *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), (1999), 388-403.
- Öcal Ö., *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi: İstanbul İli Maltepe İlçesi Örneği*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Öğec C.B., *İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- Örücü E. ve Esenkal F., "Konaklama İşletmelerinde İş Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (14), (2005), 141-166.
- Öz M., *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006
- Özdemir K.M., *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Özdemir E. ve Akpınar A.T., "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), (2002), 85-105.
- Özdipçiner S. N. ve Kalıncara V., "Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), (2005), 82-92.
- Özer E., *Yiyecek İçecek Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Özgen H. Öztürk A. ve Yalçın A., *İnsan kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi, Adana, 2002.
- Özkalp E. ve Kirel Ç., *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi, Bursa, 2010.

- Öztürk Y. ve Alkış H., “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (14), (2011), 437-460.
- Pelit E. ve Öztürk Y., “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2 (1), (2010), 43-72.
- Perçin Ş. N. ve Özkul E., “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık.”, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, MKM Yayıncılık, Bursa, 2009.
- Pınar İ., Uluslararası Turizm İşletmeciliği, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Rızaoğlu B. ve Ayyıldız T., “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1), (2008), 7-20.
- Robbins P.S. and Judge A.T., Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, New York, 2009.
- Sarıoğlu B., Çalışan Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Schermerhorn R.J., Hunt G.J. and Osborn N.R., Managing Organizational Behavior, Fifth Edition. Library of Congress Cataloging in Publication Data, New York, 1994.
- Singh P. and Loncar N., ”Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent”, Industrial Relations, 65 (3), (2010), 470-490.
- Sipahi B., Yurtkoru S.E. ve Çinko M., Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010.
- Sledge S., Miles K.A. and Sambeek F.M., “A Comparison of Employee Job Satisfaction in the Service Industry: Do Cultural and Spirituality Influences Matter”, Journal of Management Policy and Practice, 12(4), (2011), 126-146.
- Sledge S., Miles K.A. and Coppage S., “What Role Does Culture Play? A Look at Motivation and Job Satisfaction Among Hotel Workers in Brazil”, The International Journal of Human Resource Management, 19(9), (2008), 1667-1682.
- Sommerville L.K., Hospitality Employee Management and Supervision Concept and Pratical Applications, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New Jersey, 2007.

- Soydan S., Çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Sökmen A., Konaklama ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Sy T., Tram S. and O'Hara L., "Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job satisfaction and Performance", Journal of Vocational Behavior, 68, (2006), 461-473.
- Şener B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Şimşek M.Ş., Akgemci T. ve Çelik A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Tabachnick B.G. and Fidell S.L., Using Multivariate Statistics, Boston, 2001.
- Tarlan D. ve Tütüncü Ö., "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), (2001), 141-163.
- Telman N. ve Ünsal P., Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Tian X. and Pu C., "An Artificial Neural Network Approach to Hotel Employee Satisfaction: The Case of China", Social Behavior and Personality, 36 (4), (2008), 467-482.
- Toker B., "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), (2007), 92-107.
- Toker B., Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.
- Tütüncü Ö. ve Çiçek O., "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 11 Eylül-Aralık, (2000), 124-128.
- Tütüncü Ö., Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Uçkun G.C., Pelit E. ve Emir O., "Otel İşgörenlerinin İş Doyumunun Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, (2004), 39-59.

- Ulamış A.Ç., İşgören Tatmini İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiyi Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004.
- Usta Ö., Turizm. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992.
- Uyguç N. ve Çımrın D., “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, DEÜ, İ.İ.B.F Dergisi, 19(1), (2004), 91-99.
- Üngüren E., Doğan H., Özmen M. ve Tekin Ö. A., “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 17 (5), (2010), 2922-2937.
- Ürger S., Genel Turizm Bilgisi, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 1993.
- Yang T.J., “Effect of Newcomer Socialisation on Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention in the Hotel Industry”, The Service Industries Journal, 28, (2008), 429-443.
- Yang T.J., “Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry”, International Journal of Hospitality Management, 29, (2010), 609-619.
- Yıldız Ş., Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Yumuşak S., “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), (2008), 241-251.
- Yüksel İ., “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), (2005), 291-306.
- Zhao X., Qu H. and Ghiselli R., “Examining the Relationship of Work-Family Conflict to Job and Life Satisfaction, International Journal of Hospitality Management”, 30, (2011), 46-54

İnternet ve Diğer Kaynaklar

- Bakım M., İnsan Kaynaklarını Önemi, www.blog.milliyet.com.tr/insan-kaynaklarinin-onemi/Blog/?BlogNo=132353, 2008. Erişim Tarihi:12.06.2012.
- Kostak F. Çalışan Memnuniyeti, www.etikadanismanlik.com/fky12.htm. Erişim Tarihi: 30.08.2012.
- Megep (2006). Konaklama İşletmeleri ve Konuk, Ankara.
- Resort Dergisi. Eylül 2012/117.
- www.akbank.com/doc/TURIZM_RAPORU_02_k.pdf. Erişim Tarihi:12.11.2012.
- www.antalyakulturturizm.gov.tr/belge/1-99911/konaklama-tesisi-istatistikleri.html.Erişim Tarihi: 05.11.2012.
- www.belgeler.com/blg/6c3/personel-kavrami-ve-personel-ynetimi.Erişim Tarihi: 29.10.2012.
- www.blog.milliyet.com.tr/insan-kaynaklarinin-onemi/Blog/?BlogNo=132353. ErişimTarihi: 12.06.2012.
- www.dbe.com.tr/trTR/Content/Kurumsal_Gelisim/Kurum_Ici_Arastirmalari/Calisan_Memnuniyeti_ve_Baglilik_Arastirmalari.aspx. Erişim Tarihi:30.08.2012.
- www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html.Erişim Tarihi:29.08.12.
- www.teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html.Erişim Tarihi:23.11.2012.
- [www.milliyetblog.com/turizm-sektorunun-basrol-oyuncusu-otel-calisanlari /Blog/?Blog No = 152714](http://www.milliyetblog.com/turizm-sektorunun-basrol-oyuncusu-otel-calisanlari/Blog/?BlogNo=152714). Erişim Tarihi:12.06.2012.
- www.starkibris.net. Erişim Tarihi: 04.04.2012.
- www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5048973192e1e3.80774368. Erişim Tarihi: 06.09.2012.
- www.turizmdesonokta.com. Erişim Tarihi:04.04.2012.
- www.turizmden.com/yazi/413/turizm-calisanlarinin-sorunlari.html.ErişimTarihi: 12.06.2012.
- www.turizm gazetes i.com/news.aspx?id=68183. Erişim Tarihi:12.11.2012.

EKLER

EK 1- İş Tatmin Ölçeği

LÜTFEN SİZİN GÖRÜŞÜNÜZE EN YAKIN GELEN HER BİR SORUDAKİ NUMARAYI YUVARLAK İÇİNE ALIN		Tümüyle Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tümüyle Katılıyorum
1	Yaptığım işe göre ödeme miktarının adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
2	İşimde yükselmek için gerçekten çok az şansım var	1	2	3	4	5	6
3	Müdürüm yaptığı işte oldukça iyidir	1	2	3	4	5	6
4	Aldığım kazançtan memnun değilim	1	2	3	4	5	6
5	İyi bir iş yaptığımda fark edildiğimi kabul etmeliyim	1	2	3	4	5	6
6	Kurallarımızın ve prosedürlerimizin çoğu işimizi yapmamızı zorlaştırıyor	1	2	3	4	5	6
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum	1	2	3	4	5	6
8	İşim bazen bana anlamsız geliyor	1	2	3	4	5	6
9	Bu kurumdaki iletişim iyi gibi görünüyor	1	2	3	4	5	6
10	Ücret artışları çok az ve bana çok uzak geliyor	1	2	3	4	5	6
11	İşinde iyi olanlar eşit terfi etme şansına sahipler	1	2	3	4	5	6
12	Müdürüm bana karşı adaletli davranmıyor	1	2	3	4	5	6
13	Kazancımız diğer birçok kurumun sundukları kadar iyi	1	2	3	4	5	6
14	Yaptığım işte takdir edildiğimi düşünmüyorum	1	2	3	4	5	6
15	İyi bir iş çıkarmak için gayretlerimin önu nadiren formalitelerle kesilir	1	2	3	4	5	6
16	İşimde çok çalışmak zorundayım, çünkü çalıştığım insanlar yetersiz	1	2	3	4	5	6
17	İş yerinde bir şeyler yapmak hoşuma gidiyor	1	2	3	4	5	6
18	Bu organizasyonun amacını yeterince açık bulmuyorum	1	2	3	4	5	6
19	Yapılan ödemelerin beni yeterince memnun etmediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
20	İnsanlar burada diğer yerlerde olduğu kadar hızlı ilerler	1	2	3	4	5	6
21	Müdürüm astlarına çok a ilgi gösteriyor	1	2	3	4	5	6
22	Aldığımız primler adaletli dağıtılıyor	1	2	3	4	5	6
23	Burada çalışanlara çok az ödül veriliyor	1	2	3	4	5	6
24	İşyerinde yapacak çok az işim var	1	2	3	4	5	6
25	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum	1	2	3	4	5	6
26	Çoğu zaman bu organizasyonda neler olup bittiğini anlamıyorum	1	2	3	4	5	6
27	Yaptığım işten gurur duyuyorum	1	2	3	4	5	6
28	Maaş artış imkanları konusunda tatmin edildiğimi hissederim	1	2	3	4	5	6
29	Yapmamız gereken bir iş olmasa da prim alma şansımız hep var	1	2	3	4	5	6
30	Müdürümü seviyorum	1	2	3	4	5	6
31	Çok fazla evrak işleri var	1	2	3	4	5	6
32	Gayretlerimin olması gerektiği gibi ödüllendirildiğimi düşünmüyorum	1	2	3	4	5	6
33	Yükselmek için bana verilen fırsatlardan memnunum	1	2	3	4	5	6
34	İşyerinde çok fazla tartışma ve kavga var	1	2	3	4	5	6
35	İşim eğlencelidir	1	2	3	4	5	6
36	İş verilirken tam anlamıyla açıklanmıyor	1	2	3	4	5	6

EK 2- Geliştirilen İş Tatmin Ölçeği

Sayın Katılımcı

Bu anket formu Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesinde yürütülmekte olan ‘‘Otel İşletmelerine Çalışan Memnuniyeti’’ konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir. Araştırmanın değeri ve başarısı sizin katılımınıza ve içtenliğinize bağlıdır. Kişiler önemli olmadığından soru formunda **kimlik istenmemektedir.** Elde edilen bilgiler yalnız bilimsel çalışma için kullanılacak ve gizli tutulacak olup, anketin doldurulması en fazla 10 dakikanızı alacaktır.

Çok değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizle başarılar dileriz, Saygılarımızla...

Öğr. Gör. Özgür DAVRAS

Doç. Dr. Mustafa GÜLMEZ

A.DEMOGRAFİK SORULAR

1. **Cinsiyetiniz** Erkek Kadın
2. **Yaşınız**
3. **Eğitim durumunuz** İlköğretim Lise Ön Lisans-2 yıl
 Lisans-4 yıl Lisans Üstü-Master/Doktora
4. **Geliriniz** 1000 TL’den az 1001 – 1500 TL 1501 – 2000 TL
 2001 – 2500 TL 2501-3000 TL 3001 TL’den fazla
5. **Medeni Haliniz** Evli Bekar Boşanmış
6. **Eğitim Süresince Turizm Eğitimi Aldınız mı?** Evet Hayır
7. **İşletmedeki statünüz** Kadrolu Sezonluk
8. **Bildiğiniz Yabancı Dil Sayısı**
 Hiç bilmiyorum Bir yabancı dil biliyorum
 İki yabancı dil biliyorum İkiyden fazla yabancı dil biliyorum
9. **Turizm sektöründeki toplam çalışma süreniz?** yıl ay
10. **Bu işletmedeki toplam çalışma süreniz** yıl ay
11. **Günlük ortalama çalışma süreniz** saat
12. **Bu Otelde Çalıştığınız Departman** Önbüro Animasyon F&B
 Kat Hizmetleri Teknik Servis
 Diğer
13. **Çalıştığınız Departmandaki Pozisyonunuz**
 Üst düzey yönetici Departman müdürü
 Departman çalışanı Stajyer

B.ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda verilen ifadelerde size uygun gelen seçeneği, bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her ifade için tek bir seçenek işaretleyiniz	Kkesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kkesinlikle Katılmıyorum
Yaptığım iş beni tatmin etmektedir					
Yaptığım işten zevk alıyorum					
Çalışma koşulları genel olarak iyidir					
İşim genel olarak iyidir					
Yaptığım işle gurur duyarım					
Aldığım ücret beni tatmin etmektedir.					
Otel'in sunduğu sigorta ve sağlık güvencesinden memnunum					
Bölgedeki diğer otellere göre ücretlerimiz daha iyidir.					
Otel fazla yaptığım mesai ücretlerini öder.					
Otelde düzenli olarak ücretlere zam yapılmaktadır					
Ücretleri zamanında alıyorum					
Terfiler genelde otel içinde çalışan personel arasında yapılmaktadır					
Otelde terfi politikası adil bir şekilde uygulanmaktadır.					
Otelde terfi olanakları her zaman vardır.					
Otelde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır					
Çalıştığım bu otelde terfi alacağıma inanıyorum					
Müdürüm herkese karşı objektiftir					
Müdürüm kişiliğime saygılı davranır					
Müdürüm iyi çalışana takdir eder					
Müdürüm iş konusunda bana güvenir					
Müdürüm işle ilgili fikirlerime değer verir					
Müdürüm görevimle ilgili sorunlarda yardımcı olur					
Personele çıkan yemekler sağlıklı ve lezzetlidir					
Otel personele mesleki/profesyonel eğitim vermektedir					
Otelin personel servisleri düzenli çalışmaktadır					
Otelin sunmuş olduğu sağlık hizmetlerinden memnunum					
Personel kullanım alanları ve soyunma odaları günlük temizlenir					
Otelde departmanlar arası spor faaliyetleri yapılır					
Otelin lojmanı temizlik ve rahatlık yönünden çok iyidir					
İş arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerimiz iyidir					
İş arkadaşlarım verilen görevleri iyi yapma gayretindedirler					
İş arkadaşlarımla yardımlaşma düzeyimiz gayet iyidir					
Çalışanlar arası dedikodu, kavga ve dargınlık yoktur					
İş arkadaşlarım bana saygılı davranır					
İş arkadaşlarım benim fikir ve düşüncelerime değer verir					
İş ile ilgili sorunlarımı müdürüme iletebiliyorum					
İş arkadaşlarımla iletişimim çok iyidir					
Otel yönetimi ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum					
İşimizle ilgili bilgi akışı zamanında ve açık bir şekilde yapılmaktadır					
Her ay "Aynın Personeli"ni seçilir ve ödül verilir					
Her sezon sonunda "Personel Gecesi" düzenlenir ve herkese hediye verilir					
Otelde prim sistemi vardır ve yapılan satışa göre prim verilir					
Genel olarak çalıştığım bu otelden memnunum					
Emekli olana kadar bu otelde çalışabilirim					
Meslektaşlarıma bu otelde çalışmalarımı tavsiye ederim					
Kendimi bu otele ait hissediyorum					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Özgür DAVRAS
Doğum Tarihi ve Yeri : 23/09/1977 - ANKARA
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Milas Lisesi - Muğla
Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
 Yüksek Okulu
Yabancı Dil : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

- “Otel İşletmelerinde Esnek Zamanlı Çalışma Sisteminin Personel Verimliliğine Etkisi”, Gonca M. DAVRAS, **Özgür DAVRAS**, I. Uluslararası IV. Ulusal Turizm Sempozyumu ve Göller Bölgesi Değerleri Çalıştayı, Eğirdir, 1 – 4 Aralık 2011
- “İnsan Kaynakları Uygulamalarında Benchmarking Yönetimine Turizm Alanında Uygulamalı Bir Bakış”, Çağlar BİDECI, **Özgür DAVRAS**, III. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi, 10 - 11 Mayıs 2012
- “Önlisans düzeyindeki Turizm Öğrencilerinin Sektörde Staj Eğitimini Değerlendirmeleri: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği”, Gonca M. DAVRAS, **Özgür DAVRAS**, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Konferansı, 17 – 19 Ekim 2012

İş Denevimi

1998 – 2000 : Sol Belvil Otel, Resepsyonist
2001 – 2005 : Papillon Zeugma Hotel, Shift Leader
2005- 2008 : Papillon Ayscha Hotel, Önbüro Müdür Yardımcısı
2008 - : Süleyman Demirel Üniversitesi, Öğretim Görevlisi
E-Mail : ozgurdavras@sdu.edu.tr